

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Vers une culture d'affaires coopérative :
la transformation de la culture organisationnelle de
la Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska

par

Jocelyne Champagne Racine

Thèse présentée à la Faculté d'administration

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Avril 2016

© Jocelyne Champagne Racine, 2016

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Vers une culture d'affaires coopérative :
la transformation de la culture organisationnelle de
la Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska

Jocelyne Champagne Racine

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Julie Béliveau	Présidente du jury
Michel Lafleur	Codirecteur de recherche
Mario Roy	Codirecteur de recherche
Christiane Faucher	Examinatrice externe
Cynthia Mathieu	Autre membre du jury
Daniel Côté	Autre membre du jury

SOMMAIRE

Cette thèse porte sur l'étude de la transformation de la culture organisationnelle de la Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska (CDGHY) en s'assurant de rester alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel.

La CDGHY a subi une mutation profonde sous la pression et la domination d'un environnement ayant des valeurs différentes du paradigme coopératif. Elle doit s'intégrer à l'environnement turbulent des affaires et veut rendre visible la distinction coopérative qui la différencie du monde bancaire.

Les écrits sur la coopérative ainsi que ses valeurs et ses principes, en lien avec la gouvernance et les membres, sont abondants. À notre connaissance, il n'existe pas d'études portant sur les valeurs et les principes coopératifs traitant des employés œuvrant au sein de la coopérative. Les connaissances théoriques portant sur la culture organisationnelle, le changement et sa gestion proposent des concepts utiles dans un contexte de transformation de la culture organisationnelle. La littérature suggère également que le rôle du leader et des gestionnaires revêt une importance primordiale dans le passage à une culture organisationnelle nouvelle. Cependant, peu d'études se sont penchées sur la transformation de la culture organisationnelle dans une coopérative : c'est ce que cette thèse propose.

La stratégie de recherche retenue est celle d'une étude de cas. Cette dernière se situe dans un paradigme constructiviste : elle embrasse l'idée de réalités multiples, socialement construites et dépendantes des personnes qui les vivent. Les données qualitatives ont été collectées en temps réel sur une période de plus de trois années. Elles proviennent des entrevues individuelles semi-directives, des groupes de discussion, des observations soutenues de la chercheuse sur le terrain ainsi que l'analyse des documents pertinents à l'objet de recherche.

Le processus d'analyse des données a été réalisé en plusieurs étapes. D'abord, un récit narratif des intentions/décisions et des actions mises en place pour transformer la

culture organisationnelle a été produit. Il découpe la démarche en trois étapes et fait état des événements critiques et du vécu des participants tout au long de la transformation de la culture organisationnelle.

Une des contributions théoriques de cette thèse concerne la coopérative. Elle démontre la relation bidirectionnelle entre la composante associative et la composante entrepreneuriale du modèle d'organisation d'une coopérative. Une autre contribution est celle de confirmer l'utilisation de deux modèles de gestion du changement : le changement planifié et le changement émergent. Cette thèse confirme les conclusions d'études selon lesquelles le rôle du leader et des gestionnaires est crucial dans la transformation de la culture organisationnelle.

Cette thèse propose la description riche et détaillée du cas permettant ainsi de mieux comprendre le contexte, la séquence des événements et les incidences des décisions sur la vie organisationnelle. La contribution pratique de cette thèse est celle d'un modèle de transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative et de ses principales composantes en trois principales phases. Ce modèle illustre concrètement la complexité du changement et permet de vivre le quotidien des personnes impliquées : cette dimension de la transformation de la culture organisationnelle est fort importante et peu documentée.

RÉSUMÉ

Vers une culture d'affaires coopérative : la transformation de la culture organisationnelle de la Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska

Cette thèse vise à décrire et explorer en profondeur la mise en œuvre d'une transformation de la culture organisationnelle de la Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska en s'assurant de rester alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel.

La stratégie de recherche est une étude de cas unique dont les données ont été collectées en temps réel au cours d'une observation soutenue de plus de trois années. De nature qualitative, cette thèse met en évidence l'importance du renouvellement du sens de la coopération auprès des gestionnaires et des employés, notamment par des représentations nouvelles permettant d'en illustrer tout le sens. Elle propose également une meilleure compréhension des phases de la mise en place d'une culture d'affaires coopérative. Il se dégage un modèle en trois phases qui ajoute à la littérature un modèle de transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative. Finalement, les résultats générés par cette thèse accroissent les connaissances académiques sur le rôle crucial du leader et des gestionnaires ainsi que certaines qualités requises pour bien gérer le passage à la culture d'affaires coopérative.

Mots clés (6) : culture organisationnelle, gestion du changement, rôle du leader, rôle des gestionnaires, coopération, valeurs et principes coopératifs

ABSTRACT

For a co-operative business culture: Changing corporate culture,
case study of Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska

This thesis describes the implementation of corporate culture changes at a Desjardins credit union branch and analyses how the process was achieved while ensuring it was in line with co-operative values and principles in the current context.

The research is based on a unique case study for which data was collected in real time over the course of three years of regular observation. The thesis is qualitative in nature and shows the importance of instilling a renewed sense of co-operation among managers and employees, using new metaphors to convey its full meaning. It also stresses the need to better understand the different stages for building a co-operative business culture and provides a three-phrase model for transforming corporate culture within a co-operative business, which adds to the body of work on the topic. Furthermore, the case study provides better information on the crucial role played by the leader and managers and on essential qualities for a successful transition to a co-operative business culture.

Keywords (6): corporate culture, change management, leader's role, managers' role, co-operation, co-operative values and principles

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
RÉSUMÉ	5
ABSTRACT	6
LISTE DES TABLEAUX	13
LISTE DES FIGURES	15
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	17
REMERCIEMENTS	18
INTRODUCTION	20
PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	23
1. NAISSANCE DU MOUVEMENT DESJARDINS	23
2. CROISSANCE ET ORGANISATION DU RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES	24
3. TRANSFORMATION DU RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES.....	25
4. CAS DE LA CAISSE DESJARDINS DE GRANBY – HAUTE-YAMASKA ..	26
4.1 Description de la CDGHY	27
4.2 Contexte de la CDGHY	27
4.3 Éléments déclencheurs de la transformation	29
4.3.1 <i>Arrivée du nouveau directeur général</i>	30
4.3.2 <i>Colloque des dirigeants et président du conseil d'administration</i> ..	31
4.3.3 <i>Colloque des gestionnaires</i>	34
5. ÉNONCÉ DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	35
DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE	37
1. LITTÉRATURE SUR LA DOCTRINE DE LA COOPÉRATION	37
2. HISTOIRE DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC	40
3. LA COOPÉRATIVE	41
3.1 Formes de coopérative.....	41
3.2 Projet social et entrepreneurial	43
3.3 Valeurs et principes coopératifs	43

4.	DISTINCTIONS ENTRE MODÈLE BANCAIRE ET MODÈLE COOPÉRATIF	45
5.	LITTÉRATURE SUR LA CULTURE	48
5.1	Approche anthropologique	48
5.1.1	<i>Système socioculturel</i>	49
5.1.2	<i>Système idéationnel</i>	50
6.	LITTÉRATURE SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	51
6.1	Concept de la culture organisationnelle.....	51
6.2	Deux perspectives : analyse de la culture et analyse culturelle	53
6.2.1	<i>Analyse de la culture : point de vue fonctionnaliste</i>	54
6.2.2	<i>Analyse culturelle : point de vue interprétativiste et symbolique</i> ...	55
7.	CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SYMBOLISME	57
7.1	Création du sens.....	57
7.2	Métaphores, valeurs, symboles, rituels, héros, histoire et mémoire.....	58
7.2.1	<i>Métaphores</i>	58
7.2.2	<i>Valeurs, symboles, rituels et héros</i>	59
7.2.3	<i>Histoire et mémoire</i>	60
8.	DÉFINITION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	61
8.1	Perspective fonctionnaliste : l'organisation A une culture.....	61
8.2	Mesure de la culture organisationnelle : perspective fonctionnaliste.....	62
8.3	Perspective du symbolisme : l'organisation EST une culture	63
8.4	Mesure de la culture organisationnelle : perspective du symbolisme	64
8.5	Sommaire des définitions	65
9.	SOUS-CULTURES	66
10.	DÉFINITION RETENUE PAR LE PROJET DE RECHERCHE.....	69
11.	LITTÉRATURE SUR LE CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	70
11.1	Changement organisationnel	70
11.1.1	<i>Modèle de changement planifié</i>	71
11.1.2	<i>Théorie de la complexité et du chaos</i>	73
11.1.3	<i>Modèle de changement émergent</i>	73
12.	GESTION DU CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE ...	75
12.1	Conditions de succès d'un changement de culture organisationnelle	77
12.2	Rôle du leader en contexte de changement de culture organisationnelle ...	78

12.3 Rôle des gestionnaires en contexte de changement de culture organisationnelle.....	80
12.3.1 Moyens permettant de soutenir les gestionnaires dans leur rôle d'interface mobilisante	84
12.3.2 Autre concept sensibilisant : reconnaissance et rémunération	85
13. SYNTHÈSE DU CONTEXTE THÉORIQUE	87
TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE	90
1. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	90
2. CONSIDÉRATIONS PHILOSOPHIQUES	90
2.1 Paradigme de recherche.....	90
2.2 Posture de la chercheuse.....	91
2.3 Considérations ontologiques et épistémologiques.....	92
3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	93
3.1 Type de recherche.....	93
3.2 Stratégie de recherche : étude de cas	94
3.3 Objet d'étude, unités et niveaux d'analyse.....	95
3.4 Collecte de données	95
3.4.1 Entretiens individuels semi-directifs.....	96
3.4.2 Groupes de discussion	98
3.4.3 Observations et journaux d'observations	99
3.4.4 Analyse documentaire.....	101
3.5 Stratégies d'analyse des données.....	102
3.5.1 Stratégies d'analyse des journaux d'observations	102
3.5.2 Stratégies d'analyse des entretiens.....	103
3.6 Considérations de validité	106
3.7 Considérations éthiques.....	108
4. SYNTHÈSE DU CADRE OPÉRATOIRE	110
QUATRIÈME CHAPITRE - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	111
1. MACROCONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	112
2. BREF RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA CDGHY	114
3. COMPOSANTES DU CAS EN JUIN 2012.....	116

4.	RÉCIT NARRATIF ET ANALYSE DES PRINCIPALES INTENTIONS/DÉCISIONS ET ACTIONS LIÉES À LA TRANSFORMATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	117
4.1	PHASE 1 : Création de la réceptivité de la transformation de la culture organisationnelle.....	118
4.1.1	<i>Construction d'une vision nouvelle de la culture organisationnelle</i>	118
4.1.2	<i>Création du comité de transformation</i>	126
4.1.3	<i>Création du sens de la coopération</i>	132
4.1.4	<i>Analyse de la phase 1 : Création de la réceptivité à la transformation de la culture organisationnelle</i>	138
4.2	PHASE 2 : Dynamique du processus de la transformation de la culture organisationnelle.....	144
4.2.1	<i>Gestion différenciée participative</i>	145
4.2.2	<i>Transformation du modèle de fonctionnement du conseil d'administration</i>	161
4.2.3	<i>Continuum intégré des pratiques de gestion</i>	166
4.2.4	<i>Réflexions sur la coopération</i>	179
4.2.5	<i>Changements ayant des effets sur la transformation de la culture organisationnelle</i>	181
4.2.6	<i>Analyse de la phase 2 : Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle</i>	201
4.3	PHASE 3 : Maintien du processus de la transformation de la culture organisationnelle.....	219
4.3.1	<i>Mesure de la mobilisation des employés</i>	219
4.3.2	<i>Modification de la structure organisationnelle</i>	227
4.3.3	<i>Accompagnement stratégique des employés</i>	233
4.3.4	<i>Promotion de la coopération</i>	235
4.3.5	<i>Analyse de la phase 3 : Maintien du processus de transformation de la culture organisationnelle</i>	237
4.4	La culture, d'hier à aujourd'hui.....	243
	CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION	245
1.	CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE.....	245
1.1	Contributions à l'amélioration des connaissances sur la coopérative	246
1.2	Contributions à une meilleure compréhension des phases de la mise en place d'une culture d'affaires coopérative.....	254
1.3	Contributions à l'amélioration des connaissances sur la gestion du changement dans un contexte de changement de culture organisationnelle.....	258

1.4	Contributions à l'amélioration des connaissances sur le rôle du leader et des gestionnaires en contexte de changement de culture organisationnelle.....	263
1.4.1	<i>Contributions à l'amélioration des connaissances sur le rôle du leader en contexte de changement de culture organisationnelle</i>	<i>263</i>
1.4.2	<i>Contributions à l'amélioration des connaissances sur le rôle des gestionnaires en contexte de changement de culture organisationnelle</i>	<i>266</i>
1.5	Contributions à l'amélioration des connaissances portant sur les croyances des employés dans un contexte de changement de culture organisationnelle dans une coopérative.....	268
1.6	Contributions pratiques de la recherche	269
2.	LIMITES DE LA THÈSE.....	272
2.1	Étude d'un sujet empreint de désirabilité sociale.....	272
2.2	Position épistémologique.....	273
2.3	Antécédents de la chercheuse	273
3.	RECHERCHES FUTURES.....	274
	CONCLUSION.....	276
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	280
	ANNEXE A - STRUCTURE DÉMOCRATIQUE ET ORGANISATIONNELLE DU MOUVEMENT DESJARDINS	292
	ANNEXE B - RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS	295
	ANNEXE C - GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF : EMPLOYÉS.....	297
	ANNEXE D - GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF : GESTIONNAIRES	299
	ANNEXE E - GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF ET COMPTE RENDU : DIRECTEURS ET GESTIONNAIRES - OCTOBRE 2012.....	302
	ANNEXE F - GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF : PRÉSIDENT DU CA ET CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF	307
	ANNEXE G - GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF DE SORTIE : DIRECTEUR GÉNÉRAL, GESTIONNAIRES ET EMPLOYÉS.....	309
	ANNEXE H - GRILLE D'OBSERVATION	311

ANNEXE I - DONNÉES BRUTES CHRONOLOGIQUES DU JOURNAL DE BORD.....	313
ANNEXE J - TABLEAU SYNTHÈSE DE LA COLLECTE DE DONNÉES...315	315
ANNEXE K - LISTE DES CATÉGORIES	317
ANNEXE L - COURRIEL D'INVITATION À L'ENTRETIEN FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS.....	319
ANNEXE M - ENSEMBLE DES FIGURES DU RÉCIT NARRATIF	323
ANNEXE N - LEVIERS DU SONDAGE DE MOBILISATION	325

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Résultats de la satisfaction des membres de la CDGHY.....	28
Tableau 2	Discussions des dirigeants.....	32
Tableau 3	Propos des participants concernant les défis de gestion.....	33
Tableau 4	Doctrines de la coopération.....	38
Tableau 5	Formes de coopératives et liens d'usage.....	42
Tableau 6	Valeurs de la coopérative.....	44
Tableau 7	Principes coopératifs.....	44
Tableau 8	Distinctions entre modèle bancaire et modèle coopératif.....	47
Tableau 9	Écoles de pensée de la culture.....	49
Tableau 10	Forces et limites de la métaphore de la culture.....	59
Tableau 11	Postulats partagés par les auteurs sur le concept de la culture organisationnelle.....	64
Tableau 12	Définitions de la culture organisationnelle.....	66
Tableau 13	Culture sous trois perspectives.....	67
Tableau 14	Sous-cultures.....	68
Tableau 15	Modèles unidimensionnels et multidimensionnels.....	71
Tableau 16	Critiques du modèle de changement planifié.....	72
Tableau 17	Conditions de succès du changement de culture organisationnelle.....	77
Tableau 18	Rôles des gestionnaires.....	80
Tableau 19	Principaux éléments du rôle des gestionnaires dans un contexte de transformation de la culture organisationnelle.....	82
Tableau 20	Exercice du rôle de la haute direction, des gestionnaires et des employés.....	83
Tableau 21	Principaux éléments de l'empowerment des gestionnaires.....	84
Tableau 22	Moyens pour soutenir les gestionnaires intermédiaires.....	85
Tableau 23	Pratiques de reconnaissance au travail.....	86
Tableau 24	Entretiens semi-directifs.....	98

Tableau 25	Groupes de discussion	99
Tableau 26	Activités d'observation.....	101
Tableau 27	Étapes de l'analyse des données des entretiens.....	105
Tableau 28	Critères de validité.....	107
Tableau 29	Considérations éthiques.....	109
Tableau 30	Énoncés du rôle du comité de transformation	128
Tableau 31	Propos des employés sur la manière de faire vivre la coopération....	135
Tableau 32	Réactions des administrateurs à la fin du colloque	164
Tableau 33	Démarche d'évaluation des administrateurs.....	165
Tableau 34	Échanges entre les administrateurs à la suite de l'exercice d'évaluation du rendement	166
Tableau 35	Standards de service	169
Tableau 36	Standards de service	170
Tableau 37	Principes collectifs de gestion	170
Tableau 38	Compétences et comportements : des exemples	174
Tableau 39	Indices de productivité	186
Tableau 40	Résultats du sondage de mobilisation.....	221
Tableau 41	Actions porteuses pour la mobilisation des employés.....	224
Tableau 42	Démarche à la suite des résultats du sondage de mobilisation.....	226
Tableau 43	Réactions des gestionnaires face à la nouvelle structure.....	230
Tableau 44	Enjeux - Service aux membres	232
Tableau 45	Modèle de gestion des équipes de vente performantes	234
Tableau 46	Principaux éléments constitutifs de la culture organisationnelle d'avant et d'aujourd'hui	244
Tableau 47	Valeurs et principes coopératifs applicables à la gestion des personnes	253/

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Quadrilatère coopératif (Henri Desroche).....	39
Figure 2	Contexte théorique.....	89
Figure 3	Phases de la transformation de la culture organisationnelle.....	111
Figure 4	Organigramme de la CDGHY en juin 2012	117
Figure 5	Phase 1 – Construction d’une vision nouvelle de la culture organisationnelle.....	119
Figure 6	Phase 1 – Création du comité de transformation.....	127
Figure 7	Nouveau modèle d’affaires.....	130
Figure 8	Phase 1 – Création du sens de la coopération.....	133
Figure 9	Phase 1 – Création de la réceptivité à la transformation de la culture organisationnelle	139
Figure 10	Phase 2 – Gestion différenciée coopérative.....	145
Figure 11	Nouvelle structure organisationnelle en mars 2013	154
Figure 12	Phase 2 – Transformation du modèle de fonctionnement du CA.....	162
Figure 13	Phase 2 – Continuum intégré des pratiques de gestion	167
Figure 14	Continuum intégré des pratiques de gestion.....	168
Figure 15	Phase 2 – Réflexions sur la coopération.....	179
Figure 16	Phase 2 – Changements ayant des effets sur la transformation de la culture organisationnelle.....	181
Figure 17	Phase 2 – Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle	202
Figure 18	Phase 2 – Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle	208
Figure 19	Phase 2 – Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle	214
Figure 20	Phase 3 – Mesure de la mobilisation des employés	220
Figure 21	Phase 3 – Modification de la structure organisationnelle.....	227
Figure 22	Structure – modèle organisationnel	231

Figure 23	Phase 3 – Accompagnement stratégique des employés	233
Figure 24	Phase 3 – Promotion de la coopération	236
Figure 25	Phase 3 – Maintien du processus de transformation de la culture organisationnelle.....	238
Figure 26	Quadrilatère de Desroche	251
Figure 27	Modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle d’une coopérative.....	271

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CA	Conseil d'administration
CDGHY	Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska
DG	Directeur général
DIR	Directeur
DOC	Analyse documentaire
EOO	Évolution de l'offre et de l'organisation
G	Gestionnaire
IRECUS	Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke
OBS-DG	Observations - directeur général
OBS-DIR	Observations - directeurs
OBS-G	Observations - gestionnaires
OBS-PRES	Observations - président
OBS-YE	Observations - employés
P	Perturbation
PRES	Président du conseil d'administration
RH	Ressources humaines
YE	Employé

REMERCIEMENTS

« Dans la rencontre du pluriel et du futur se trouve une partie de la définition de l'espoir »

Fred Pellerin

Mon parcours professionnel, orienté vers la pratique, ne me prédestinait pas au nouvel univers que représente la recherche. L'immense contribution de mes directeurs de recherche m'a permis de me lancer dans cette grande aventure. Ils m'ont accompagnée tout au long de la route et je leur en suis grandement reconnaissante. Vous m'avez, tous deux, insufflé le goût de la recherche.

Merci Michel pour ta bienveillance, ton soutien et ta sensibilité!

Merci Mario pour ta rigueur professionnelle, ta célérité et ta vigilance!

Merci aux membres de mon jury, mesdames Julie Béliveau, Cynthia Mathieu et Christiane Faucher ainsi qu'à monsieur Daniel Côté! La pertinence de vos interventions m'a amenée plus loin dans mes réflexions. Je suis honorée que vous ayez accepté de consacrer de votre précieux temps à la lecture de cette thèse.

Je tiens à remercier sincèrement les gestionnaires et les employés de la CDGHY, plus particulièrement son directeur général, monsieur Serge Laflamme. Vous avez été les artisans des résultats générés par cette thèse. Vous avez accepté de partager votre quotidien, avec toutes ses joies et ses inquiétudes, avec tant de générosité : votre collaboration m'a été très précieuse.

Merci à mes collègues de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)! Vous m'avez offert votre expertise et vos précieux conseils. Nos échanges ont grandement ajouté à

ma réflexion. J'offre un merci tout spécial à Carole Hébert. Ton empressement à répondre à mes demandes est admirable. Merci de m'avoir si bien soutenue dans toute la logistique liée à un projet de recherche. Grâce à toi Carole, la thèse est attrayante et conforme aux règles.

Un merci chaleureux s'adresse à mon amoureux, Jean-Guy! Ton soutien est indéfectible, comme toujours! Merci également à mes amours, Valérie, Yanik, Zachary, Émile, Louis, Amélie, Philippe, Arnaud et Juliette, qui ont quelquefois compris que leur maman, belle-maman ou Mamiejo était moins présente, car plongée dans ses bouquins.

Une mention particulière pour les amis! Vos encouragements m'ont inspirée et incitée à persister à la tâche dans les moments plus exigeants.

INTRODUCTION

Cette thèse porte sur la transformation de la culture organisationnelle de la Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska (CDGHY), une coopérative faisant partie du Mouvement Desjardins. Les transformations du Mouvement Desjardins et du réseau des caisses sont nombreuses depuis la fondation, par Alphonse Desjardins, de la première caisse en 1900. L'évolution du contexte économique contemporain, l'avènement des technologies, la déréglementation et le décloisonnement des services financiers ont eu une incidence sur les décisions prises par le Mouvement Desjardins et la CDGHY. Selon les propos des gestionnaires rencontrés, la CDGHY considère s'être éloignée des valeurs de démocratie, d'égalité, d'équité, de solidarité, de prise en charge et de responsabilité personnelles et mutuelles ainsi que des principes coopératifs à l'origine de sa création. Par ailleurs, la baisse du niveau de satisfaction, de l'indice de fidélité des membres et de la turbulence économique actuelle amènent la CDGHY à se questionner sur son avenir : comment réaliser sa mission initiale et ainsi se différencier du modèle bancaire?

La réflexion du directeur général de la CDGHY sur la culture organisationnelle relativement à la coopérative et ses valeurs et ses principes donne naissance à ce projet de recherche. Le changement vise à transformer la culture d'affaires actuelle, empreinte des notions de rentabilité et de productivité liées au paradigme bancaire en une culture d'affaires basée sur les valeurs et les principes coopératifs. En même temps et afin de poursuivre sa mission, la CDGHY doit s'assurer de demeurer compétitive et rentable pour faire face à la concurrence des autres institutions financières.

Cette thèse est constituée de cinq chapitres. Le premier chapitre présente le Mouvement Desjardins, de sa naissance à sa transformation au début des années 2000. Puis, le cas de la CDGHY et son contexte sont exposés. Il est ensuite question des principaux déclencheurs ayant conduit à la nécessité de transformer la culture organisationnelle. Finalement, un énoncé de la problématique managériale est proposé.

En lien avec la problématique managériale, le deuxième chapitre présente la littérature recensée, permettant ainsi d'inspirer les réflexions sur la problématique. Il est consacré à la doctrine de la coopération, les formes de coopératives, le projet social et entrepreneurial ainsi que les valeurs et les principes coopératifs. La partie suivante présente le concept de la culture sous l'angle de l'approche anthropologique. Ensuite, la littérature recensée porte sur la culture organisationnelle sous deux perspectives : fonctionnaliste et symbolique. Après quoi le texte présente les définitions des auteurs retenus dans le cadre de ce projet de recherche et la manière de mesurer le concept, toujours d'un point de vue fonctionnaliste et symbolique. La section suivante traite du changement de culture organisationnelle sous le point de vue du modèle de changement planifié et du modèle de changement émergent. Finalement, le rôle que jouent le leader et les gestionnaires dans la transformation de la culture organisationnelle est examiné.

Bien que plusieurs auteurs aient écrit sur la transformation de la culture organisationnelle, la littérature recensée n'explique pas comment une organisation, qui s'est éloignée de ses valeurs initiales, peut retrouver son identité à travers une culture organisationnelle transformée. Cette thèse vise à comprendre, en temps réel, comment s'effectue la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY et à mettre en évidence le rôle et les stratégies adoptées par le leader et les gestionnaires pour la transformation.

L'examen des écrits a permis de constater une insuffisance sur le plan de la transformation de la culture organisationnelle dans une coopérative ainsi que sur le rôle du leader et des gestionnaires en contexte de transformation de la culture organisationnelle. Cette thèse fournit des contributions théoriques comblant en partie la lacune identifiée dans la littérature.

Le troisième chapitre expose les considérations philosophiques et méthodologiques de la thèse. Compte tenu de la question de recherche, l'approche retenue est qualitative, exploratoire et constructiviste. Cette approche se concrétise dans une étude de cas avec des méthodes de collecte et d'analyse de données utilisant

principalement des méthodes propres à la théorisation ancrée. Enfin, ce chapitre présente les considérations de validité et d'éthique de la recherche.

Le quatrième chapitre présente le récit narratif de l'histoire du cas, issu des données recueillies grâce à une présence soutenue de la chercheuse sur le terrain pendant trois années et demie. Cette histoire présente le portrait réaliste de ce qui s'est passé tout au long de la transformation de la culture organisationnelle. Le récit décrit en détail et avec rigueur les principales intentions/décisions et les actions mises en œuvre pour cheminer vers une culture d'affaires coopérative. Le lecteur y trouvera l'exposé de l'histoire, mais également, il comprendra la complexité du projet, les émotions liées aux nombreux changements et, en quelque sorte, il pourra vivre le quotidien des personnes impliquées dans cette transformation. Cette dimension de la transformation est fort importante et peu documentée.

Le récit est divisé en trois phases. Un tableau synthèse suit chacune des phases et sert de base à l'analyse des résultats obtenus. Ce tableau présente les principales intentions/décisions et les actions ainsi que les perturbations survenues durant la démarche (identifiées par la lettre P dans les tableaux). Il expose également la perception qu'ont les participants de l'effet des décisions sur la transformation vers une culture d'affaires coopérative. Ces sections permettent de mieux comprendre comment la transformation de la culture organisationnelle s'est déployée auprès des parties prenantes du projet.

Les contributions théoriques et pratiques de cette thèse sont présentées dans le cinquième chapitre. Le lecteur y trouvera également les principales limites de la thèse ainsi que les avenues de recherche proposées.

En résumé, cette thèse met en lumière le phénomène de la transformation de la culture organisationnelle dans une coopérative en s'assurant de rester aligné sur les valeurs et les principes coopératifs.

PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dès les premières décennies du XX^e siècle, on retrouve au Québec des formes d'organisations coopératives. Les prochaines sections font état de la naissance du Mouvement Desjardins, sa croissance, l'organisation du réseau des caisses populaires et sa transformation récente. La Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska n'échappe pas à ces transformations : le cas est présenté ainsi que la problématique managériale s'y rattachant.

1. NAISSANCE DU MOUVEMENT DESJARDINS

La fondation de la première caisse, la Caisse populaire de Lévis, remonte au 6 décembre 1900. Alphonse Desjardins (1854-1920) se démarque par sa vision du modèle coopératif (Girard et Brière, 1999). Une correspondance entretenue avec des coopérateurs européens et l'accès à de nombreuses sources documentaires par son travail au Parlement canadien a permis à Alphonse Desjardins de mettre au point un modèle de coopérative financière répondant aux besoins de l'époque. Son intention est d'offrir aux travailleurs et aux producteurs un accès aux services d'épargne et de crédit afin de les soustraire aux prêts usuraires de certains prêteurs. Du même coup, il offre aux citoyens un outil de développement économique et éducatif basé sur des valeurs humaines prenant en compte les particularités du contexte québécois. Alphonse Desjardins est grandement préoccupé par la question sociale et par la concentration du pouvoir économique (Martin, Merrien, Sabourin et Charbonneau, 2012). Il souhaite éradiquer l'usure et affirme que les coopératives sont plus que de simples entreprises. En effet, il propose de créer des caisses populaires, une forme d'organisation œuvrant avec des valeurs de solidarité, d'équité, d'égalité, de démocratie, de prise en charge et de responsabilité personnelles et mutuelles ainsi qu'avec des principes coopératifs, entre autres d'adhésion pour tous, d'autonomie, d'éducation et d'engagement envers la communauté :

[...] en fondant notre association (la Caisse populaire de Lévis), nous n'avons pas eu pour but de créer une entreprise, une affaire quelconque

comme tant d'autres destinées à favoriser quelques-uns au détriment du grand nombre, mais [...] nous avons voulu faire une œuvre réellement sociale et économique, en même temps qu'une œuvre de relèvement moral et matériel des classes laborieuses (Alphonse Desjardins, 1996, p. 50).

Le projet coopératif initial vise donc à assurer le développement des personnes et à répondre à leurs besoins économiques et sociaux, et ce, en se basant sur les valeurs et les principes coopératifs.

2. CROISSANCE ET ORGANISATION DU RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES

Le réseau des caisses populaires s'étend sur le territoire québécois. Entre 1907 et 1915, Alphonse Desjardins participe à la fondation et au développement de plus de 130 caisses. Le clergé est au premier rang dans le développement du réseau des caisses populaires (Poulin et Tremblay, 2005). Selon eux, le pouvoir d'attraction des caisses réside dans leur contribution à la construction d'un projet économique et social. Lors du désastre économique de 1929, les coopératives apparaissent comme un modèle à promouvoir afin de redonner une vie digne aux citoyens. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le nombre de caisses passe à 908 en 1945 (*Ibid.*).

Alphonse Desjardins souhaite voir les caisses se regrouper au sein d'une fédération. Suivant les principes coopératifs, des unions régionales couvrant tout le territoire québécois voient le jour entre 1909 et 1944, alors que naît la Confédération des caisses populaires en 1932 (*Ibid.*). Les années suivantes voient apparaître différentes institutions sous le contrôle du Mouvement Desjardins (la Sauvegarde, compagnie d'assurance; sociétés de fiducie, etc.). Ces dernières contribueront à la constitution du Mouvement. Selon Poulin et Tremblay (2005), c'est le début de l'intégration structurelle des composantes du Mouvement et la montée des technocrates, ce qui constitue une première métamorphose. L'annexe A présente la structure démocratique et organisationnelle du Mouvement Desjardins.

Le Mouvement Desjardins traverse relativement bien la période de 1980-1996 (Girard et Brière, 1999). En effet, de nouvelles activités sont développées et l'on procède à l'intégration d'autres filiales. Cependant, une concurrence accrue force le Mouvement à s'engager dans un processus de transformation de son approche des affaires.

3. TRANSFORMATION DU RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES

Vers le milieu des années 1990, le secteur bancaire subit les effets de la déréglementation et du décloisonnement des activités bancaires. À la suite des Accords de Bâle,¹ les nouvelles normes de capitalisation accroissent la complexité de la gestion des risques liés aux activités des institutions financières. Les membres du Mouvement Desjardins expriment de nouveaux besoins d'épargne et de crédit et les changements technologiques se poursuivent à un rythme rapide et soutenu (Grant, Bélanger et Thuot, 2001). Tous ces facteurs bouleversent le rôle et le fonctionnement des caisses Desjardins. La transformation du réseau des caisses Desjardins devient un impératif : elle vise à optimiser le rendement des infrastructures technologiques, à améliorer le service aux membres et à réduire les coûts d'exploitation. La reconfiguration du réseau des caisses est rendue nécessaire par le resserrement des marges de rentabilité et le développement phénoménal du mode de livraison des services financiers. Pour mettre sa compétitivité à niveau avec celui des institutions bancaires, le Mouvement Desjardins se retrouve face à deux enjeux principaux (Poulin et Tremblay, 2005) :

- 1) Transformer la caisse afin d'en faire une organisation axée sur la vente de produits et de services, ce qui a mené à trois actions principales :
 - a) la réingénierie des processus administratifs afin d'être plus efficace et plus productif;
 - b) la professionnalisation et la formation des employés;
 - c) la fusion des caisses et des fédérations afin de réduire les dépenses associées aux structures.

¹ Les Accords de Bâle sont des accords de réglementation bancaire signés dans la ville de Bâle (Suisse) et élaborés par le Comité de Bâle. Ils visent à garantir un niveau minimum de capitaux propres afin d'assurer la solidité financière des institutions bancaires.

- 2) Simplifier le processus décisionnel en tâchant de garder intacte l'identité coopérative, qui est la force et la distinction de l'organisation dans son secteur d'activités.

Ces changements interpellent directement l'organisation du travail des employés, leurs compétences, leur formation et les pratiques de gestion : ce tournant est majeur pour les employés. La gestion se base dorénavant sur la structure d'affaires plus que sur la structure coopérative (Côté, 1997, 1999). Le modèle coopératif est unique et il pose certains défis lorsqu'il est abordé sous l'angle de la structure d'affaires (*Ibid.*). En effet, au cœur du modèle coopératif actuel se trouvent la mission et l'identité propre de la coopérative, qui passent à travers le service aux membres, l'implication des administrateurs et la gestion des personnes à l'aide des valeurs liées à sa nature profonde. La dualité structurelle exprime les doubles réalités d'association et d'entreprise : elle représente un enjeu essentiel à considérer dans un modèle de gestion de la spécificité coopérative. Cette dualité d'entreprise et associative requiert la construction de liens significatifs entre les deux, sorte de vases communicants alimentés par l'un et par l'autre (*Ibid.*).

Le réseau des caisses populaires est aujourd'hui plus efficace, plus concurrentiel et mieux capitalisé (VP Performance et Affaires de la direction du Mouvement Desjardins, 2012). Il est donc en mesure de demeurer un regroupement efficace et flexible pour affronter la concurrence. Il doit également maintenir une cohésion sur le plan coopératif avec une culture organisationnelle alignée sur les valeurs et les principes qui l'ont vu naître : maintenir cet équilibre constitue un grand défi (Poulin et Tremblay, 2005). Le séjour dans l'organisation permet à la chercheuse de constater une volonté de retour au projet coopératif de la CDGHY et aux valeurs et principes qui l'ont vu naître.

4. CAS DE LA CAISSE DESJARDINS DE GRANBY – HAUTE-YAMASKA

La Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska (CDGHY) a vécu les mêmes étapes de croissance et de transformation que celles vécues par le Mouvement Desjardins (décrites dans la section précédente). La prochaine section vise à décrire la CDGHY et son évolution. Ensuite, il sera question du contexte actuel de la CDGHY et des principaux

déclencheurs de la volonté de transformer la culture d'affaires, issue du modèle bancaire, qui s'est imposée avec le temps, en une culture d'affaires avec les valeurs distinctives de la coopérative.

4.1 Description de la CDGHY

Au début des années 1970, la Ville de Granby compte quatre caisses : Granby, Boivin, St-Eugène et St-Benoît, fondées respectivement en 1940, 1942, 1949 et 1964. Des regroupements de caisses ont eu lieu à la fin des années 1990. En 2006, les caisses fusionnées se regroupent à nouveau avec trois caisses de la périphérie de la ville : la nouvelle caisse porte dorénavant le nom de « Caisse Desjardins de Granby – Haute-Yamaska ».

Au début du projet de recherche, la CDGHY compte 64 135 membres, gère un actif d'environ 4 milliards et compte 267 employés. Elle est pilotée par un comité de direction, constitué de la direction générale, des directeurs des équipes Marché des particuliers, Services aux membres et Opérations. S'ajoute à cette structure un comité formé de 13 gestionnaires intermédiaires.

4.2 Contexte de la CDGHY

À l'instar du Mouvement Desjardins, la CDGHY a vécu les mêmes étapes de naissance, de réorganisation et de redéploiement de ses services financiers à travers la réingénierie, la professionnalisation des employés et la fusion des caisses, ce qui l'amène à faire face à des enjeux importants d'actualisation du projet coopératif. Selon le directeur général, le fait de mettre l'accent depuis plusieurs années sur la productivité, les processus et la rentabilité a eu pour effet d'éloigner la CDGHY de son projet social. Les membres du comité de direction affirment que la CDGHY est devenue plus technocrate et moins centrée sur le projet coopératif.

Ce réalignement sur le projet social est également promu dans les discours de la présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, madame Leroux. En effet,

elle a réitéré l'importance de remettre l'humain au cœur du projet coopératif par la réintégration des valeurs et des principes coopératifs dans les affaires de la caisse : c'est ce qui distingue le Mouvement Desjardins de ses concurrents. En appui à ces propos, le texte qui suit est tiré de l'allocution de madame Monique Leroux lors de l'Assemblée générale annuelle du Mouvement en mars 2012 :

Nous voulons avec vous faire grandir la fierté que nous avons du Mouvement Desjardins. Un Mouvement qui va continuer de répondre aux besoins financiers des personnes et d'appuyer le développement des collectivités [...] un mouvement coopératif mondial qui regroupe un milliard de personnes, un mouvement dont nous souhaitons le développement, le rayonnement et la reconnaissance. Notre monde est aujourd'hui en profond changement, mais il comporte une constante. Il évolue et s'adapte sous l'impulsion des hommes et des femmes qui en font partie. Il importe aujourd'hui de remettre l'humain au premier plan et l'humain est toujours au cœur du projet coopératif. Que l'étonnant pouvoir des coopératives nous aide ensemble à créer un monde meilleur! (Leroux, 2012).

Il est également important de considérer d'autres éléments contextuels. Le directeur général est préoccupé par la tendance à la baisse du niveau de satisfaction des membres, qui passe de 83 % à 76 % sur 3 ans. Le tableau 1 présente les résultats de ce sondage pour la CDGHY, qui fut mené par la Direction recherche et sondage de la Fédération des caisses du Québec.

Tableau 1
Résultats de la satisfaction des membres de la CDGHY

Indicateurs de performance	2010	2011	2012	Réseau 2012
Taux de satisfaction des membres	83 %	82 %	76 %	75 %

Adapté de la Fédération des caisses du Québec (2012). *Direction recherche et sondage*. Document inédit.

Un autre indicateur retient l'attention du directeur général, soit l'indice de satisfaction des membres en matière de distinction coopérative. Cette catégorie mesure les éléments suivants : l'information et les conseils permettant au membre de faire des choix financiers éclairés, l'intérêt du conseiller financier à apporter des solutions pertinentes au membre, la participation de la caisse au développement de son milieu, la

redistribution des excédents et la capacité du membre à influencer les décisions. La satisfaction quant à cet indice est de 51 % alors que le niveau de satisfaction du réseau des caisses se situe à 55 %. Enfin, le directeur général est préoccupé par l'indice de fidélité des membres (la qualité du service, l'intention de poursuivre la relation d'affaires et la recommandation à d'autres) qui se situe à 54 % à la CDGHY alors que le réseau des caisses se trouve à 58 %.

Depuis la crise de 2008, il est important pour la CDGHY de réfléchir à la place du modèle coopératif dans le monde actuel. La société a plus que jamais besoin d'actions collectives qui vont au-delà de la traditionnelle dichotomie marché état. Parmi les stratégies possibles figure, en tête de liste, la coopérative (De Koninck, 2008; Mintzberg, 2010). Selon Stiglitz (2012), il y a nécessité de favoriser une économie plurielle avec les coopératives évoluant au sein d'une économie de marché, laquelle est en train de récupérer les valeurs distinctives de la coopérative (Petrella, 2007). Selon Béland (2009), ex-président du Mouvement Desjardins, il est temps de se prendre en main afin de créer une économie locale répondant aux besoins des personnes. Selon l'Alliance coopérative internationale (ACI) (dans Favreau et Molina, 2011), le modèle coopératif effectue un retour en grâce parce que les citoyens perdent confiance dans le système économique actuel et réalisent qu'ils doivent prendre en charge leur développement. Comme le dit le directeur général de la CDGHY : « Nous avons, dans nos racines profondes, les valeurs et les principes coopératifs nous permettant de faire la différence en cette période de tourmente ».

Basée sur ces éléments du contexte actuel, la réflexion du directeur général l'amène à souhaiter une transformation de la culture organisationnelle afin d'actualiser le projet coopératif de la CDGHY, et ce, en partenariat avec les employés, tout en s'assurant de l'efficacité et de la rentabilité des activités.

4.3 Éléments déclencheurs de la transformation

La transformation proposée repose sur des déclencheurs qui sont présentés dans la section suivante. D'abord, l'arrivée récente du directeur général représente un moment

charnière dans le développement actuel de la CDGHY. D'autres déclencheurs permettent également d'entreprendre une démarche concrète de transformation de la culture organisationnelle : un colloque des administrateurs et un colloque des gestionnaires. Ces activités font en sorte que les acteurs principaux de cette transformation s'engagent dans une nouvelle direction.

4.3.1 Arrivée du nouveau directeur général

Le directeur général se fait porteur d'une vision différente de la coopérative d'aujourd'hui : le repositionnement de l'identité coopérative et la nouvelle culture d'affaires axée sur les valeurs et les principes coopératifs. Récemment nommé, il est animé par une intention profonde qu'il souhaite partager avec l'ensemble des employés et des administrateurs de la CDGHY : il place le membre au cœur des affaires et l'argent au service des membres. Il aborde la gestion de la caisse sous trois angles : le service aux membres qui est flexible, chaleureux et à proximité; la primauté du besoin du membre sur les processus et les politiques; et une production de services financiers de qualité. Selon le directeur général, pour réussir ce virage axé sur la satisfaction du membre, les employés doivent se sentir autonomes et compétents à livrer la prestation de services. À chacune de ses visites, le membre doit sentir que l'employé veille à son bien-être financier en le rendant plus prospère par l'apport de solutions adaptées.

Afin de remettre le membre au cœur des affaires, le directeur général considère que la manière d'être avec les employés doit se transformer si l'on veut qu'ils se sentent autonomes et compétents dans la livraison de la prestation de services. Selon lui, les gestionnaires doivent redonner le pouvoir aux employés et les employés doivent être capables de jouer leur rôle pleinement, appuyés par les gestionnaires et par les processus. De plus, les gestionnaires sont invités à développer une proximité avec les employés afin de leur permettre de développer leurs compétences.

4.3.2 Colloque des dirigeants et président du conseil d'administration

Dans les mois suivant l'entrée en fonction du directeur général, quelques activités portant sur la nouvelle vision ont eu lieu. Celui-ci entreprend un travail de sensibilisation à la transformation de la culture organisationnelle auprès des différentes instances de la CDGHY : le président du conseil d'administration, les dirigeants et les gestionnaires. Il est opportun de mentionner que les administrateurs, tant du conseil d'administration et du conseil de surveillance, ont des responsabilités explicites à l'égard de la gestion de la caisse et également du volet coopératif. L'annexe B les présente. Les prochaines sections relatent les activités mises en œuvre auprès de ces instances.

Le président adhère au fait qu'il est important de transformer la culture de la CDGHY afin de développer l'identité coopérative. Selon lui, le grand pari est de mettre la coopérative au service du sens et de la performance : concilier le développement des personnes et de la communauté ET le développement économique et financier. Il souhaite créer l'engagement des membres du conseil d'administration à la nouvelle culture, ce qui a été amorcé lors du colloque des dirigeants.

En juin 2012, le président, ayant adhéré à la vision de la nouvelle culture, convoque les dirigeants à participer à un colloque. Au début du colloque, le directeur général a lancé un message fort portant sur la culture d'affaires coopérative, l'importance de l'identité coopérative et la vision de la CDGHY en 2016. Les administrateurs sont d'ailleurs invités à échanger sur cette vision. Les réflexions portent principalement sur les valeurs de la coopérative, la primauté des besoins du membre, le développement de la communauté et des employés. Le tableau 2 fait état des principaux éléments retenus par les dirigeants.

Tableau 2
Discussions des dirigeants

<i>En 2016, je suis fier d'être un dirigeant de la CDGHY. Ma contribution et mon leadership contribuent à faire en sorte que ma caisse...</i>	
1. Ma caisse et les valeurs de la coopération (nature distinctive)	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres se sentent davantage impliqués dans les décisions. - Soutien à des projets porteurs et durables. - La CDGHY est un leader dans sa communauté et les membres en sont conscients et fiers.
2. Ma caisse et la relation d'affaires avec les membres (primauté des besoins du membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge du membre. - Aller au-delà du besoin du membre. - Ma caisse a pu livrer sa promesse au quotidien.
3. Ma caisse et le développement de sa communauté	<ul style="list-style-type: none"> - Plan marketing où l'on entend parler de la caisse au quotidien. - Projets porteurs proposés par la caisse sur lesquels les membres se prononcent lors de l'assemblée générale. - Léguer à la communauté des biens durables et services en réponse à des besoins collectifs porteurs des valeurs de la coopération.
4. Ma caisse et la performance globale	<ul style="list-style-type: none"> - Productivité égale ou meilleure au système bancaire. - CDGHY : leader en matière de performance financière. - Intégration de la culture d'affaires coopérative et les membres éduqués utilisent les services de la caisse.
5. Ma caisse et le développement des employés	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des talents des employés et possibilité de cheminer dans l'organisation. - Employés/dirigeants/gestionnaires engagés et conscients de ses responsabilités. - Gestionnaires porteurs d'une vision clairement énoncée par le directeur général et vécue par des principes et actions de gestion participative.

Les propos cités dans le tableau 2 démontrent clairement la préoccupation des dirigeants à l'égard du développement de la communauté par un renforcement de l'identité coopérative. Les dirigeants ont exprimé l'importance particulière qu'ils accordent au développement des employés. Ils souhaitent que la nouvelle vision soit clairement énoncée et portée par le directeur général. Ce dernier doit inspirer les

gestionnaires qui, à leur tour, inspirent les employés à de nouvelles façons de faire à l'égard de la satisfaction du membre. De plus, ils demeurent convaincus que l'engagement des gestionnaires, des employés et des dirigeants aura un impact positif sur la satisfaction des membres et leur fidélité à la CDGHY.

Le comité de direction a participé aux activités du colloque des dirigeants en juin 2012. Durant un atelier de discussion, ils sont invités à échanger sur leur vision de la CDGHY en 2016, sur les avantages et les éléments à considérer pour réussir la transformation de la culture organisationnelle. Le tableau 3 présente textuellement les propos des participants concernant les principaux défis de gestion.

Tableau 3
Propos des participants concernant les défis de gestion

<ul style="list-style-type: none"> - Redonner aux employés la capacité de prendre des décisions pour les membres et le droit à l'erreur (climat de confiance) - Gestion participative - Mieux travailler en équipe - Partager l'information - Gestionnaire est un facilitateur et un coach - Revoir la structure afin qu'elle réponde à notre identité coopérative - Manière dont nous traiterons nos employés = la manière dont ils traiteront nos membres - Prescrire des comportements qui favorisent l'authenticité, la confiance, le jeu d'équipe et l'éthique personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence entre les pratiques et nos valeurs coopératives (rémunération, évaluation) - Bonne compréhension du rôle de gestionnaire - Développer les personnes pour les amener vers l'excellence - Cohérence/cohésion (défi de communication) - Définir le modèle de performance à travers les valeurs coopératives - Savoir faire des choix et prendre le temps - Exercer notre leadership dans le respect des valeurs coopératives - Solidarité - Faire preuve de loyauté avec courage, authenticité, engagement et humilité
---	---

Selon les membres du comité de direction, pour passer d'une gestion *top-down* à une vision partagée, il est nécessaire de faire preuve de courage managérial et d'une bonne compréhension des valeurs et principes coopératifs. Par exemple, à chaque décision prise, le directeur général s'assure qu'elle est bien alignée sur ceux-ci.

Le comité de direction souscrit à la transformation de la culture organisationnelle et s'engage à déployer les efforts et les énergies nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Or, la prochaine étape consiste à partager la vision avec les gestionnaires intermédiaires lors d'un colloque.

4.3.3 Colloque des gestionnaires

En octobre 2012, l'ensemble des gestionnaires participe à un colloque tenu dans un environnement propice à la réflexion et à l'extérieur du lieu de travail. Les participants ont l'occasion d'échanger et de discuter autour du thème de la transformation de la culture organisationnelle.

Le directeur général a lancé le colloque par une métaphore de St-Exupéry :

Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et tes femmes, le désir de la mer.

Cette métaphore a créé des réactions positives chez les participants. Par la suite, le directeur général explique le modèle actuel, basé sur la performance financière, et propose un modèle qui place le membre au cœur des préoccupations. Il fait un lien avec les résultats de satisfaction des membres à l'égard de la prestation de services, de la distinction coopérative et de l'indice de fidélité.

Par la suite, le directeur général enchaîne en présentant aux gestionnaires un court texte qu'il intitule : le leadership coopératif.

Le membre Desjardins constate jour après jour l'engagement et la passion clairs de chaque employé de sa caisse à défendre son intérêt et à répondre à ses besoins afin de générer une prospérité individuelle et collective de telle sorte qu'elle soit durable. La conjugaison des personnes, des talents, des savoirs, des stratégies, des outils et des moyens mis à la disposition des gens crée la confiance dans le monde.

Le directeur général engage une discussion sur cet énoncé. Il demande à chaque participant de souligner les mots qui les touchent. Les mots importants qui ressortent sont : passion, engagement, conjugaison des personnes, prospérité durable du membre (finalité visée), générer et défendre le membre (fait appel à la solidarité). Il termine la discussion par une question à l'intention des gestionnaires : « C'est à cela que je vous convie! Mon rêve est-il le vôtre? » À tour de rôle, les gestionnaires ont répondu « oui » à cette question.

La deuxième partie du colloque porte sur la culture organisationnelle actuelle. Les gestionnaires prennent conscience de l'importance qu'ils accordent à la rentabilité, à la productivité et à l'efficacité. Selon eux, le coaching effectué auprès des employés actuellement se situe au niveau opérationnel et au niveau du suivi des résultats (ventes, rentabilité). Aucune mention n'est faite de la distinction coopérative. Le directeur général mentionne le fait que la CDGHY doit devenir une organisation qui permet le développement des personnes et de leurs compétences. Ces éléments déclencheurs permettent d'énoncer la problématique managériale.

5. ÉNONCÉ DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

La CDGHY entreprend la transformation de sa culture organisationnelle, un changement stratégique complexe qui aura un impact sur la structure organisationnelle, le rôle que jouent le leader et les gestionnaires dans ce changement. Celui-ci est amorcé dans un environnement économique turbulent et dans un modèle bancaire qui se transforme à la suite de pressions exercées, entre autres, par la technologie et la réglementation. Les décisions prises au cours des dernières années semblent avoir causé, selon le directeur général, l'insatisfaction des membres qui ne retrouvent plus le sens du projet coopératif. Ils ont le sentiment que les valeurs et les principes du projet coopératif initial s'étiolent. À titre d'illustration et comme décrit dans la section précédente, l'indice de satisfaction à l'égard de la distinction coopérative est à la baisse. Selon les propos entendus lors du séjour dans l'organisation, la CDGHY ressemble de plus en plus à une banque. L'arrivée du directeur général, ayant à cœur le modèle coopératif, amène la

CDGHY à vouloir retrouver son identité à travers un coopératisme renouvelé : de là, la nécessité de transformer la culture organisationnelle en fonction des valeurs et des principes qui l'ont vu naître.

DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE

La problématique managériale décrite dans le premier chapitre requiert une revue de la littérature sur de grands thèmes. D'abord, il importe de bien cerner le phénomène de la coopération. Par la suite, les concepts de culture et de culture organisationnelle sont approfondis. Puisque le projet de recherche s'intéresse à la transformation de la culture organisationnelle, il est question du changement et plus spécifiquement, du changement de culture organisationnelle. Enfin, la chercheuse s'intéresse aux travaux portant sur le rôle du leader et des gestionnaires dans la transformation de la culture organisationnelle.

1. LITTÉRATURE SUR LA DOCTRINE DE LA COOPÉRATION

La période d'industrialisation voit apparaître une approche capitaliste qui contribue à élever le niveau de l'organisation économique de la société par l'introduction de méthodes rationnelles d'organisation et de direction des entreprises dans un contexte de libre concurrence, appelé le libéralisme par les philosophes du XVIII^e siècle. Cette nouvelle organisation se caractérise par une forme d'exploitation dont l'activité est de mettre en valeur le capital financier afin qu'il se reproduise avec profit. Les personnes luttent pour leur survie et doivent faire face au chômage, à de bas salaires et à des conditions de travail difficiles (Fairbairn, 1999). Cette forme d'organisation entraîne un accroissement de l'inégalité entre les personnes (Fairbairn, 1999; Martin *et al.*, 2012).

La coopération, porteuse de valeurs sociales (Leclerc, 1982), devient un instrument de défense et de promotion de groupes humains, victimes du capitalisme industriel (Fairbairn, 1999). Née en Europe, cette idée de coopération s'inspire des théories humanistes. Le tableau 4 regroupe les principaux auteurs ainsi que leur influence sur la pensée coopérative.

Tableau 4
Doctrines de la coopération

Robert Owen (1771-1858)	<ul style="list-style-type: none"> - Idéal démocratique maintenant un équilibre complexe entre les valeurs de liberté et d'égalité. - Système démocratique avec une base économique concrète. - Combat pour la tolérance, la liberté des consciences et les droits des individus. - Valeur mesurée par la qualité et la quantité du travail des employés qui s'associent librement. - <i>Héritage</i>: philosophique et éthique.
Henri Saint-Simon (1760-1825)	<ul style="list-style-type: none"> - Réorganisation de la vie économique et socioéconomique et transformation sociale et spirituelle des hommes par l'éducation. - <i>Héritage</i> : socialisation vécue à l'intérieur de la vie économique et politique.
Charles Fourier (1772-1837)	<ul style="list-style-type: none"> - Travailleur mérite une part du produit social proportionnelle à sa contribution au travail collectif. - <i>Héritage</i> : répartition et justice sociale.
William King (1786-1865)	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement du pouvoir de consommation des ouvriers - Amélioration des conditions de travail des ouvriers par la coopération. - <i>Héritage</i> : la coopération est la réponse à des besoins économiques, matériels et humains.
Philippe Buchez (1796-1865)	<ul style="list-style-type: none"> - Surplus de la coopérative versés dans une réserve inaliénable pour un meilleur avenir pour la société. - <i>Héritage</i> : coopération, oeuvre profondément humaine et perpétuelle.
Louis Blanc (1811-1882)	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la démocratie et de la solidarité. - <i>Héritage</i> : intercoopération

Adapté de Leclerc, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada. Naissance, évolution et interrelations*. IRECUS, Université de Sherbrooke; Martin, A., Merrien, A.-M., Sabourin, M. et Charbonneau, J. (2012). *Sens et pertinence de la coopération : un défi d'éducation*. Fides.

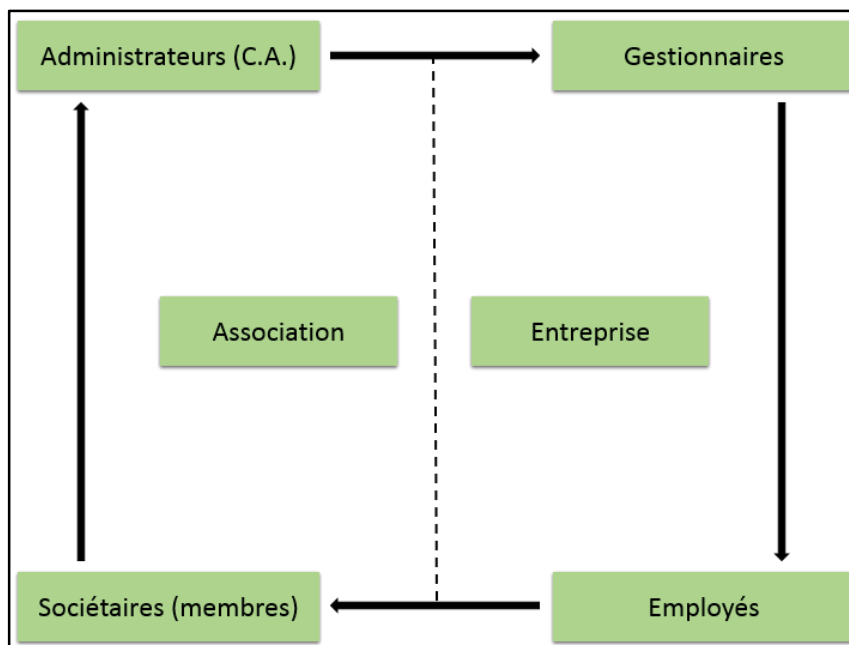
Une réelle expérience de coopérative a lieu en Angleterre : la réalité historique de la ville de Rochdale donne lieu à une association de tisserands qui se battent pour vivre (Fairbairn, 1999). De là est née la Société des Équitables Pionniers de Rochdale, fondée en 1844 : cette coopérative constitue une figure emblématique du mouvement coopératif (Fairbairn, 1999; Leclerc, 1982). Cette société connaît un siècle de croissance en mettant l'emphase sur le commerce de détail et par le développement de valeurs et de principes permettant d'assurer la pérennité de l'organisation (Fairbairn,

1999). Cette communauté représente une version intégrée de l'organisation : elle est sociale, économique et humaine (Leclerc, 1982).

Les principes régissant le fonctionnement de la Société des Équitables Pionniers de Rochdale deviennent une inspiration pour le mouvement coopératif. Ces derniers jettent les bases des principes coopératifs comme ils sont connus aujourd'hui (Martin *et al.*, 2012).

Les écrits plus récents de Desroche (1914-1994) traitent de la sociologie de la coopération et proposent le concept du quadrilatère coopératif comme élément d'analyse de l'organisation d'une coopérative. Dès le départ, une double structure existe : les volets associatif et entreprise. En fait, il s'agit du rapport entre quatre agents fondamentaux dans l'organisation du pouvoir : les sociétaires élisent les administrateurs, ces derniers engagent les gestionnaires, qui à leur tour engagent les employés, qui servent les sociétaires. La figure 1 les présente.

Figure 1
Quadrilatère coopératif (Henri Desroche)



Adapté de Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues.* Éditions Ouvrières.

Comme le mentionne Desroche (1976), la séparation existant depuis longtemps entre les administrateurs et les gestionnaires doit s'amenuiser. La croissance rapide des caisses populaires invite à prendre en compte les gestionnaires et les employés, car ceux-ci font maintenant partie de la structure. Ils ont intérêt à se mettre ensemble pour agir et être inspirés par le projet coopératif (Poulin et Tremblay, 2005).

2. HISTOIRE DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC

À la même époque, le contexte socioéconomique au Canada est sensiblement le même qu'en Europe (Martin *et al.*, 2012). Ici comme en Europe, les groupes de travailleurs trouvent en la coopérative un moyen leur permettant de se libérer de l'oppression du capital (Leclerc, 1982). Quelques expériences sont menées dont la Coopérative de construction de Québec, œuvre de la Société des charpentiers de navire de Québec, les Chevaliers du Travail et les partis politiques ouvriers (*Ibid.*). Le XX^e siècle voit apparaître au Québec d'autres regroupements, comme ceux des agriculteurs et des villageois, qui se rassemblent afin de faire face aux problèmes économiques.

Comme mentionné précédemment, un des pionniers du mouvement coopératif au Québec est sans contredit Alphonse Desjardins (*Ibid.*). Alors qu'il agit à titre de sténographe à la Chambre des communes à Ottawa, il entre en contact avec les révélations des députés concernant les pratiques usuraires alors largement répandues (Martin *et al.*, 2012). Desjardins, profondément engagé dans le développement de son milieu, entreprend des recherches qui le mettent en contact avec les principaux promoteurs européens de la coopération. Il s'inspire grandement des coopératives financières ayant émergé dans la deuxième moitié du XIX^e siècle : d'abord en Suisse et en Allemagne, avec les modèles Raiffesen et Schultze-Delitzsch, et la *banco popolare*, modèle développé par Luzzati en Italie (Bridault, 2012). De là sont nées les caisses populaires qui ont permis l'offre de services d'épargne et de crédit aux citoyens (Martin *et al.*, 2012).

3. LA COOPÉRATIVE

Plusieurs auteurs proposent des définitions de la coopérative. Charles Gide, un des principaux théoriciens français de la coopération, formule sa définition de la façon suivante : « Une coopérative est un groupement de personnes poursuivant des buts économiques, sociaux et éducatifs en commun, au moyen d'une entreprise commerciale ».

Le Bureau international du travail (2013) définit la coopérative comme :

Une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement.

L'Alliance coopérative internationale (1995) propose la définition suivante :

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

C'est d'ailleurs cette dernière qu'a adoptée le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (2012) et elle est celle qui est retenue dans le cadre de cette thèse.

Toutes ces définitions reflètent les valeurs humanistes et une façon de structurer l'activité économique sous différentes formes de coopératives explicitées dans la section suivante (Martin *et al.*, 2012).

3.1 Formes de coopérative

Les coopératives prennent des formes diverses et existent dans tous les secteurs de l'économie. Le type de coopérative est déterminé par le lien que les membres entretiennent avec celle-ci, appelé lien d'usage. Selon Martin *et al.* (2012) et les organismes gouvernementaux, dont Industrie Canada et la *Loi sur les coopératives* du

Québec, l'on peut considérer qu'il existe six formes de coopératives, comme le démontre le tableau 5.

Tableau 5
Formes de coopératives et liens d'usage

Formes	Définition	Lien d'usage
Travailleurs	Les membres sont à la fois employés et propriétaires. (ex. : ambulanciers)	Travailleurs
Travailleurs actionnaires	Les employés se portent collectivement acquéreurs d'une partie des actions d'une entreprise. (ex. : fabrication, multimédia)	Travailleurs
Producteurs	Les membres se regroupent afin de transformer et de mettre en marché leurs produits et services. (ex. : agricole)	Producteurs
Solidarité	Les membres peuvent recevoir des services en tant que membres utilisateurs. La coopérative peut offrir du travail à ses membres travailleurs et elle peut également avoir des membres de soutien qui s'impliquent dans la coopérative sans lien d'usage. (ex. : services d'aide à domicile)	Travailleurs Producteurs Consommateurs
Consommateurs	Les membres se regroupent afin de se procurer des biens et des services répondant à leurs besoins. (ex. : alimentation)	Consommateurs
Financières	Les membres se procurent des services utiles en matière de finances. (ex. : Caisses populaires Desjardins) ²	Consommateurs

Adapté de Bridault, A. (1998). *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, Orion; Martin, A., Merrien, A.-M., Sabourin et M., Charbonneau, J. (2012). *Sens et pertinence de la coopération : un défi d'éducation*, Fides.

² Les coopératives financières au Québec sont régies par une loi qui leur est propre, la *Loi sur les coopératives financières* (L.R.Q., 2012).

3.2 Projet social et entrepreneurial

Les définitions et les formes de coopératives proposées font référence plus particulièrement aux finalités de la structure et aux règles de fonctionnement. Il est cependant important de mentionner que le projet social représente le thème central de la coopérative (Martin *et al.*, 2012). Selon Marengo (2007), acteur activement impliqué dans le mouvement coopératif au Québec, la coopérative vise à assurer le développement des personnes et à répondre à leurs besoins de façon à assurer à chacun le bien-être nécessaire à une vie digne.

À l'instar du fondateur des caisses populaires, Claude Béland (2009), ex-président du Mouvement Desjardins, mentionne que les coopérateurs ne sont pas seulement des gens d'affaires, mais ils sont également des bâtisseurs de société. Favreau, Fréchette et Lachapelle (2010), affirment à leur tour que les coopératives sont des associations de personnes qui entreprennent autrement. Cette position permet de souligner l'aspect collectif de l'organisation (s'associer), l'aspect entrepreneurial (entreprendre) et l'aspect politique (faisant référence à la démocratie) (Martin *et al.*, 2012).

3.3 Valeurs et principes coopératifs

Les valeurs et les principes coopératifs ont été définis dans le cadre d'une déclaration sur l'identité coopérative lors de l'Assemblée de la fondation de l'Alliance coopérative internationale (ACI) tenue à Manchester en 1895 et regroupant plus d'une centaine de mouvements coopératifs nationaux provenant de plus de 100 pays différents. Ces derniers ont été périodiquement modifiés et la dernière version a été adoptée lors du centenaire de l'ACI en 1995. Ils sont énoncés dans les tableaux 6 et 7 (Alliance coopérative internationale, 1995).

Tableau 6
Valeurs de la coopérative

Prise en charge et responsabilité personnelles et mutuelles
Démocratie
Égalité
Équité
Solidarité

Adapté de l'Alliance coopérative internationale (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative*. Déclaration approuvée par l'Assemblée générale de l'ACI lors du Congrès de Manchester, septembre 1995. Saisie le 15 janvier 2013, de <http://ica.coop/fr/node/1625>.

Tableau 7
Principes coopératifs

Principes	Commentaires
1. Adhésion volontaire et ouverte à tous	Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres	Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » : les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.
3. Participation économique des membres	Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou en partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4. Autonomie et indépendance	Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.
5. Éducation, formation et information	Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.
6. Coopération entre les coopératives	Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.
7. Engagement envers la communauté	Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Adapté de l'Alliance coopérative internationale (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative*, Déclaration approuvée par l'Assemblée générale de l'ACI lors du Congrès de Manchester, septembre 1995. Saisie le 15 janvier 2013, de <http://ica.coop/fr/node/1625>.

Ensemble, les principes et valeurs guident les coopératives dans leurs décisions et contribuent à la satisfaction des aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, comme stipulé dans la définition de la coopérative de l'ACI.

Les coopératives croissent rapidement au XX^e siècle et deviennent des institutions locales à caractère pérenne. Cette croissance les amène à s'institutionnaliser après le départ de leurs premières générations de fondateurs. Elles deviennent des lieux de travail où les employés et les gestionnaires font carrière : cela entraîne une acculturation au mode de gestion dominant, soit celui des entreprises privées (Bridault, 2012).

4. DISTINCTIONS ENTRE MODÈLE BANCAIRE ET MODÈLE COOPÉRATIF

Le modèle bancaire et le modèle coopératif sont dissemblables à plusieurs égards. Il importe de préciser quelques éléments concernant le modèle financier coopératif et le modèle financier bancaire. Ce dernier tient ses principes du néolibéralisme : il s'agit d'un

courant de pensée assimilant l'amélioration du bien-être humain au renforcement des capacités entrepreneuriales individuelles où triomphent les droits de propriété, le libre marché et le libre-échange : la main invisible de Locke et Smith (Saucier, 2012). Le néolibéralisme impose son modèle où la richesse acquise renforce le besoin d'en accumuler davantage. La compétition l'emporte sur la coopération, comme mentionné par les économistes d'aujourd'hui (Cohen, 2012; Stiglitz, 2012).

Le modèle coopératif, quant à lui, opère dans l'économie de marché avec des activités qui accroissent le réseau des échanges économiques et sa viabilité économique doit être socialement utile (Béziaud, 2012; Saucier, 2012). La coopération se passe entre les membres, qui doivent arbitrer entre l'intérêt du consommateur membre et celui de l'entreprise coopérative. Le tableau 8 est constitué des principales distinctions du modèle bancaire et du modèle coopératif telles que retracées dans Béziaud (2012), Demoustier (2004) et Saucier (2012).

Tableau 8
Distinctions entre modèle bancaire et modèle coopératif

Modèle bancaire	Modèle coopératif
1. Conception individualiste de l'activité économique	Conception collectiviste et individualiste de l'activité économique : création de richesse pour l'individu et pour la communauté.
2. Glorification de la concurrence entre les institutions	Glorification de la collaboration et de l'entraide entre les personnes. Interdépendance et soutien fourni aux autres coopératives. Esprit favorable à l'égalité des chances.
3. Appartenance et contrôle par les actionnaires	Adhésion volontaire et contrôle démocratique : membres à la base ayant droit de vote. Double appartenance des membres : propriétaires et clients. Organisation en réseaux décentralisés ayant à leur direction un conseil d'administration autonome. Contribution équitable des membres au capital de la coopérative.
4. Maximisation de l'avoir des actionnaires par un modèle de gestion soumis aux pressions des marchés financiers	Inaliénabilité de la coopérative. Impartageabilité des réserves : trop-perçus mis en réserve ou redistribués aux membres, selon certaines règles. Maximiser la réponse aux besoins des membres. Ristourne selon l'apport du membre.
5. Intérêt des actionnaires	Intérêt des membres et engagement envers la communauté et son développement durable. Éducation et formation aux membres dans le but de développer la coopérative.
6. Décisions de gestion prises sur la base du rendement aux actionnaires	Responsabilisation des employés et implication dans la prise de décision.

Adapté de Béziaud. (2012). *L'étonnant pouvoir des coopératives*. Sommet international des coopératives; Demoustier, D. (2004). *Économie sociale et développement local*, Éditions l'Harmattan; Saucier, L.J. (2012). *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Sommet international des coopératives.

Le mouvement coopératif occupe aujourd'hui une place significative dans l'économie mondiale. Une étude de Lafleur et Merrien (2012), présentée dans le cadre

du Sommet international des coopératives tenu à Québec en 2012, fait état d'un impact socioéconomique important : les 300 plus grandes coopératives au monde regroupent 750 millions de personnes, touchant près de la moitié de la population mondiale, qui sont à la fois usagers et propriétaires. Toujours selon cette étude, 3,9 millions de personnes voient leur emploi assuré par des organisations proposant des valeurs d'égalité, de démocratie, de liberté, d'équité, de solidarité et de prise en charge.

À travers sa doctrine et son histoire, la coopérative montre bien l'importance de la finalité ultime qui est de servir ses membres (Martin *et al.*, 2012). Comme mentionné par Béland (2009), il importe de considérer l'être humain comme un être global, non pas au service de l'économie, mais au service d'un mieux-vivre ensemble. C'est dans cet esprit que la CDGHY souhaite renouveler la pertinence de la coopérative à travers la transformation de sa culture organisationnelle.

5. LITTÉRATURE SUR LA CULTURE

La communauté scientifique ne s'entend pas sur la définition du concept de culture, ce qui a pour conséquence le développement de diverses avenues de recherche qui ne traitent pas toujours du même objet. La prochaine section s'intéresse à la culture d'un point de vue anthropologique.

5.1 Approche anthropologique

L'anthropologie, comme discipline scientifique, vise à comprendre la culture et les anthropologues sont les premiers à étudier le phénomène. Ils considèrent la culture comme étant l'ensemble des croyances, des règles, des techniques, des institutions et des objets qui caractérisent une population humaine (Dupriez et Simons, 2002). Le tableau 9 est constitué à partir de la recension des travaux sur le concept réalisée par des auteurs en sciences de la gestion, Allaire et Firsirotu (1984) et Vadeboncoeur (2009), qui se sont intéressés à l'application de l'anthropologie à leur champ disciplinaire.

Tableau 9
Écoles de pensée de la culture

Culture			
<i>Système socioculturel</i>		<i>Système idéationnel</i>	
Fonctionnalisme (Malinowski)	Diffusionnisme historique (Kroeber et Kluckhohn)	Structuralisme (Levi-Strauss)	Symbolisme (Geertz)

Adapté d'Allaire, E. et Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226; Vadeboncoeur, M. (2009). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des coopératives financières du Québec et de la France*. Mémoire.

Certains auteurs considèrent la culture comme étant maillée dans un système social (système socioculturel), alors que d'autres la conçoivent comme un système idéationnel, conceptuellement séparé (Allaire et Firsirotu, 1984). Les lignes qui suivent les présentent.

5.1.1 *Système socioculturel*

Pour les tenants de cette catégorie, la culture est une composante du système social qui se manifeste dans les comportements et les produits du comportement (*Ibid.*). Selon ces auteurs, la littérature propose deux écoles : le fonctionnalisme de Malinowski (1936) et le diffusionnisme historique de Kluckhohn et Kroeber.

Malinowski (1936) croit que l'être humain cherche des réponses fonctionnelles à ses besoins élémentaires. Bien que sa contribution soit controversée, il a effectué un travail important en ce qui a trait à la compréhension du système d'échange chez les tribus du Pacifique occidental. Il est le premier à reconnaître que le principe d'échange est à la base de tout lien social : la réciprocité (Vadeboncoeur, 2009). Dans la conception fonctionnaliste de Malinowski (1936), la culture est un moyen instrumental par lequel un individu est placé dans une meilleure position pour faire face aux problèmes spécifiques faisant obstacle à la nécessité de combler ses besoins (Allaire et Firsirotu, 1984).

Le diffusionnisme-historique considère la culture comme étant composée de formes ou de configurations temporelles, interactives, organiques et autonomes produites par des circonstances et des processus historiques (*Ibid.*). Selon les auteurs, les anthropologues de cette école pensent que les traits culturels se transmettent d'un système à l'autre à travers des processus de diffusion.

5.1.2 Système idéationnel

Le système idéationnel, comprenant le structuralisme de Levi-Strauss et le symbolisme de Geertz, distingue la culture et le domaine social, mais considère ces deux éléments comme étant reliés (*Ibid.*). Le structuralisme de Levi-Strauss affirme que la culture se situe dans l'esprit des porteurs de la culture. Pour les structuralistes, les processus sociaux se dégagent des structures fondamentales : l'organisation sociale produit des pratiques propres aux individus qui en font partie. La culture est considérée comme un ensemble de systèmes au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales et économiques, l'art, la science et la religion.

D'autres auteurs, comme Geertz (1973), prétendent que la culture est le produit des pensées, des croyances partagées, de la compréhension commune et des symboles : il s'agit du symbolisme. Geertz (1973) considère que la culture correspond à une structure de significations véhiculées par un ensemble de symboles par lesquels les êtres humains communiquent entre eux. Pour cet auteur, la culture doit être examinée sous l'angle du sens et de la compréhension commune des acteurs sociaux (Allaire et Firsirotu, 1984). Les symboles significatifs et les interactions constituent les données brutes permettant de comprendre l'interaction sociale ayant lieu (Geertz, 1973). Cet auteur affirme que chaque culture est unique et qu'elle est un contexte qui peut être décrit : examiner les dimensions symboliques de l'action sociale consiste non pas à se détourner des dilemmes existentiels, mais c'est y plonger pour mieux les comprendre (*Ibid.*).

Ainsi, l'étude de la culture devient un lieu commun chez les cadres dirigeants et les consultants, au même titre que la stratégie, la structure et le contrôle organisationnels (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010). Compte tenu de l'importance

accordée au concept de culture organisationnelle, les écrits des auteurs sont nombreux et la prochaine section en discute.

6. LITTÉRATURE SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

D'abord, le concept de culture organisationnelle est présenté de façon générale. Ensuite, il est exposé sous les perspectives de l'analyse de la culture et l'analyse culturelle.

6.1 Concept de la culture organisationnelle

Vers 1930, l'expérience de Hawthorne à la Western Electric Company (Roethlisberger et Dickson, 1939, dans Fortado et Fadil, 2012) marque la première utilisation du concept de culture permettant de comprendre l'environnement de travail. Malgré le fait que les chercheurs de ce courant utilisent occasionnellement le terme « culture », plusieurs d'entre eux se basent sur les concepts anthropologiques. Ils sont les premiers à déployer des efforts pour étudier ce concept (*Ibid.*). Le management scientifique de Taylor, grandement utilisé à cette époque, doit être enrichi de la compréhension du management et des croyances qui assurent l'engagement des individus aux objectifs de l'organisation (Roethlisberger et Dickson, 1975, dans Schein, 1990). À l'occasion de cette recherche, les employés de Hawthorne partagent leurs expériences, leurs frustrations et leurs peurs et s'expriment tant au niveau des faits que des sentiments : les résultats de cette recherche démontrent de façon surprenante l'importance de ces facteurs (Fortado et Fadil, 2012). Le courant des relations humaines favorise l'émergence de l'analyse des aspects sociaux de l'organisation. Selon Schein (1990), les normes de groupe sont largement documentées dans la recherche de Hawthorne, ce qui semble suffisant pour commencer à expliquer le phénomène de la culture organisationnelle.

Vers le milieu du XX^e siècle, les chercheurs en psychologie et sociologie conduisent des recherches quantitatives sur l'environnement de travail. Vers les années 1970, d'autres chercheurs s'imprègnent des théories et des méthodes en anthropologie

(Tharp, 2009). Les chercheurs intéressés au phénomène organisationnel sentent le besoin d'expliquer les variations dans les comportements organisationnels et le niveau de stabilité du groupe, éléments qui n'avaient pas été considérés précédemment par les chercheurs (Schein, 1990). Ce dernier précise l'importance de tenter d'étudier l'organisation à travers des lunettes culturelles et de développer l'habileté à percevoir et à déchiffrer les forces qui opèrent dans l'organisation (Schein, 2010).

Plus spécifiquement, le concept de culture connaît un regain de popularité grâce à la compétition internationale induite par l'arrivée des produits japonais. Il semble que les organisations américaines ne performant pas autant que les organisations japonaises. La culture « à la japonaise » est alors identifiée comme une variable explicative de la performance (Tharp, 2009). Les chercheurs des sciences de la gestion redécouvrent la culture, utilisant des dimensions culturelles pour analyser les différents aspects du comportement organisationnel (Trice et Beyer, 1984). Ce sont d'ailleurs les auteurs Deal et Kennedy, dans un ouvrage paru en 1982, qui ont popularisé le terme de « culture d'entreprise » (Hofstede *et al.*, 2010).

D'une part, les académiciens cherchent des explications et essaient de comprendre afin de conceptualiser le phénomène de la culture organisationnelle, sa nature et les diverses variables qui la composent (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNallys et Mannion, 2009). Selon Schneider, Ehrhart et Macey (2013), l'influence des écrits sur la culture organisationnelle moderne débute avec Pettigrew (1979), qui introduit le concept de « culture organisationnelle » dans ses travaux. Selon Schneider *et al.* (2013), Pettigrew introduit le concept aux études organisationnelles et le rend légitime dans toute sa richesse potentielle. Il a démontré que la culture, avec ses croyances, son idéologie, son langage, ses rituels et ses mythes, peut être appliquée à l'étude des organisations malgré sa grande complexité. Cet auteur fait état des concepts clés suivants : sens et engagement. Cela représente le début de la définition de la culture, reconnaissant son aspect intangible et intégrant des méthodes relevant de la psychologie, de la sociologie et de l'anthropologie (Ashkanasy, Wilderon et Peterson, 2000).

D'autre part, les praticiens souhaitent obtenir des solutions et des réponses : peut-on ajuster, modifier, faire évoluer la culture de façon à atteindre les objectifs organisationnels (Jung *et al.*, 2009)? Une grande attention est portée par les chercheurs de cette époque sur l'établissement de la vision, de la mission et des valeurs partagées (Fortado et Fadil, 2012). Pour des décennies, les chercheurs déterminent que la culture organisationnelle est la genèse d'un avantage compétitif important dans l'environnement des affaires : la performance organisationnelle est liée à une culture forte (Barney, 1986; Peters et Waterman, 1983). Selon Barney (1986), Peters et Waterman (1983), une culture forte est un attribut fondamental de l'organisation. Elle est issue de la prédominance et de la cohérence de valeurs-guides claires. Elle améliore la performance bien plus que les modes de contrôle de types structurels et bureaucratiques. Ashkanasy *et al.* (2000) considèrent ces résultats comme étant anecdotiques. Schein (1990) affirme qu'une culture forte n'est pas meilleure et qu'il n'y a pas de type de culture préféré. La culture forte peut entraîner un manque de flexibilité alors que la culture faible peut démontrer une meilleure adaptation (Ashkanasy *et al.*, 2000). Ouchi (1981), de son côté, affirme que la culture est considérée comme un actif pouvant être géré et, par le fait même, peut contribuer à augmenter la performance. Force est de constater que l'intérêt pour le sujet est grand, tant du côté des académiciens que des praticiens.

Parmi les auteurs ayant étudié la culture organisationnelle, ce projet de recherche retient les écrits de Smircich (1983). Selon cette dernière, la distinction fondamentale dans la conception de la culture organisationnelle, s'appuyant sur les postulats de base des chercheurs, s'opère entre deux perspectives :

- L'analyse de la culture : l'organisation **a** une culture;
- L'analyse culturelle : l'organisation **est** une culture.

6.2 Deux perspectives : analyse de la culture et analyse culturelle

Certains chercheurs sont les défenseurs d'une perspective fonctionnaliste, l'analyse de la culture, alors que d'autres ont une perspective interprétativiste-symbolique, l'analyse culturelle (Ashkanasy, Wilderon et Peterson, 2011).

6.2.1 Analyse de la culture : point de vue fonctionnaliste

Selon Smircich (1983), le concept est considéré comme une variable indépendante ayant une influence sur l'organisation. En lien avec la vision fonctionnaliste de Malinowski (1936), le système socioculturel de l'organisation doit refléter la satisfaction des besoins des individus à travers le travail et la participation à l'organisation : celle-ci est le lieu où l'individu est en quête de la satisfaction de ses besoins (Allaire et Firsirotu, 1984). Les chercheurs tendent à analyser les structures et le fonctionnement du système dans un cadre socioculturel se reflétant dans les normes qui accommodent les individus dans la satisfaction de leurs besoins (*Ibid.*).

À titre comparatif, cette approche explore les dimensions et les attributs de l'organisation tels la stratégie, la technologie, la structure, la culture et le concept d'affaires (Alvesson, 2013). Les auteurs font preuve de pragmatisme et sont préoccupés par l'efficacité organisationnelle (Schneider *et al.*, 2013) : ils cherchent à gérer la culture (Denison, 1990). La gestion de la culture est fréquemment assimilée au fait de changer la culture (Alvesson, 2013). Selon Alvesson (2013), la mise en place de la bonne culture permet à l'organisation d'anticiper les résultats attendus avec des effets importants sur les enjeux de la loyauté, de la productivité et de la qualité de service. Ainsi :

L'organisation **A** une culture.

Les chercheurs sont préoccupés par l'efficacité organisationnelle (Schneider *et al.*, 2013). Les résultats de cette forme de recherche sont la modélisation applicable pour ceux qui souhaitent gérer la culture de l'organisation et mieux la contrôler (Denison, 1990; Smircich, 1983). Selon Smircich (1983), cette forme de recherche présente un enjeu ayant une importance critique : l'établissement d'une causalité.

6.2.2 Analyse culturelle : point de vue interprétativiste et symbolique

Le concept de culture, comme un produit de la pensée et du sens partagé, prend ses racines dans l'école symbolique de Geertz (1973), qui met l'emphase sur les actions et les interactions des acteurs sociaux. Ce dernier conçoit la culture comme une fabrication de sens selon laquelle les individus interprètent leurs expériences et guident leurs actions. Selon Allaire et Firsirotu (1984), l'histoire et le fondateur de l'organisation jouent un rôle direct dans la culture, car ils sont des créateurs de symboles, d'idéologies, de langages, de croyances, de rituels et de mythes, qui sont tous des aspects constitutifs de la culture : ce discours symbolique doit être interprété, lu et déchiffré pour être compris (Smircich, 1983).

L'impact positif de cette perspective de la culture représente un retour à la pensée inductive sur les caractéristiques comportementales de l'organisation (Denison, 1990). Le but du chercheur est de décrire et de comprendre comment les membres de l'organisation développent le sens et partagent des postulats de base qui guident le fonctionnement de l'organisation (Schneider *et al.*, 2013). C'est pourquoi la recherche migre de la comparaison des dimensions étudiées afin d'établir des liens causaux, à l'étude d'un phénomène social avec un niveau d'ambiguïté plus grand à cause du caractère intangible de la culture organisationnelle. Cette vision de la culture dépasse le point de vue instrumental. La conceptualisation de la culture devient une métaphore construite à l'aide de la perspective du symbolisme qui s'intéresse au sens que les acteurs donnent à la réalité qui les entoure (Smircich, 1983). Ainsi :

L'organisation **EST** une culture.

Comme mentionné par Smircich (1983), la culture, vue comme une métaphore, promeut une vision de l'organisation comme des expressions et des manifestations de la conscience humaine. Les organisations sont comprises et analysées, non seulement en

termes économique ou matériel, mais en termes d'expression humaine, d'idéation et de symbolisme. L'attention est accordée à l'approche holistique, au sens, au langage, à la dynamique émotionnelle et à la capacité de raconter l'histoire collective (Alvesson, 2013). Selon cette perspective, l'organisation n'est plus seulement une pièce du casse-tête, mais elle est le casse-tête (*Ibid.*).

Le point de vue ontologique est celui d'un monde social où les relations et le sens sont soutenus par un processus d'actions et d'interactions humaines (Smircich, 1983). Le modèle doit constamment être réaffirmé à travers les interprétations des individus. Le caractère fondamental du monde social ne réside pas dans les règles, mais est enchâssé dans le sens socialement construit. Ce dernier est construit à travers le langage, les routines, les actions qui constituent des actions symboliques. Les variables subjectivistes telles que les processus symboliques font leur apparition dans les recherches (Pfeffer, 1997). Conséquent avec la théorie des systèmes, ce courant de recherche conçoit l'organisation comme existant dans une relation déterminée en grande partie par son environnement et son contexte (Smircich, 1983). L'implication des processus symboliques ou de la dimension culturelle contribue à l'équilibre et à l'efficacité du système (*Ibid.*).

Quant aux postulats sur la nature du monde, Smircich (1983) affirme que les individus créent leur réalité de façon à la rendre intelligible pour eux et pour les autres. Ils en sont les acteurs et orientent leurs actions pour leur donner du sens.

Selon Alvesson (2013), les tenants de cette perspective troquent la préoccupation visant l'obtention de résultats pragmatiques pour une compréhension riche de l'organisation. Les éléments objectifs, comme le nombre d'employés, les produits et les clients, comportent un intérêt en fonction de leur signification culturelle. Ce qui intéresse cependant les chercheurs, c'est ce que les individus pensent et ressentent (*Ibid.*) : cette forme de recherche explore l'organisation comme une expérience subjective ou intersubjective, puisqu'elle est socialement partagée (Smircich, 1983).

7. CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SYMBOLISME

Selon Alvesson (2013), la distinction de Smircich (1983) entre l'analyse de la culture, point de vue fonctionnaliste et l'analyse culturelle, point de vue interprétativiste et symbolique, n'est pas nécessairement claire dans les écrits des auteurs. Certains adhèrent à la traditionnelle compréhension de la culture en mesurant les dimensions, d'autres procèdent à l'analyse à l'aide de la métaphore en mettant l'accent sur le symbolisme : le sens, les métaphores, les valeurs, les symboles, les rituels, les héros, l'histoire et la mémoire de l'organisation. Enfin, certains auteurs proposent de porter un regard sur les sous-cultures de l'organisation.

7.1 Création du sens

La création du sens, selon Weick (1995), est enracinée dans les activités et les structures de l'organisation et est déterminée par les moments et les actions de la vie quotidienne. Les interactions entre les personnes sont plus qu'un partage d'information : elles construisent et génèrent quelque chose d'autre qui n'était pas là avant les échanges (Vidailliet, 2003). L'action collective est nécessaire à l'accomplissement et à l'épanouissement de chacun. Dès lors que les individus ont une vision commune des moyens à prendre, un système d'actions organisées est possible (*Ibid.*). Le sens partagé n'est pas crucial pour l'action collective, mais c'est l'expérience de l'action collective qui est partagée (Weick, 1995). Selon l'auteur, les personnes agissent et génèrent des résultats tangibles dans un contexte social. La création du sens relève de quelque chose de raisonnable et mémorable qui incarne l'expérience passée, résonne dans la tête des personnes et capture les sentiments : en somme, des métaphores qui expliquent et énergisent (*Ibid.*), des valeurs, des symboles, des rituels, des héros (Trice et Beyer, 1984), de l'histoire (Briody, Pester et Trotter, 2012; Weick, 1995) et de la mémoire (Briody *et al.*, 2012).

7.2 Métaphores, valeurs, symboles, rituels, héros, histoire et mémoire

Les anthropologues utilisent le concept de culture en référant aux métaphores, aux valeurs, aux symboles, aux rituels et aux héros que les sociétés ont développés tout au long de leur histoire (Pettigrew, 1979; Schein, 2010). La prochaine section traite de ces thèmes ainsi que de l'histoire et de la mémoire de l'organisation.

7.2.1 Métaphores

Selon Morgan (1999), les métaphores servent à examiner et à perfectionner l'art d'interpréter et de comprendre la vie de l'organisation. Les métaphores permettent de transcender les différences d'interprétation (Vidaillet, 2003). Elles attirent l'attention sur la signification symbolique des différents aspects de l'organisation et construisent des systèmes de signification qui créent et recréent d'autres significations (Morgan, 1999).

En lien avec l'émergence du modèle japonais dans les années 1970, les théoriciens occidentaux étudient plus en profondeur la forme d'organisation de ces derniers : la métaphore apporte une nouvelle façon d'imaginer une organisation (*Ibid.*). Comme le mentionne cet auteur, la structure, les règles, les lignes de conduite, les buts et missions, les descriptions de tâches et les procédés sont des instruments d'interprétation de la culture. Lorsque la culture de l'organisation est explorée dans cette optique, l'auteur suggère qu'il devient plus facile de voir à quel point chaque aspect est riche de signification et que ce qui est bien connu apparaît sous un nouveau jour.

Cependant, l'usage des métaphores comporte certaines forces et limites. Le tableau 10 en fait état.

Tableau 10
Forces et limites de la métaphore de la culture

Forces	Limites
Attire l'attention sur la signification symbolique des aspects de la vie organisationnelle.	Peut être une forme de domination idéologique.
Concentre l'attention sur le côté humain.	Façon subtile de présenter la manipulation comme une stratégie de gestion indispensable.
Démontre que l'organisation repose sur des systèmes de signification communs et sont créés et recréés par des schèmes d'interprétation.	
Invite à repenser des aspects de la gestion tenus pour acquis.	

Adapté de Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Les Presses de l'Université Laval.

La culture réside dans un ensemble de capacités et d'incapacités qui font partie des façons de faire de l'organisation (*Ibid.*). Selon cet auteur, la culture n'est pas mesurable sur une échelle parce que c'est une forme d'expérience vécue. Enfin, le fait de considérer une métaphore dans la recherche sociale encourage la pensée critique des idées établies (Alvesson, 2013).

7.2.2 Valeurs, symboles, rituels et héros

La prochaine section traite du concept de culture en référant aux valeurs, aux symboles, aux rituels et aux héros ainsi qu'à l'histoire et à la mémoire de l'organisation (Schein, 2010).

Les valeurs de l'organisation ne tiennent pas leur origine dans les exigences du marché, mais dans les croyances profondes du fondateur. Elles sont les préceptes de base de ce qui est important dans la vie de l'organisation : la manière de conduire les affaires, la vision de l'humanité, le rôle à jouer dans la communauté et ce qui est inviolable (Collins et Porras, 1991; Deal et Kennedy, 1982).

Une autre composante de la culture est celle des formes et des pratiques par lesquelles le sens est affirmé, communiqué et exprimé aux membres du groupe : il s'agit des symboles et des rituels (Smircich, 1983; Trice et Beyer, 1984). Ces derniers décrivent les rituels comme un ensemble d'activités planifiées utilisant d'autres formes, comme le langage et la gestuelle, transportées à travers les interactions des personnes avec de multiples conséquences sociales.

Selon Deal et Kennedy (1982), les héros personnifient les valeurs et incarnent la force de l'organisation. Les héros sont souvent intuitifs et ont une vision : ces auteurs les qualifient d'expérimentateurs. Ils rendent le succès atteignable et sont des modèles pour les membres du groupe. Selon ces auteurs, les héros sont importants dans la vie de l'organisation, car ils personnifient les valeurs et les aspirations de tous : ils influencent l'organisation de manière durable.

7.2.3 Histoire et mémoire

L'histoire de l'organisation représente un échange entre des personnes pendant lequel une expérience passée ou anticipée est référencée, racontée, interprétée ou mise à défi (Briody *et al.*, 2012). Elle est socialement construite au fil des interactions entre les personnes et permet la transmission des expériences, des pensées et des valeurs des personnes dans leurs propres mots. Dans le cadre d'une recherche ethnographique, Briody *et al.* (2012) rapportent que le changement de culture peut résulter et être soutenu par la puissance de l'histoire. L'intérêt des chercheurs porte sur la façon dont les histoires font partie de la création de la culture et dont elles contribuent à fournir un modèle pour le futur. Il s'agit d'un modèle enraciné dans le fait que le passé culturel de l'organisation est en usage et que le présent est significatif (McCabe, 2010).

La mémoire organisationnelle peut faciliter le maintien ou le changement de culture. La mémoire est têtue et la culture se crée à travers les souvenirs (*Ibid.*). Cette dernière ne répond pas à un contrôle de haut en bas. Les gestionnaires ne peuvent agir sur la mémoire puisque les personnes ne vivent pas les mêmes choses au même moment.

La mémoire n'est pas un outil pouvant être utilisé par ceux qui prétendent détenir le pouvoir : elle est liée par des relations complexes qui ne sont pas faciles à gérer (*Ibid.*).

En résumé, la vision symbolique par les métaphores, les valeurs, les symboles, les rituels, les héros, l'histoire, la mémoire et le fait de donner de l'attention à l'expression et aux qualités non rationnelles de l'expérience culturelle dans l'organisation constituent l'aspect interprétatif et symbolique de la vie organisationnelle (Smircich, 1983). Dans le cadre de ce projet de recherche, le sens, les valeurs, l'histoire et la mémoire revêtent une grande importance de par leur présence imbriquée dans la notion de coopérative.

8. DÉFINITION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Un regard sur les recherches portant sur la définition du concept de culture organisationnelle révèle une grande variation dans les définitions, et encore plus dans son utilisation (Alvesson, 2013). Selon Smircich (1983), la culture organisationnelle peut être abordée sous deux perspectives. La première, celle d'arrimer le plus possible les composantes du système de l'organisation comme la stratégie, la structure, le système de récompenses et les enjeux externes et d'en faire un diagnostic (le fonctionnalisme). Cette approche cherche à identifier la meilleure façon de contrôler l'organisation (*the one best way*). La deuxième perspective propose de définir la culture organisationnelle comme une réalité symbolique et socialement construite (le symbolisme). Les deux perspectives ainsi que la façon de les mesurer sont décrites dans les sections suivantes.

8.1 Perspective fonctionnaliste : l'organisation A une culture

Hofstede *et al.* (2010) définissent la culture par la programmation mentale, de laquelle chaque humain ne peut s'écarter. Elle est une programmation mentale qui découle de l'environnement social dans lequel l'être humain grandit et des expériences qu'il vit tout au long de sa vie dans sa famille, à l'école, sur les lieux de travail et dans la vie de la communauté (*Ibid.*). La culture est un phénomène collectif et rassemble les règles sociales non écrites. Les manifestations de la culture sont regroupées sous quatre grands thèmes : les valeurs, les symboles, les héros et les rituels. Ces éléments sont

porteurs d'une signification particulière, identifiable uniquement par les membres du groupe (Vadeboncoeur, 2009).

L'approche de Trompenaars et Woolliams (2003), pour sa part, cherche à prédire les comportements de l'organisation. Elle est axée sur le partage des valeurs, des postulats et des pratiques chez l'ensemble des acteurs concernés (*Ibid.*) : la couche externe (réalité observable), intermédiaire (normes et valeurs) et interne (postulats sur l'existence) (Trompenaars et Hampden-Turner, 1998; Trompenaars et Woolliams, 2003).

8.2 Mesure de la culture organisationnelle : perspective fonctionnaliste

Dans la perspective du diagnostic (fonctionnaliste), les approches dimensionnelles et les typologies constituent une variété de niveaux, de caractéristiques et d'items prédéfinis qui mettent l'accent sur les variables culturelles spécifiques d'intérêt (Jung *et al.*, 2009). L'intention du chercheur est d'identifier, d'évaluer et de changer les cultures organisationnelles existantes (*Ibid.*).

La frustration liée à l'impossibilité de généraliser avec l'analyse qualitative, conduit au développement d'outils quantitatifs (sondages, questionnaires faciles à utiliser) (*Ibid.*) pour évaluer la culture organisationnelle (Bellot, 2011). Comme mentionné précédemment, les auteurs comme Hofstede *et al.* (2010), avec ses quatre dimensions, et Trompenaars et Hampden-Turner (1998), avec sept dimensions, développent une approche dimensionnelle. D'autres auteurs développent une approche typologique : Ouchi (1981), modèle tripartite, et Cameron et Quinn (2011), types de profils culturels. L'association à des types et à des catégories peut être difficile, car la culture peut être mal classée et des aspects importants de sa nature complexe peuvent être ignorés (Jung *et al.*, 2009). Le concept est ainsi dénué des considérations de l'histoire et cette catégorisation porte peu d'attention au contexte : l'approche est monolithique et statique (*Ibid.*) et elle est liée au postulat que l'organisation a une culture (Bellot, 2011).

8.3 Perspective du symbolisme : l'organisation EST une culture

Comme mentionné précédemment, Pettigrew (1979) rend légitime le concept dans toute sa richesse. Il discute de l'influence du but, de l'engagement et de l'ordre générés par l'organisation à travers l'amalgame des sentiments, des actions du leader, des croyances, de l'idéologie, du langage, des rituels et des mythes.

À l'instar de la vision des anthropologues, la compréhension et la définition de la culture passent par l'interprétation et le décodage du système de sens et des symboles (Frost, Moore, Luis, Lundberg et Martin, 1985). La culture n'existe pas séparément de l'interaction des personnes et elle est symboliquement constituée (*Ibid.*). Les organisations existent comme des systèmes ayant un sens partagé à divers degrés. Le langage, les symboles, les histoires, les rituels sont considérés comme des processus génératifs qui façonnent le sens de l'existence de l'organisation (Smircich, 1983).

Schein (1990, 2010) affirme que le concept de culture est une abstraction : les forces culturelles opèrent en dehors de la conscience. Schein (1990) définit la culture comme des postulats de base partagés qu'un groupe a créés, découverts ou développés lorsqu'il a appris à traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces derniers se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés comme valables et, ainsi, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme une façon adéquate de percevoir, de penser et de se sentir par rapport à ces problèmes. Les trois niveaux de culture de Schein (1990,2010) sont les suivants :

- 1) Les artefacts : phénomènes observables tels les mythes, l'histoire, les valeurs, les rituels et le climat;
- 2) Les croyances et les valeurs partagées;
- 3) Les postulats de base.

S'ajoutent aux trois niveaux de culture de Schein (1990, 2010) la fonction d'intégration interne et la fonction d'adaptation externe (Schein, 2010). La première vise la création d'un sentiment d'unité par le développement d'un langage commun, la

définition des frontières du groupe et de son identité, la distribution de l'autorité et du statut ainsi que par les règles pour établir et maintenir les relations. La force et le degré d'adaptation interne de la culture sont fonction de la stabilité du groupe, de sa durée de vie, de l'intensité des expériences, des mécanismes par lesquels l'apprentissage s'est déroulé (système de récompenses et de punitions) et de la clarté de la vision du leader (Schein, 1990). La deuxième permet un consensus autour de la position de l'organisation face à son environnement externe. Elle vise la création d'une mission, d'une stratégie et de moyens communs permettant l'atteinte des buts par une structure, un système et des processus efficaces (Ouimet, 2005; Schein, 2010).

Certains postulats sont partagés par les tenants de la perspective du symbolisme. Le tableau 11 les regroupe.

Tableau 11
Postulats partagés par les auteurs sur le concept
de la culture organisationnelle

1. Liée à l'histoire et à la tradition.
2. Est profonde, difficile à saisir et à rendre compte, et doit être interprétée.
3. Est collective et partagée par les membres du groupe.
4. Est, a priori, idéationnelle dans ses caractéristiques, a à voir avec le sens, les croyances, les connaissances et autres éléments intangibles.
5. Est holistique, intersubjective et émotionnelle plus que rationnelle et analytique.

Adapté d'Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. Sage Publications; Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations, nos programmations mentales* (3^e éd.). Pearson; Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4^e éd.). Jossey-Bass.

8.4 Mesure de la culture organisationnelle : perspective du symbolisme

À cause de son caractère plus intangible, la culture organisationnelle est traditionnellement étudiée avec des approches ethnologiques à l'aide de méthodes qualitatives (Bellot, 2011). L'avantage de ces méthodes est leur capacité à identifier les structures à travers les modèles de comportement individuel (Jung *et al.*, 2009). Les outils

appropriés pour identifier les modèles sont l'observation des participants, les entrevues en profondeur, les discussions et l'analyse documentaire (*Ibid.*). Ces outils permettent une analyse détaillée du sens et des valeurs, des croyances et des postulats sous-jacents (*Ibid.*). Selon ces auteurs, le résultat de cette analyse produit une compréhension riche de la culture avec toutes les caractéristiques de sa complexité. De plus, cette approche, ancrée dans la réalité organisationnelle, peut être adaptée en fonction des nouvelles idées qui émergent (*Ibid.*). Cela en fait une approche heuristique, flexible, profonde et réaliste (Tucker, McCoy et Evans, 1990).

En résumé, la perspective anthropologique fait son chemin dans la littérature par la reconnaissance de l'interaction entre les acteurs sociaux : la culture est émergente, dynamique, adaptable aux situations et cocrée dans le dialogue (Heijes, 2011).

8.5 Sommaire des définitions

Le tableau 12 résume les définitions de la culture les plus usitées et leurs principales composantes sous les angles de l'« organisation **A** une culture » et l'« organisation **EST** une culture ».

Tableau 12
Définitions de la culture organisationnelle

Organisation A une culture	
Auteur	Définition
Hofstede <i>et al.</i> (2010); Hofstede, Neuijen, Ohayv et Sanders (1990)	Programmation mentale collective qui se manifeste, du superficiel au profond, dans les symboles, héros, rituels et valeurs. La culture organisationnelle diffère principalement au niveau des symboles, des héros et des rituels, ensemble nommé « les pratiques ».
Trompenaars et Hampden-Turner (1998)	Il y a trois couches à la culture : externe, composée de la réalité observable du langage, des monuments, architecture, etc.; intermédiaire, composée des normes et des valeurs (le bien, le mal); et interne, la manière dont les individus résolvent les problèmes.
Organisation EST une culture	
Auteur	Définition
Pettigrew (1979)	Un sens généralement et collectivement partagé qui opère dans un certain groupe à certaines occasions.
Smircich (1983, dans Ashkanasy <i>et al.</i> , 2011)	Les organisations existent comme des systèmes ayant un sens partagé à divers degrés. Un sens de la communauté, pris pour acquis, est nécessaire afin de poursuivre les activités organisées, de sorte que l'interaction peut prendre place sans interprétation constante ou réinterprétation du sens.
Schein (1984)	Un modèle de postulats de base partagés qu'un groupe donné a créé, découvert ou développé lorsqu'il a appris à traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés comme essentiels pouvant ainsi être enseignés aux nouveaux membres comme une façon adéquate de percevoir, de penser et de se sentir par rapport à ses problèmes.

9. SOUS-CULTURES

Certains théoriciens attirent l'attention sur le fait que la culture n'implique pas seulement une valeur, une croyance et un postulat (Harris et Ogbonna, 1998). Par exemple, Pettigrew (1979) prévient les chercheurs de l'importance de ne pas considérer

la culture comme unitaire. Plusieurs autres chercheurs proposent une vision pluraliste de la culture (Alvesson, 2013; McSweeney, 2002; Morgan, 1999; Sackmann, 1992). La perspective de Martin (2002), telle que présentée dans le tableau 13, postule que la culture est mieux comprise lorsqu'elle est examinée sous trois perspectives.

Tableau 13
Culture sous trois perspectives

1. Intégration	Culture unifiée avec une grande cohérence interne, sans ambiguïté, endossée de façon consensuelle et qui est le reflet des valeurs personnelles des individus.
2. Différentiation	Valeurs organisationnelles contestées avec des modèles émergents caractérisés par des conflits, dissensions et hétérogénéités, particulièrement entre les sous-cultures, là où la culture peut être intégrée.
3. Fragmentation	Valeurs, normes et sens ambigus et caractérisés par des tensions et des contradictions dues à un manque de vision et de valeurs communes.

Adapté de Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Sage Publications.

Alors que la culture réfère au système idéationnel de l'organisation comme un tout, la sous-culture met l'emphase sur la multiplicité des cultures qui interagissent dans une seule organisation (Morgan et Ogbonna, 2008). La culture peut engendrer des conflits : il importe de traiter de ce concept dans l'optique de la différenciation au lieu de traiter de la culture comme un phénomène monolithique (Martin, 2002; Schein, 2010; Van Maanen et Barley, 1984).

Schein (2010) propose que l'organisation soit comprise comme un ensemble d'interactions de sous-cultures. Van Maanen et Barley (1984) définissent la sous-culture comme un ensemble de membres de l'organisation qui interagissent entre eux de manière régulière, qui s'identifient comme un groupe distinct dans l'organisation qui partage les problèmes et prend action sur la base de la compréhension collective (Alvesson, 2013). Selon cet auteur, les organisations créent des sous-cultures à travers la division du travail (hiérarchie), les fusions et acquisitions, les groupes d'emplois spécifiques, la technologie, la différenciation idéologique et autres attributs liés à la carrière (Alvesson, 2013;

Alvesson et Sveningsson, 2008). Ces sous-cultures peuvent partager plusieurs postulats de la grande organisation, mais reflètent généralement les particularités de leur sous-culture. Harris et Ogbonna, dans une étude publiée en 1998, recensent plusieurs sous-cultures dont les plus significatives sont basées sur le lieu physique, la position hiérarchique et les conditions de l'emploi, ce qui est semblable aux dimensions mentionnées ci-dessus par Alvesson (2013).

Martin et Siehl (1983) proposent trois types de sous-cultures regroupés dans le tableau 14.

Tableau 14
Sous-cultures

1. Sous-culture améliorée	Groupe où l'adhésion aux valeurs de la culture dominante plus ferventes que dans le reste de l'organisation.
2. Sous-culture orthogonale	Membres du groupe acceptent les valeurs de la culture dominante et développent des valeurs qui leur sont propres.
3. Contre-culture	Récusation directe des valeurs de la culture dominante.

Adapté de Martin, J. et Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 52-64.

Selon ces auteurs, la contre-culture peut présenter un frein à l'engagement aux valeurs communes de la culture dominante. La culture et la contre-culture vivent difficilement dans une symbiose, prenant des positions souvent opposées (*Ibid.*).

Les auteurs sont frileux à l'idée d'adopter une approche de sous-culture dans l'analyse de la culture organisationnelle. Cependant, l'analyse des sous-cultures permet la découverte d'éléments importants sur la dynamique de la culture organisationnelle (Morgan et Ogbonna, 2008). Ces auteurs soutiennent que le portrait global émerge mieux lorsque les sous-cultures sont analysées et qu'il en résulte une meilleure compréhension de la multiplicité des valeurs, des croyances et des postulats. Ils ajoutent qu'il existe peut-être des nanocultures (hiérarchie dans les sous-cultures) qui mériteront une attention particulière dans les recherches futures.

L'analyse de la culture et des sous-cultures est un processus complexe (Martin et Siehl, 1983) et il est peut-être plus réaliste de chercher un engagement aux grandes orientations de la culture dominante. Par la suite, il importe de laisser les sous-cultures choisir les stratégies et les moyens pour atteindre cet objectif (Morgan et Ogbonna, 2008)

10. DÉFINITION RETENUE PAR LE PROJET DE RECHERCHE

Ce projet de recherche retient l'approche symbolique, inspirée des travaux d'anthropologie. La définition anthropologique de Geertz (1973) suscite un vif intérêt et est abondamment citée par les auteurs, notamment dans le domaine du comportement organisationnel (Tharp, 2009).

« Culture is an historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate and develop their knowledge about and their attitudes toward life » (Geertz, 1973, p. 89)³.

Smircich (1983) tente de comprendre la réalité des individus dans un contexte donné. L'étude approfondie des symboles, des héros, des rituels, de l'histoire, de la mémoire peut conduire à une compréhension en profondeur du phénomène de la culture organisationnelle.

Geertz (1973) ajoute : « Culture is the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action; social structure is the form that actions take, the actually existing network of social relations » (p. 145)⁴. Pour sa part,

³ La culture est un système transmis historiquement de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques, grâce auxquelles les hommes communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances et leurs attitudes envers la vie. (Traduction libre)

⁴ La culture est le tissu de sens par lequel les êtres humains interprètent leur expérience et guident leur action; la structure sociale est la forme que prend l'action, l'actuel réseau de relations sociales. (Traduction libre)

Smircich (1983) mentionne l'interaction entre les membres du groupe et la compréhension et le sens qui en émergent.

La définition proposée dans cette recherche s'inspire de ces deux auteurs :

« La culture est un ensemble de significations qui se développent et donnent au groupe son caractère distinct s'exprimant dans les croyances, les héros, les rituels et autres formes symboliques à travers lesquelles les membres du groupe créent et maintiennent leur vision du monde. Une compréhension émergente est créée par l'interaction des membres entre eux. »

Le concept de culture organisationnelle étant exploré, sa transformation requiert une revue de la littérature des concepts de changement de culture organisationnelle.

11. LITTÉRATURE SUR LE CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

La section suivante présente des modèles de changement organisationnel. Les écrits portant sur le changement de culture organisationnelle et les conditions de succès sont présentés ainsi que les approches émergentes de ce champ de recherche. Il sera également question du rôle du leader et des gestionnaires en contexte de transformation de la culture organisationnelle.

11.1 Changement organisationnel

Denis et Champagne (1990) répertorient cinq modèles de changements qui mettent l'accent sur une dimension particulière du changement, nommés modèles unidimensionnels. Les auteurs présentent également les modèles multidimensionnels, qui prennent en considération la variété des forces s'exerçant sur le processus de changement : ces modèles sont des guides pour l'action et ils ont une portée normative (Soparnot, 2005). Le tableau 15 les regroupe.

Tableau 15
Modèles unidimensionnels et multidimensionnels

Unidimensionnel		Multidimensionnel	
Hiérarchique	Conception traditionnelle du changement imposé et planifié	Incrémentiel	Poids du passé de l'organisation dans la gestion du changement
Développement organisationnel	Analyse de la dimension humaine : consensus et accompagnement	Interprétatif	Accent mis sur le sens créé par les dirigeants
Politique	Pluralité des acteurs et divergence des intérêts	Cinq forces (intégration des perspectives incrémentielle, interprétative, politique et contingente)	Définition d'une signification collective, attention permanente aux variations imprévues du contexte, prise en compte du passé et des structures, des acteurs et de leurs capacités
Psychologique	Processus d'apprentissage collectif		
Contingence	Compréhension des causes du changement		

Adapté de Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Gestion*, 29(4), 31-42.

Ces modèles unidimensionnels et multidimensionnels reposent souvent sur une conception partielle des systèmes organisationnels (*Ibid.*). D'abord, les modèles répondent à la question du comment faire le changement : cela correspond à la gestion du changement planifié, qui se limite à des principes dictés par des modèles descriptifs, analytiques et normatifs (*Ibid.*).

11.1.1 Modèle de changement planifié

Les différentes théories et modèles de gestion du changement développent un grand nombre d'approches avec des phases prédéterminées (Burnes, 1996). À titre

d'exemple, Burnes (1996) cite les approches suivantes : modèles à sept phases de Lippitt *et al.* (1958) et à huit phases de Cummings et Huse (1989). Collierette et Schneider (1996) proposent un modèle en cinq étapes.

Ces modèles impliquent que l'agent de changement peut apprécier l'état de l'organisation et que cette dernière peut passer à travers un processus la conduisant d'une situation insatisfaisante à une situation désirée : il est donc suffisant de comprendre le processus entraînant le changement (Burnes, 1996). Depuis le début des années 1980, ce modèle fait l'objet de certaines critiques regroupées dans le tableau 16 (Burnes, 1996; Soparnot, 2005).

Tableau 16
Critiques du modèle de changement planifié

<p>1. Postulat que l'organisation opère dans des conditions stables et qu'elle peut se déplacer d'un état à un autre d'une manière prédéfinie.</p> <p>Un nombre croissant d'auteurs soutiennent que, dans le monde turbulent et chaotique actuel, ce constat est difficile à maintenir.</p> <p>Le changement est un processus ouvert bien plus qu'un ensemble d'événements indépendants.</p>
<p>2. Emphase mise par les chercheurs porte sur le changement incrémentiel et à petite échelle.</p>
<p>3. Postulat qu'un accord commun peut être atteint et dont toutes les parties impliquées ont la volonté et l'intérêt nécessaires à l'implantation du changement.</p> <p>Cette présomption semble ignorer les conflits organisationnels.</p>

Adapté de Burnes, B. (1996). No such thing as... a « one best way » to manage organizational change. *Management decision*, 34(10), 11-18; Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Gestion*, 29(4), 31-42.

Les modèles pilotés du changement sont remis en cause et le mode émergent est perturbateur, car il transforme les référentiels (Soparnot, 2005). L'évolution de la recherche propose de passer de la perspective de la gestion du changement à la capacité de l'organisation à changer. Cette approche envisage le changement comme une dynamique programmée et spontanée à la fois, dans un environnement de plus en plus complexe (Demers, 1999).

11.1.2 Théorie de la complexité et du chaos

Les théories de la complexité et du chaos sont introduites dans la recherche sur le changement (*Ibid.*). Cette théorie offre un cadre permettant de conceptualiser les paradoxes auxquels font face les organisations et permet de prendre en compte l'incertitude et les possibilités inconnues de l'environnement auxquelles l'organisation fait face dans l'économie actuelle.

Comme le mentionne Thiétart (2000), l'émergence d'un ordre inattendu apparaît en réponse à des interactions multiples entre les composantes de l'organisation. Thiétart (2000) mentionne aussi que les démarches systématiques de planification cohabitent avec les impulsions et les tâtonnements, que le risque mesuré côtoie l'intuition, que le formel et le structuré sont confrontés à l'informel et à l'autonome. L'organisation oscille entre l'ordre et le désordre, comme un système dynamique non linéaire (Demers, 1999) : elle est un mélange de linéarité et de prévisibilité, de complexité et de chaos (Peterson et Meckler, 2001). Ceci amène à remettre en cause les démarches linéaires : l'élaboration de séquences prédéterminées semble vouée à l'échec (Thiétart, 2000). L'adaptation vers un point optimal dépend de sa capacité à garder un équilibre entre la rigidité de sa planification et sa capacité à explorer le futur dans un contexte chaotique (Brown et Eisenhardt, 1997). Le changement est conçu comme une source d'innovation qui permet la découverte par l'apprentissage (Demers, 1999; Soparnot, 2005) : le modèle émergent.

11.1.3 Modèle de changement émergent

Le changement doit être perçu, conceptualisé et modélisé comme un continuum plutôt que comme un événement dichotomique, qui est étroitement lié au contexte de l'organisation (Ogbonna et Harris, 2002). Selon Langley et Denis (2009), le changement continu évoque un caractère évolutif et émergent des organisations. Il met l'accent sur les décisions, les interactions et les adaptations quotidiennes qui sont prises ou qui se produisent en modifiant l'organisation de façon imperceptible.

Le modèle émergent du changement est conduit de façon ascendante (*bottom-up*) (Burnes, 1996). Cet auteur voit le changement comme un processus qui se déroule à travers le jeu des multiples variables (contexte, structure, procédures, etc.) de l'organisation. Il ne peut pas y avoir une seule bonne façon de faire pour changer une organisation. Le modèle émergent admet que les changements dans l'environnement sont rapides et complexes et qu'il est difficile pour un petit nombre de personnes dans l'organisation d'identifier, de planifier et d'implanter les réponses nécessaires à l'atteinte des résultats attendus (Van de Ven et Poole, 1995). Les protagonistes du modèle émergent considèrent que le changement est un processus continu d'expérimentations et d'adaptation à l'environnement, d'une multitude de changements incrémentiels à petite échelle et du rôle transformé des gestionnaires (Burnes, 1996). Le changement ne s'inscrit plus en rupture par rapport à la continuité, mais il devient la continuité (Soparnot, 2005).

À cet égard, Alvesson (2013) avance le point de vue du recadrage des activités de la vie quotidienne. Selon cet auteur, il s'agit de mettre en place des actions et des initiatives locales plutôt que de grands projets de transformation, gérés par des gestionnaires de haut niveau accompagnés de consultants. Les actions quotidiennes sont conduites par des acteurs crédibles, souvent un gestionnaire, mais les petits groupes et les influences informels sont centraux. Les acteurs engagés dans le recadrage au quotidien influencent directement les individus avec qui ils interagissent tous les jours : cela crée des effets sur les personnes. Le recadrage au quotidien est principalement informel et continue : il façonne la culture organisationnelle grâce à l'exercice d'un leadership qui influence subtilement à travers la compréhension d'un nouveau sens (*Ibid.*). Toujours selon cet auteur, les individus doivent faire preuve de créativité, d'endurance, avoir une capacité d'introspection de leurs valeurs, de leurs croyances, de leurs habiletés de communication et, enfin, avoir le courage de faire les sacrifices nécessaires au changement.

La nouvelle perspective du changement organisationnel fait en sorte qu'il est important de se mettre à la place des membres de l'organisation et d'avoir la capacité de

la comprendre de l'intérieur (Demers, 1999). Les approches actuelles de gestion du changement ne prennent forme que si les personnes parviennent à lui donner un sens (Audet, 2009), lequel sens passe par la dynamique de l'action collective véhiculée par la culture organisationnelle (Demers, 1999) qui n'est pas statique (Hatch, 1993).

La plupart des recherches actuelles portent sur les conséquences comportementales, soit le changement des normes, des procédures et des façons de faire (Bushe et Kassam, 2005). La culture est difficile à changer, car elle se manifeste à travers les interactions humaines. Par conséquent, le changement de culture passe par la capacité de transformer non seulement les méthodes, mais également les idées (Hafsi et Demers, 1997). En ce sens, l'accent doit être mis sur une approche qui soutient une attention quotidienne aux modèles relationnels (Cottingham, Suchman, Litzelman, Frankel, Mossbarger, Williamson, Baldwin et Inul, 2008).

12. GESTION DU CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

En lien avec l'approche du modèle de changement émergent, les organisations doivent migrer vers une collaboration plus grande avec les employés, où ces derniers sont activement engagés au processus de création de la vision et des moyens de réussir à atteindre ses objectifs (Simmons, 2007). Une approche émergente et une stratégie non normative peuvent permettre un changement de culture organisationnelle qui sera durable (Cottingham *et al.*, 2008).

Ogbonna et Wilkinson (2003) effectuent un bref survol de la littérature portant sur les principes généraux de la possibilité de gérer (changer) la culture organisationnelle ou non. D'un point de vue fonctionnaliste, la première catégorie d'études recensées consiste en des auteurs ayant la perspective de « l'organisation a une culture » de Smircich (1983). Cette dernière, étant une variable comme tant d'autres, peut être assujettie au contrôle et à la gestion. Certains auteurs vont jusqu'à dire que la gestion de la culture sert à améliorer le contrôle (Alvesson, 2013) et qu'elle est étroitement liée à la performance (Ouchi, 1981; Peters et Waterman, 1983). Selon les auteurs, cette perspective est populaire et bien acceptée par de nombreuses organisations et est documentée de façon

substantielle par les auteurs depuis plusieurs années (Deal et Kennedy, 1982; Denison, 1990; Peters et Waterman, 1983).

Malgré l'attrait pratique de cette idée de contrôle de la culture, certains auteurs s'interrogent sur les fondements éthiques et intellectuels de cette perspective (Ogbonna et Wilkinson, 2003). Le succès du changement de culture repose plus sur la compréhension de la complexité des enjeux que sur un processus et des plans bien détaillés (Burnes, 1996).

Les théoriciens qui soutiennent l'idée que la culture ne peut pas être gérée soulèvent des doutes sur la capacité des gestionnaires à comprendre et à contrôler les valeurs de base et les postulats des individus, profondément ancrés dans leur subconscient (Gagliardi, 1986). Selon Gagliardi (1986), le changement de valeurs entraîne une anxiété cognitive. Le subconscient ne peut être contrôlé par les gestionnaires, car cela requiert un niveau de connaissances sur le fonctionnement de la conscience humaine.

D'autres auteurs affirment qu'il y a des possibilités de gérer la culture, car elle est malléable (Harris et Ogbonna, 1998). Bien que le corpus de connaissances soit en expansion, les chercheurs réalisent que le débat n'est pas aussi tranché qu'il y paraît (Ogbonna et Harris, 2002). Il est erroné de penser que les processus culturels ne peuvent être influencés : ils peuvent l'être par le contexte et par certaines conditions organisationnelles (Martin, 2002). Harris et Ogbonna (1998) mentionnent, entre autres, l'importante influence sur le changement de culture au moment d'une crise ou d'un changement de leader. Une étude d'Harris et Ogbonna (1998) fournit des éléments de l'évidence d'un changement culturel réussi. Puisque les gestionnaires détiennent le contrôle de certaines variables (ex. : système de récompenses) pouvant influencer la culture, cela peut faciliter l'influence des niveaux culturels plus profonds - par exemple, les manifestations visibles de la culture de Schein (2010). Les protagonistes de ce point de vue invitent les chercheurs à explorer cette avenue afin de mieux comprendre la dynamique culturelle de l'organisation qui, quelquefois, n'est pas homogène, comme le

prétendent certains auteurs des années 1980 (Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1983).

12.1 Conditions de succès d'un changement de culture organisationnelle

Le changement de culture est difficile (Alvesson, 2013; Smith, 2003; Werkman, 2009). Les études démontrent que le taux de réussite des changements de culture se situe autour de 30 % (Jorritsma et Wilderon, 2012; Senge *et al.*, 1999, dans Werkman, 2009). Quoique les auteurs s'entendent sur le pourcentage, il n'existe cependant pas d'unanimité sur les causes de l'échec : la gestion du processus, le manque de participation des employés ou autres causes (Werkman, 2009). Les organisations mécanistes accordent peu d'attention aux processus d'actions et d'interactions : cela relève d'une vision fonctionnaliste de la culture organisationnelle (*Ibid.*). Selon Smith (2003), un changement de culture nécessite entre quatre et dix ans de travail et nécessite une attention constante. Une étude a été menée auprès de 59 organisations ayant transformé leur culture organisationnelle (*Ibid.*). L'auteur précise que le changement de culture organisationnelle réussit bien lorsqu'il s'agit d'offrir un meilleur service à la clientèle. Les facteurs expliquant le succès du changement de culture organisationnelle sont regroupés dans le tableau 17 (*Ibid.*).

Tableau 17
Conditions de succès du changement de culture organisationnelle

1. Changement et innovation sont récompensés.
2. Effort déployé pour le changement reste petit et gérable.
3. Équipe de projet ayant les capacités et dédiée au changement de culture.
4. Leadership effectif et soutien visible tout au long du projet.
5. Progrès du changement suivi et publicisé.

Adapté de Smith, M.E. (2003). Changing an organizations's culture: Correlates of success and failure. *Leadership and organization Development Journal*, 24(5), 249-261.

Selon Werkman (2009), le changement de culture réussit mieux dans les organisations caractérisées par des structures sociales plus flexibles utilisant la

participation et prenant en compte le contexte. Cet auteur affirme l'importance de la reconnaissance de la complexité afin de s'assurer de la réussite du changement. Il suggère l'utilisation de plusieurs perspectives théoriques et propose également d'en assurer la cohérence. Il ajoute que les approches systématiques conviennent moins aux organisations visant un changement de culture pour améliorer le service à la clientèle.

L'étude de Smith (2003) affirme que l'exercice efficace du rôle du leader et des gestionnaires contribue grandement à la réussite du changement de culture organisationnelle. Penser que les personnes s'engagent par ce qu'ils lisent ou ce qu'on leur dit de faire est erroné. La formation, la gestion participative, l'humanisation et la démocratisation du travail sont des moyens permettant aux gestionnaires de bien jouer leur rôle dans la transformation de la culture organisationnelle (Kilmann, Saxton et Serpa, 1986).

12.2 Rôle du leader en contexte de changement de culture organisationnelle

La première condition d'un changement de culture organisationnelle est l'existence d'un leader qui peut amener l'organisation dans des territoires inconnus où les compétences sont reconstruites et où l'identité organisationnelle est redéfinie (Gagliardi, 1986). Selon Gagliardi (1986), la vision du leader doit soutenir de nouvelles valeurs qui ne sont pas antagonistes à celles du passé et les membres de l'organisation doivent connaître le succès avec les nouvelles compétences. Ils doivent également ressentir l'émotion que ce succès procure, car l'organisation apprend de ses expériences positives : le rôle du leader est de créer les conditions permettant aux individus de réussir.

Les postulats du leader sont enseignés au groupe par la socialisation, le charisme et l'action (Schein, 2010). Selon Schein (2010), le rôle du leader est de porter une attention constante sur les nouvelles valeurs et de réagir aux incidents critiques. La vigilance et la cohérence sont des éléments primordiaux dans l'exercice du rôle de leader (*Ibid.*). Il doit constamment déchiffrer les manifestations visibles de la culture organisationnelle.

Les valeurs représentent le cœur de l'exercice du leadership responsable (Freeman et Auster, 2011) : diriger avec des valeurs solides procure une alternative, pour le leader, aux méthodes traditionnelles de gestion (Ferguson et Milliman, 2008). L'authenticité, liée à ces valeurs, est un processus continu de communication qui implique les relations avec les autres (Freeman et Auster, 2011).

L'exercice du leadership, en période de turbulence, amène le leader à focaliser sur ce qui est authentique (Avolio et Gardner, 2005). Le leader authentique, tel que défini par ces auteurs, se résume à la description suivante : une personne ayant la capacité d'adopter une nouvelle perspective, de ramener la confiance, l'espoir, l'optimisme et la capacité de rebondir à la suite de situations difficiles. Il accompagne les personnes à trouver le sens. Les caractéristiques des leaders authentiques sont : être honnête avec soi-même, motivé par des convictions profondes et par la prise de décision basée sur ces dernières (*Ibid.*). Selon Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans et May (2004), le concept de leadership authentique peut inclure le leadership transformationnel décrit par Bass et Avolio (1993) selon les éléments suivants :

1. Charisme et enthousiasme : le leader fait ce qu'il faut afin de créer chez l'employé un sentiment de confiance.
2. Motivation inspirante : le leader a des attentes élevées et encourage les employés à se dépasser.
3. Stimulation intellectuelle : le leader amène les personnes à utiliser et à développer leurs compétences.
4. Considération individuelle : le leader prend le temps de connaître les personnes individuellement, est attentif aux besoins des personnes et reconnaît la contribution de chacun.

Enfin, l'exemplarité comportementale du leader crée une ouverture par laquelle il est possible de construire ensemble de nouvelles pratiques (Béliveau, 2011). Selon Béliveau (2011), l'absorption d'une nouvelle culture passe par la capacité du leader à bien aligner ses paroles et ses actions. Il en est de même du rôle des gestionnaires : l'impact de l'exemplarité comportementale est déterminant.

12.3 Rôle des gestionnaires en contexte de changement de culture organisationnelle

Selon Balogun (2003), peu de recherches examinent le rôle des gestionnaires durant l'implantation d'un changement. Une étude de cet auteur vise à analyser les composantes des rôles des gestionnaires et à voir comment la conception traditionnelle et émergente de ce rôle peut contribuer au changement (Barney, 1991) : le cadre intermédiaire est un acteur et un important maillon de la chaîne (Dietrich, 2009; Huy, 2002). Les gestionnaires peuvent jouer plusieurs rôles : il importe de les considérer dans un rôle plus stratégique qu'opérationnel (Balogun, 2003). La littérature mentionne qu'il est difficile de réconcilier les différents rôles du gestionnaire durant l'implantation d'un changement (Lorsch, 1986) et qu'il y a un grand besoin de comprendre ce que peut être leur contribution (Colbert, 2004).

Balogun (2003) conduit une étude dans une organisation privée où un changement de culture organisationnelle est mené : il s'agit de développer une culture, axée sur le service à la clientèle. Les gestionnaires doivent adopter des comportements nouveaux (Miles et Creed, 1995). Bologun (2003) cite les rôles interreliés durant l'implantation d'un changement, regroupés dans le tableau 18.

Tableau 18
Rôles des gestionnaires

Nature de l'activité		
Pairs/gestionnaires	Création du sens	Coordination et gestion
	Entreprendre le changement soi-même	Maintien des affaires
Équipe	Orientation	
	Aide aux autres pour intégrer le changement	Implanter les changements dans le département

Adapté de Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.

Les gestionnaires doivent jouer le rôle traditionnel de gestion et de coordination, soit le maintien des affaires et l'implantation de changements dans le département. Ils doivent eux-mêmes vivre le changement et accompagner l'équipe à mieux en comprendre le sens. Pour ce faire, les gestionnaires doivent souvent gérer le fait qu'ils opèrent dorénavant dans de nouvelles structures. Cela les amène à revoir leur propre rôle face à leurs collègues. Ils engagent des discussions avec les pairs, ce qui contribue à établir la transversalité entre les différentes composantes de l'organisation (*Ibid.*).

Comme le précise Dietrich (2009), le cadre intermédiaire donne un sens au changement en devenant, entre autres, un gestionnaire de proximité. L'auteur propose aux gestionnaires de sortir de leur position de gestion opérationnelle pour adopter une posture plus stratégique, soit être un accompagnateur de première ligne. Il est avant tout un point de passage pour se rapprocher des employés, car la gestion est d'abord une affaire de proximité. Cette dernière favorise la connaissance des employés et permet l'individualisation de la gestion. L'employé est un acteur de son développement professionnel et de ses compétences et le gestionnaire, son accompagnateur, soucieux du climat social et du développement de chacun.

Cette nouvelle perspective du rôle des gestionnaires ajoute aux outils traditionnels de gestion (stratégie, structure et systèmes), des outils plus informels comme l'observation, le dialogue et l'écoute (Demers, 1999). Ces outils servent au gestionnaire de proximité, qui devient un guide et un facilitateur ayant la capacité de mettre en place les conditions permettant à l'organisation de se transformer. Ce qui caractérise ces gestionnaires, c'est leur capacité à exploiter les talents de chacun et à susciter un certain chaos créateur (*Ibid.*). Le tableau 19 présente un résumé des principaux éléments du rôle des gestionnaires dans un contexte de transformation de culture organisationnelle selon les auteurs recensés.


Tableau 19
Principaux éléments du rôle des gestionnaires dans un contexte
de transformation de la culture organisationnelle

Acteur important de la transformation de la culture organisationnelle (Dietrich, 2009; Raelin et Cataldo, 2011)
Rôle plus stratégique qu'opérationnel (Balogun, 2003)
Rôle de gestion et de coordination (Balogun, 2003)
Création du sens chez les destinataires du changement (Balogun, 2003; Smircich, 1983) en devenant un gestionnaire de proximité, soit un accompagnateur de première ligne (Demers, 1999)
Style de gestion participative (Balogun, 2003)
Nouveaux outils tels l'observation, le dialogue et l'écoute (Demers, 1999)

Adapté de Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potentiel: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83; Demers, C. (1999). La capacité de changement stratégique : vers un nouveau paradigme. *Revue Gestion*, 24(3), 131-140; Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Revue management et avenir*, 21, 196-206; Raelin, J.D. et Cataldo, C. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507; Smircich, L. (1983). Concepts of culture an organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 329-358.

Une étude conduite par Raelin et Cataldo (2011) dans une entreprise de services financiers révèle les différents éléments liés à l'exercice du rôle de la haute direction, des gestionnaires et des employés. Le tableau 20 les regroupe.

Tableau 20
Exercice du rôle de la haute direction, des gestionnaires et des employés

Haute direction	Gestionnaires	Employés
<ul style="list-style-type: none"> • Planifie le changement • Oriente la réflexion sur les variables macro : culture, climat, etc. • Est détachée de la pratique au quotidien • Influence les variables micro et espère que les employés l'intériorisent • Poursuit le changement • S'éloigne des besoins des employés • Privilégie la communication avec les employés, ce qui évite de laisser la place aux rumeurs, aux fausses hypothèses et au désengagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Réagissent à l'environnement, contraint par les structures, la mission, la culture, les stratégies et les politiques • S'occupent du MICRO : motivation et valeurs • Manquent de soutien de la haute direction • N'écourent pas les employés • Font preuve de peu d'ouverture • Souffrent d'inertie à cause de la forte hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentrent sur les besoins micro (motivation et valeurs) et mettent en place des processus qui coïncident avec leurs besoins (habiletés, motivation, pratiques, tâches, valeurs) • Protègent leurs variables micro et contrôlent leurs ressources • Formulent peu de suggestions, car elles ne sont pas prises en compte • Se détachent et se dissocient de la haute direction • Se tournent vers les gestionnaires, qui sont considérés passifs, irresponsables et inefficaces
 <p>GESTIONNAIRES = LIEN ENTRE HAUTE DIRECTION ET EMPLOYÉS</p>		

Adapté de Raelin, J.D. et Cataldo, C. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change, *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.

Afin de permettre aux gestionnaires de bien jouer leur rôle, la haute direction doit contribuer à leur engagement à mettre en œuvre les compétences liées à la capacité d'être à la fois le porte-parole des besoins micro des employés à la haute direction et de créateur de sens pour les employés. C'est pourquoi les auteurs proposent que les gestionnaires jouent le rôle d'interface mobilisante : il importe de rehausser le niveau d'empowerment

des gestionnaires. Une définition de l'empowerment, tirée d'une étude de Gomez et Rosen (2001), propose ses composantes regroupées dans le tableau 21.

Tableau 21
Principaux éléments de l'empowerment des gestionnaires

Composantes de l'empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Sens (valeur du travail) (Dietrich, 2009; Weick, 1995) • Compétence (capacité à le faire) • Autodétermination • Impact sur les résultats
Antécédents de l'empowerment : facteurs individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Estime de soi • Travail d'équipe (pairs et supérieurs) • Climat de participation • Rôle clair
Facteurs interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la relation avec le supérieur • Leadership de mon supérieur et ses pratiques • Confiance qu'a mon gestionnaire en moi

Adapté de Gomez, C. et Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53-69.

12.3.1 Moyens permettant de soutenir les gestionnaires dans leur rôle d'interface mobilisante

Selon Raelin et Cataldo (2011), la création d'un contexte propice permettant aux gestionnaires intermédiaires de bien jouer leur rôle d'interface mobilisante requiert la mise en œuvre de moyens et de mécanismes efficaces. Certaines actions sont suggérées par les auteurs afin de permettre la réussite de la transformation de la culture organisationnelle à travers l'empowerment des gestionnaires intermédiaires. Le tableau 22 les regroupe.

Tableau 22
Moyens pour soutenir les gestionnaires intermédiaires

<p>Montrer l'urgence du contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarté du changement • Ce qui arrive doit arriver 	<p>Ouvrir la porte à la collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laisser l'espace • Possibilité pour l'employé de donner son avis et ce dernier doit être considéré
<p>Impliquer les employés dans le processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laisser s'exprimer les besoins • Avoir confiance en les employés 	<p>Adresser les besoins micro des employés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication transparente et ouverte sur les besoins des employés
<p>Créer des signes tangibles de soutien</p>	<p>Engagement continuels aux besoins micro des employés</p>

Adapté de Raelin, J.D. et Cataldo, C. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.

Ce rôle d'interface mobilisante, joué par les gestionnaires, représente un pont entre les systèmes et génère des processus qui facilitent le discours entre les employés et la haute direction. Il crée également un sentiment de sécurité et de soutien. Cependant, les gestionnaires doivent renoncer à contrôler l'organisation et faire preuve d'ouverture et de confiance (*Ibid.*).

En résumé, le changement de culture organisationnelle, avec des gestionnaires jouant le rôle d'interface mobilisante, met l'emphase sur la dynamique de l'action collective (Demers, 1999) : les personnes sont des actifs importants et leur gestion l'est tout autant (Moss Kanter, 2008).

12.3.2 Autre concept sensibilisant : reconnaissance et rémunération

La section qui suit traite de deux autres concepts sensibilisants : la reconnaissance et la rémunération incitative.

Comme mentionné précédemment, la proximité du gestionnaire est un enjeu crucial dans la transformation de la culture organisationnelle (Balogun, 2003; Dietrich, 2009; Raelin et Cataldo, 2011). Outre le rôle d'interface mobilisante que peut jouer le gestionnaire dans la transformation de la culture organisationnelle, les auteurs recensés

discutent du concept de reconnaissance. Il s'agit de la capacité du gestionnaire à mieux connaître les personnes de son entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner du sens à leurs actions (Bourcier et Palobart, 1997).

L'organisation ne peut se prétendre reconnaissante, elle doit être perçue comme telle (*Ibid.*). Selon Bourcier et Palobart (1997) : « la reconnaissance est la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux » (p. 67). Pauchant (1996) précise la capacité de la reconnaissance à combler les besoins de sens, d'enracinement et d'intégration des personnes dans leur milieu de travail. À la suite d'une analyse de la littérature, Brun et Dugas (2005) mettent en évidence les quatre approches de la reconnaissance au travail. Le tableau 23 les regroupe.

Tableau 23
Pratiques de reconnaissance au travail

1. Reconnaissance existentielle	Reconnaître la personne, son être et son caractère unique et distinct.
2. Reconnaissance de la pratique de travail	Manière dont l'employé exécute son travail, ses qualités, ses comportements et ses compétences professionnelles.
3. Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance de la participation et de la contribution de la personne au processus de travail, de l'effort fourni et de l'intensité de l'énergie déployée.
4. Reconnaissance des résultats	Produit du travail et contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Adapté de Brun, J.P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Revue Gestion*, 30(2), 79-88.

La reconnaissance est un élément constitutif de préservation et de construction de l'identité des personnes et de création de sens (*Ibid.*), ce qui est en lien avec l'énoncé de Smircich (1983) : l'organisation EST une culture. Le recours à des pratiques de reconnaissance nécessite, de la part des gestionnaires, de prendre le temps de

développer les habiletés et les connaissances relatives à l'utilisation de ces dernières (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2005).

Une métaanalyse de 128 études effectuée par Forest, Gagné, Fernet, Gillet, Parenteau, Thibault Landry, Girouard et Crevier-Braud (2013) confirme que la rémunération variable peut être plus ou moins efficace selon sa nature, le contexte et les conditions de travail. Selon l'auteur, la rémunération ne doit pas inciter les employés à prendre des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt véritable de l'organisation et des clients : elle doit être juste et équitable.

13. SYNTHÈSE DU CONTEXTE THÉORIQUE

Les travaux recensés dans le cadre de ce projet de recherche portent sur les grands thèmes suivants : la coopération, la culture et la culture organisationnelle, le changement de culture organisationnelle ainsi que le rôle du leader et des gestionnaires.

Bien que plusieurs auteurs aient écrit sur la culture organisationnelle, peu se sont penchés sur la transformation de la culture organisationnelle dans une organisation coopérative, guidée par des valeurs et des principes liés à sa nature profonde. L'examen de la littérature a permis de constater un manque de modèles à ce sujet.

D'abord, les écrits sur la coopération permettent de mettre en évidence les valeurs et les principes sur lesquels s'appuie une organisation coopérative. Ensuite, il importe de se baser sur des théories solides, issues des études anthropologiques, pour examiner le concept de culture. Deux principaux courants se sont imposés dans l'étude du concept de la culture :

- système socioculturel : du point de vue fonctionnaliste (Malinowski, 1936);
- système idéationnel : du point de vue symbolique (Geertz, 1973).

Le concept de culture organisationnelle est popularisé vers les années 1980 avec le besoin de performance des organisations (Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1983; Pettigrew, 1979).

Smircich (1983) amène deux perspectives pour étudier la culture organisationnelle :

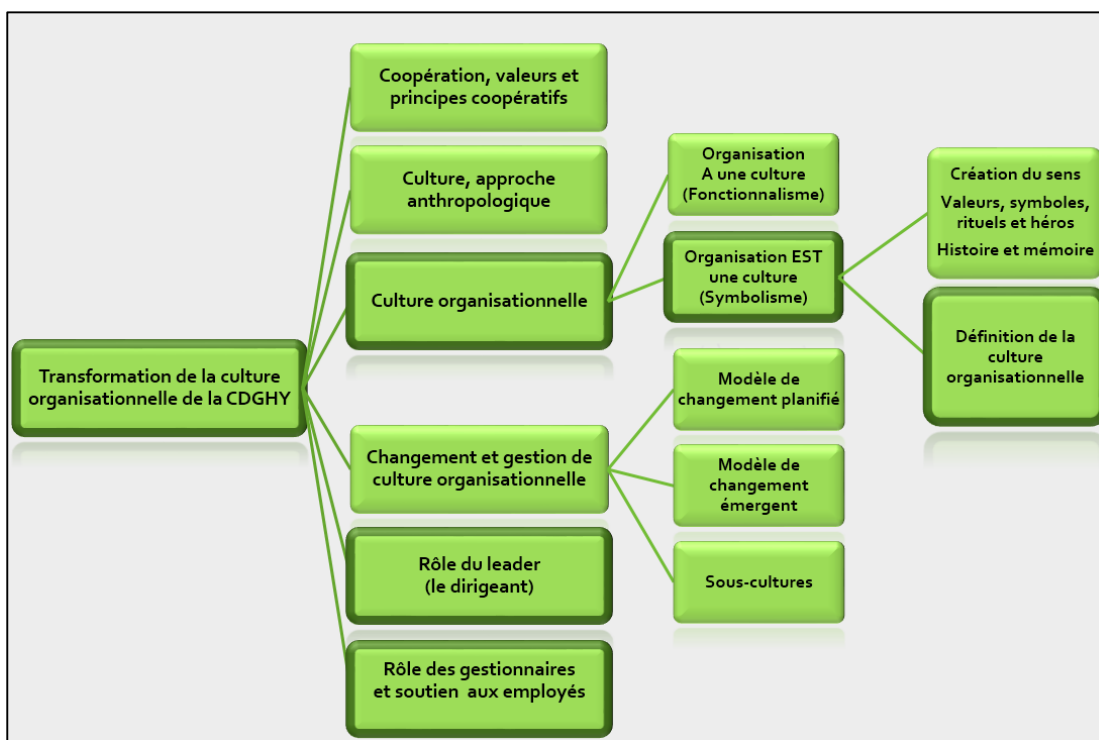
1. L'organisation **A** une culture (perspective fonctionnaliste) :
 - a. Approche dimensionnelle de Hofstede *et al.* (2010) et de Trompenaars et Hampden-Turner (1998);
 - b. Approche typologique de Cameron et Quinn (2011) et Ouchi (1981).
2. L'organisation **EST** une culture (perspective symbolique) :
 - a. Approche qualitative : compréhension riche du cas, de la création du sens, des valeurs, des héros, des rituels, des symboles, des héros, de l'histoire et de la mémoire de l'organisation;
 - b. Approche holistique incluant le contexte de l'organisation (intérêt récent des chercheurs).

Ensuite, le changement organisationnel est étudié par différents modèles plutôt descriptifs, analytiques et normatifs : il s'agit du changement planifié. L'évolution des théories propose de passer de la perspective de la gestion du changement à la capacité de l'organisation à changer, ce qui amène à envisager le changement sous l'angle de la complexité et du chaos (Thiéart, 2000). À cet égard, le modèle émergent considère que le changement est un processus continu d'expérimentations et d'adaptations au quotidien (Langley et Denis, 2009) et d'une foule de changements à petite échelle. Ces changements sont conduits par un leader (dirigeant) et des gestionnaires jouant un rôle différent (Alvesson, 2013). Ils soutiennent la dynamique de l'action collective et deviennent des facilitateurs contribuant au développement des talents de chacun (Demers, 1999).

En résumé, les concepts de culture, de culture organisationnelle, de changement organisationnel et du rôle du leader et des gestionnaires représentent des éléments théoriques et sensibilisants fondamentaux dans le cadre de cette thèse.

La figure 2 illustre le résumé du contexte théorique.

Figure 2
Contexte théorique



La problématique managériale de la transformation de la culture organisationnelle et les écrits des auteurs amènent la chercheuse à poser une question de recherche ayant une étendue large et ouverte afin de capter toute la richesse du cas de la CDGHY. La question de recherche est la suivante :

QUESTION DE RECHERCHE

Comment la CDGHY, qui considère s'être éloignée de ses valeurs initiales, en vient à transformer sa culture organisationnelle en s'assurant de rester alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel?

TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE

Le prochain chapitre présente les objectifs de la recherche, les considérations philosophiques ainsi que les considérations ontologiques et épistémologiques. La méthodologie est exposée avec ses composantes : la stratégie de recherche, l'unité d'analyse, la collecte et l'analyse de données, les paramètres de la validité ainsi que l'éthique de la recherche.

1. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de la recherche vise à comprendre, en temps réel, comment s'effectue la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY vers une culture organisationnelle alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel.

Les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- A. Étudier le processus de transformation de la culture organisationnelle;
- B. Mettre en évidence le rôle et les stratégies adoptées par le leader (dirigeant) et les gestionnaires pour transformer la culture organisationnelle.

2. CONSIDÉRATIONS PHILOSOPHIQUES

Les considérations philosophiques de la recherche sont abordées dans la prochaine section. Il s'agit du paradigme de recherche, de la posture de la chercheuse ainsi que des considérations ontologiques et épistémologiques.

2.1 Paradigme de recherche

Le paradigme fait référence à un ensemble de croyances et à une vision du monde qui définit la nature de la réalité, la représentation que s'en font les acteurs et guide la chercheuse dans ses choix ontologiques, épistémologiques et méthodologiques (Guba et Lincoln, 1994).

La chercheuse positionne ce projet dans le cadre théorique du symbolisme de Geertz (1973) et de l'organisation qui EST une culture (Smircich, 1983), soit une vision holistique de la culture organisationnelle.

Compte tenu de la question de recherche et des objectifs poursuivis, ce projet de recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste. L'approche constructiviste prétend qu'il n'existe pas une seule réalité objective : toute réalité est construite par les individus (Allard-Poesi et Maréchal, 2007; Berger et Luckman, 1996), à partir de leurs valeurs, de ce qu'ils sont et ce qui fait un sens pour eux (Guba et Lincoln, 1994). Les constructions sont ancrées dans le contexte et n'obéissent pas à une dynamique linéaire et préétablie (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Ce paradigme est le primat absolu du sujet connaissant et capable de contribuer à la construction de sa réalité : construire l'objet, c'est élaborer le projet final (Le Moigne, 1995).

2.2 Posture de la chercheuse

Le constructivisme cherche à accroître la compréhension du phénomène et donne une voix à la chercheuse (Guba et Lincoln, 1994). Elle est en interaction avec le milieu de recherche et elle coconstruit la connaissance, l'interprétation et la compréhension du sens avec les acteurs (Denzin et Lincoln, 2011). La participation de la chercheuse est opportune, car ce projet de recherche porte sur la manière dont les acteurs s'y prennent pour transformer la culture organisationnelle.

La chercheuse est présentée comme une doctorante conduisant une recherche dans le milieu pour une période de trois ans. Elle opte pour un rôle d'observateur participant. Au sens de Baumard *et al.* (dans Thiétart, 2007), son rôle est clairement défini et sa participation à la vie de l'organisation étudiée reste marginale. Ce positionnement de la chercheuse permet de multiplier les observations, d'assister à des réunions et justifie la présence au sein des équipes (Musca, 2006). En sa qualité d'observatrice participante, la chercheuse se permet, à l'occasion, de partager certains commentaires et de donner aux participants la possibilité de prendre du recul par rapport à leur situation.

La chercheuse se manifeste à travers une réflexivité conscientisée par la théorie et les données recueillies : elle est une facilitatrice de la reconstruction des voix des acteurs et de leurs expériences vécues (Denzin et Lincoln, 2011) : elle guide le projet en collaboration avec les acteurs du terrain (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

2.3 Considérations ontologiques et épistémologiques

La position ontologique de la chercheuse constructiviste est liée à la nature de la réalité et embrasse l'idée de réalités multiples, intangibles, socialement construites et dépendantes des personnes qui les vivent (Denzin et Lincoln, 2011; Guba et Lincoln, 1994; Morgan et Smircich, 1980). Puisque ce projet de recherche assume que la recherche se passe dans le vrai monde, la chercheuse s'intéresse à ce qu'elle peut apprendre de la façon dont sont vraiment les choses et comment les choses fonctionnent (Guba et Lincoln, 1994). La chercheuse étudie les éléments cocréés par les représentations des réalités personnelles de chacun dans une perspective intersubjective (Denzin et Lincoln, 2011). Pour mieux comprendre le phénomène de la transformation de la culture organisationnelle, la chercheuse se fie au point de vue des participants en reconnaissant l'impact de l'expérience et du vécu de ces derniers dans la définition de la réalité (Mackenzie et Knipe, 2006).

Van de Ven (2005) propose une vision de la réalité sociale adoptée par la chercheuse à l'effet que l'organisation est l'expression d'un ensemble de processus qui maintiennent l'organisation en la structurant continuellement et en maintenant ses frontières, sans cesse en évolution par d'autres processus, continuellement constitués et reconstitués. Comme mentionné dans le cadre théorique, la chercheuse considère que l'histoire, la mémoire, les symboles, les changements, le contexte et les processus humains créent la réalité de l'organisation étudiée (Morgan et Smircich, 1980) et méritent une attention particulière.

D'un point de vue épistémologique, la réalité existe par la présence du sujet (Anadon et Guillemette, 2007). L'évidence subjective est construite sur la base des points de vue individuels : les connaissances sont connues à travers les expériences

subjectives des acteurs (Creswell, 2013). La chercheuse observe la création des processus d'interactions entre les participants (Denzin et Lincoln, 2011; Guba et Lincoln, 1994), car les personnes sont façonnées par la représentation qu'elles se font de leurs réalités. Dans le cadre de cette recherche, la subjectivité et l'intersubjectivité sont des moyens incontournables de la construction des savoirs (Anadon et Guillemette, 2007).

La position constructiviste oblige la chercheuse à se questionner sur les biais possibles, car les valeurs de cette dernière et celles des participants sont connues dans le projet de recherche (Creswell, 2013). La présence de la chercheuse crée un effet dans le milieu de recherche (Robson, 2011) : elle doit donc tenter de réduire ces biais par une connaissance approfondie du milieu d'étude et une grande rigueur professionnelle (Robson, 2011; Yin, 2009). La section portant sur la validité fait état de stratégies utilisées dans le cadre de cette recherche pour minimiser les différents biais possibles.

3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche est le processus à travers lequel la connaissance est produite (Denzin et Lincoln, 2011). La prochaine section présente le type de recherche et la stratégie retenue. Il est également discuté de l'unité d'analyse, de la collecte et de l'analyse des données. Une dernière partie expose les considérations liées à la validité et à l'éthique de la recherche.

3.1 Type de recherche

Compte tenu de la problématique et de la question de recherche, la chercheuse opte pour une approche méthodologique de nature qualitative. Selon Hlady Rispal (2002), les deux postulats de base de la recherche qualitative sont : 1) des observations détaillées; et 2) l'absence d'engagement a priori vis-à-vis de tout modèle théorique.

Ce projet de recherche, de nature holistique, a lieu sur le terrain et se situe dans son contexte historique, social, culturel, spatial et temporel. Il se base sur les

interactions avec les participants et le sens qu'ils donnent à la transformation de la culture organisationnelle. La chercheuse a initialement mobilisé des concepts sensibilisants décrits dans le chapitre précédent et s'appuie sur cette connaissance pour donner du sens aux observations (Charreire Petit et Durieux, 2007). Pour mieux comprendre le phénomène à l'étude, d'autres concepts pourront être explorés ultérieurement.

Le processus est herméneutique et la pensée remonte graduellement du phénomène unique vers une interprétation globalisante qui donne un sens aux données analysées (Blais et Martineau, 2006). La réflexivité de la chercheuse, avec son expertise, ses expériences et son histoire, y trouve sa place.

3.2 Stratégie de recherche : étude de cas

Dans la présente thèse, l'étude de cas s'avère être la stratégie appropriée, car elle permet de générer des données riches et utiles en mettant l'emphase sur les détails du cas et l'analyse du contexte (Langley et Denis, 2009). Il importe d'étudier la nature du cas, particulièrement ses activités et son fonctionnement, ses antécédents historiques, son emplacement physique, son contexte, la vraie vie en temps réel sous tous ses angles à travers les informateurs par lesquels le cas peut être connu (Creswell, 2013; Stake, 1995).

Si la généralisation n'est pas un enjeu, comme c'est le cas dans la présente recherche, l'étude de cas unique est retenue (Creswell, 2013). L'étude du cas unique de la CDGHY permet un apprentissage par la connaissance expérientielle à travers la narration des événements critiques survenus tout au long de la recherche, des relations interpersonnelles et de l'interprétation du groupe (Stake, 2005).

La chercheuse a accès facilement au milieu de recherche et à la coopération des personnes qui y sont impliquées, ce qui ajoute à la capacité de bien comprendre l'unicité et la complexité du cas dans son contexte (*Ibid.*).

3.3 Objet d'étude, unités et niveaux d'analyse

Dans ce projet de recherche, l'objet d'étude est le suivant : l'étude du processus de transformation de la culture organisationnelle, alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel : y sont également étudiés le rôle et les stratégies mises en œuvre par le leader et les gestionnaires pour y arriver. En ce sens, il importe de bien préciser les unités et les niveaux d'analyse liés à la question de recherche (Langley et Denis, 2009). Le choix de l'unité d'analyse peut être revisité tout au long du cas selon les découvertes faites lors de la collecte de données. Les unités d'analyse retenues sont multiples : les interactions entre les acteurs, les stratégies, les pratiques de gestion des ressources humaines, les décisions prises, les événements critiques, les symboles, les rituels, les héros et les stratégies mises en œuvre par les gestionnaires.

Quant aux niveaux d'analyse, les niveaux suivants comportent un intérêt pour la chercheuse : le niveau opérationnel, fonctionnel et stratégique.

1. Opérationnel : traduit par les individus au niveau des opérations, par exemple les tâches et les activités réalisées par les employés;
2. Fonctionnel : traduit par les gestionnaires, par exemple la mise en œuvre des pratiques de gestion;
3. Stratégique : traduit par le comité de direction, par exemple les décisions liées à la transformation de la culture organisationnelle.

3.4 Collecte de données

La prochaine section présente les moyens utilisés afin de réaliser la collecte de données. La nature exploratoire de la recherche amène à retenir les méthodes de collecte de données suivantes : l'entretien semi-directif, le groupe de discussion, l'observation et les journaux d'observations ainsi que l'analyse documentaire. L'ensemble de ces moyens assure la triangulation des données, comme recommandé par quelques auteurs (Hlady Rispal, 2002; Maxwell, 2005).

3.4.1 Entretiens individuels semi-directifs

Compte tenu de la question de recherche, cette étude utilise l'entretien individuel semi-directif, car ce dernier permet au chercheur de poser des questions au participant en l'encourageant à parler de son expérience, de son histoire, d'exemples et de ce qu'il sait afin d'approfondir le sujet (Prévost et Roy, 2015). Les guides d'entretien développés à l'intention des employés (annexe C) et des gestionnaires (annexe D) permettent à la chercheuse la flexibilité nécessaire pour recueillir les sentiments et le vécu des participants (Rubin et Rubin, 2012) : ils servent d'aide-mémoire. La chercheuse cherche à collecter de nombreux détails sur les expériences et le vécu de chaque employé participant aux entretiens : l'important est d'élucider le particulier et le spécifique.

En octobre 2012, des entretiens exploratoires formels d'une durée de 60 minutes ont lieu avec les quatre directeurs en place (annexe E). Ils visent à explorer leur perception de la culture d'affaires coopérative, leur rôle dans cette transformation, leurs premières réactions et la perception des employés face à ce changement.

En janvier et février 2014, la chercheuse a rencontré l'ensemble des équipes de la CDGHY (8 équipes) pour une durée d'environ 15 minutes. Ces rencontres ont permis de présenter le projet de recherche à l'ensemble des employés. Elles ont également servi à préciser la participation requise de la part des employés aux entretiens semi-directifs.

Les premiers entretiens avec les employés ont eu lieu de mars à mai 2014, soit un an après l'annonce de la volonté de la direction de transformer la culture organisationnelle. La stratégie d'échantillonnage retenue pour les employés est celle de l'intensité, au sens de Miles et Huberman (2003) : des cas riches qui expriment le phénomène avec intensité, mais sans caractère extrême. La chercheuse s'assure de la représentativité de chacun des services de la CDGHY et de la disponibilité des participants. Le prochain tableau, soit le 24, précise la répartition spécifique des personnes ayant participé aux entretiens.

Un entretien de 90 minutes permet aux participants de s'exprimer sur la place des valeurs et des principes coopératifs dans cette transformation, le sens et la mise en œuvre de la transformation, les rôles et les stratégies mises en œuvre par la direction et les gestionnaires.

Puisque l'un des objectifs de la recherche est de mettre en évidence le rôle et les stratégies mises en œuvre par les gestionnaires, la chercheuse choisit de s'entretenir avec tous les gestionnaires pour une durée de 90 minutes : il s'agit d'un échantillonnage exhaustif au sens de Miles et Huberman (2003). Des entretiens sont donc conduits de mai à juillet 2014 auprès de 16 gestionnaires.

Les objectifs poursuivis par les entretiens semi-directifs avec les gestionnaires sont de mieux comprendre ce qu'ils vivent dans le cadre de la transformation de la culture organisationnelle. Les questions portent sur la place des valeurs et des principes coopératifs, le sens de la transformation de la culture organisationnelle et le nouveau rôle qu'ils doivent jouer en tant que gestionnaires. Elles portent également sur les contraintes et les libertés dans l'exercice du rôle de gestionnaire, la connexion avec les pairs et les employés ainsi que les stratégies mises en œuvre dans le cadre de la transformation de la culture organisationnelle.

Le conseiller en Développement coopératif ainsi que le président du conseil d'administration participent à un entretien au printemps 2014 et en janvier 2015 afin d'approfondir la notion des valeurs et des principes coopératifs en lien avec la culture organisationnelle (annexe F), du point de vue de la coopérative.

Une deuxième série d'entretiens semi-directifs a lieu de janvier à mars 2015. Ces derniers visent à nouveau les employés et les gestionnaires : 12 employés et 19 gestionnaires sont rencontrés (deux gestionnaires de plus ont participé aux entretiens, car ils étaient en congé de maladie ou absents lors de la première série d'entretiens en 2014). Pour la majorité des entretiens, il s'agit des mêmes participants que la vague d'entretiens de 2014. Ils ont une durée de 45 minutes et portent principalement sur leur perception de la transformation de la culture organisationnelle,

ce qui est différent (attitudes et façons de faire) et les actions (événements critiques) mises en œuvre permettant de transformer la culture organisationnelle et les actions allant à l'encontre de ladite transformation (annexe G).

La chercheuse a produit un résumé succinct des propos des entretiens et l'a remis à chacun des participants. Ainsi, ils ont pu valider la transcription (verbatim) de l'entretien. Cela permet d'assurer le reflet réel de la pensée des personnes et contribue à assurer la validité de construit de la recherche (Musca, 2006).

Le tableau 24 présente le nombre d'entretiens conduits auprès des participants ainsi que le nombre d'heures.

Tableau 24
Entretiens semi-directifs

	Nombre de rencontres	Nombre d'heures
1. Directeurs - 2012	4	4
2. Entretiens 2014 - Directeurs et gestionnaires	16	24
3. Entretiens 2015 - Directeurs et gestionnaires	19	29
4. Entretiens 2014 - Employés (niveaux d'emplois 2 à 8 représentés)	12	18
5. Entretiens 2015 - Employés (niveaux d'emplois 2 à 8 représentés)	12	9
TOTAL	63	84

3.4.2 Groupes de discussion

La chercheuse sollicite les commentaires des entités suivantes tout au long de la recherche : le conseil d'administration de la CDGHY, les directeurs et les gestionnaires. Ces rencontres ont pour objectif d'échanger sur la synthèse des données à différents moments tout au long de la collecte de données (Prévost et Roy, 2015). Ces rencontres permettent de s'assurer que les réflexions faisant suite aux entretiens

individuels et aux observations sont le reflet des représentations que se font les participants de leurs réalités : elles enrichissent les données.

De plus, une validation supplémentaire est réalisée avec des représentants du Mouvement Desjardins : la vice-présidence régionale et l'Institut coopératif Desjardins. Ces rencontres permettent de valider les contenus des synthèses produites jusqu'à maintenant afin de trianguler les données.

Le tableau 25 présente les rencontres des groupes de discussion.

Tableau 25
Groupes de discussion

Année	Groupes visés	Nombre de rencontres	Nombre d'heures
2013	- Institut coopératif Desjardins	1	2
	- Gestionnaires	1	2
2014	- Conseil d'administration	1	1
	- Vice-présidence régionale	1	2
2015	- Vice-présidence régionale	2	4
	- 18 directeurs généraux de la région	1	1
	- Institut coopératif Desjardins	1	1
	- Directeur	1	1
	- Gestionnaires	1	1
	- Conseil d'administration	1	1
TOTAL		11	16

3.4.3 Observations et journaux d'observations

L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans l'organisation (Baumard *et al.*, dans Thiétart, 2007). Les trois méthodes de collecte de données retenues par la chercheuse permettent de trianguler les données obtenues lors des entretiens semi-directifs et des groupes de discussion.

L'observation réalisée avant les entrevues, soit de juillet 2012 à décembre 2013, sensibilise la chercheuse à l'environnement et au langage. Elle offre la possibilité de mieux comprendre l'organisation : cette façon de faire permet de poser les bonnes questions lors des entretiens (Rubin et Rubin, 2012).

L'observation porte principalement sur l'ambiance, la dynamique de groupe, les façons de faire des gestionnaires, la participation des personnes à la rencontre, les attitudes, les comportements des personnes et leur impact sur les autres. La grille d'observation utilisée se trouve à l'annexe H.

Un journal des observations est rédigé afin de recueillir les données et d'assurer le maintien de la neutralité à l'égard des participants (Baumard *et al*, dans Thiétart, 2007) : il accompagne la chercheuse à se distancier de son objet de recherche.

Dans le cadre du présent projet de recherche, trois journaux des observations, comptant au total 391 pages, ont permis de recueillir les données de 161 rencontres sur une période s'échelonnant sur plus de trois ans et totalisant 364 heures. Les dates des rencontres, les personnes rencontrées ainsi que les réflexions de la chercheuse y sont notées. La chercheuse y consigne également les notes manuscrites recueillies lors des conversations informelles ou des discussions saisies sur le moment et portant sur l'objet de la recherche (Rubin et Rubin, 2012). À titre d'illustration, l'annexe I présente la manière dont la chercheuse s'y est prise pour regrouper les données brutes tirées des observations. Ces données brutes sont conservées pour analyse et triangulation avec les informations recueillies lors des divers entretiens.

Le résumé des activités d'observation de la chercheuse est présenté dans le tableau 26.

Tableau 26
Activités d'observation

Présence de la chercheuse aux rencontres	Nombre de rencontres	Nombre d'heures
1. Colloques et rencontres du conseil d'administration	8	42
2. Colloques et rencontres du comité de direction	68	124
3. Colloques et rencontres de gestionnaires	37	127
4. Rencontres individuelles d'employés et gestionnaires	28	42
5. Rencontres diverses (Fédération, Vice-présidence régionale, forums, assemblées générales annuelles, etc.)	20	29
TOTAL	161	364

L'observation réalisée par la chercheuse peut influencer les participants (*Ibid.*) et causer des biais. Afin d'éviter ces biais, la chercheuse tient à se prémunir contre la proximité psychologique avec l'idée de la coopération et être rigoureuse et impartiale sur tous les éléments importants. Pour ce faire, elle met en place des mesures permettant d'éviter les biais et l'arbitraire. Elle se donne des moments de révision critiques périodiques de ses notes de thèse dans la perspective d'identifier les biais potentiels. Comme mentionné par Reinharz (1979), elle soumet ses découvertes aux étapes qui caractérisent le processus réflexif du chercheur. Elle s'assure également d'établir la chaîne d'évidences en appuyant les conclusions de la recherche sur des données brutes observables.

3.4.4 Analyse documentaire

L'analyse documentaire vise à traiter les informations et les documents produits par l'organisation (Baumard *et al.*, dans Thiétart, 2007) : cette dernière sert de complément aux autres méthodes de collecte de données (Rubin et Rubin, 2012).

Dans le cadre de ce projet de recherche, l'analyse documentaire porte principalement sur les sondages de mobilisation des employés, les outils de gestion, les

formulaire, les comptes rendus de réunions et autres documents servant à mettre en oeuvre la transformation de la culture organisationnelle. La chercheuse cherche à vérifier que l'évolution et l'utilisation des différents documents et outils de gestion restent (ou non) alignés sur les valeurs et les principes coopératifs. À titre d'illustration, voici ce que la chercheuse a fait avec l'outil de gestion de la performance : à l'an 1 de la recherche, soit en 2013, une première analyse est faite, basée sur les critères, entre autres, des valeurs et des principes coopératifs. Par la suite, la chercheuse fait l'analyse chaque fois que le milieu de recherche le modifiera : jusqu'à maintenant, l'outil a été modifié chaque année.

En résumé, la collecte de données a été réalisée par des entretiens individuels, des groupes de discussion et des observations par le biais de 235 rencontres totalisant 464 heures de présence sur le terrain : un tableau synthèse les résume (annexe J).

3.5 Stratégies d'analyse des données

En lien avec l'objet de la thèse, qui étudie la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY tout en s'assurant de rester alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel, l'analyse des données porte sur les deux éléments suivants : 1) le récit narratif du cas, richement documenté; et 2) le modèle conduisant à la transformation de la culture organisationnelle. Elle consiste à réduire les données afin d'en extraire tout le sens voulu (Maxwell, 2005).

3.5.1 Stratégies d'analyse des journaux d'observations

L'analyse des données doit conduire à la découverte de la démarche de transformation de la culture organisationnelle et à mettre en évidence le rôle et les stratégies adoptées par le leader et les gestionnaires pour ladite transformation.

Tel que suggéré par Paillé et Muchielli (2013) et Creswell (2003), la première analyse des données utilise l'écriture comme praxis d'analyse. À l'aide des journaux des observations, la chercheuse a reconstitué le récit narratif de la transformation de la

culture organisationnelle : ceci a permis de prendre en compte l'aspect temporel du cas. Cela a également permis de décrire, de la façon la plus précise possible, la variété et la richesse des événements, les liens entre eux et le contexte du cas.

Comme le mentionnent Paillé et Muchielli (2013), le matériau descriptif que représente le récit narratif consiste en une assise solide pour en faire l'examen analytique. Il a permis à la chercheuse de se situer en surplomb et de permettre au sens de se révéler à travers l'écriture.

D'abord, la chercheuse a procédé à l'écriture de l'histoire de la transformation de la culture organisationnelle de chacune des parties prenantes du cas, soit le conseil d'administration, la direction, les gestionnaires et les employés, et ce, de façon chronologique. Ce premier jet a permis de définir les événements critiques de chacune des entités impliquées dans la transformation de la culture organisationnelle et de les comparer entre eux.

Une deuxième écriture a permis de délimiter les trois phases temporelles selon la méthode de la stratégie de décomposition temporelle de Langley (1999) en regroupant, sous quelques grands thèmes, les événements critiques de chacune des phases. L'étiquetage des périodes a offert une opportunité pour la structuration de l'analyse. Les phases temporelles ont constitué des unités d'analyse comparative permettant d'explicitier la manière dont les actions d'une période conduisent à un changement dans la période subséquente (*Ibid.*).

Enfin, une dernière écriture a permis de raffiner les étapes importantes du récit narratif, lesquelles ont été confrontées aux données des entretiens.

3.5.2 *Stratégies d'analyse des entretiens*

La démarche d'analyse des données des entretiens s'inspire des étapes de Creswell (2003) et Robson (2011) : la préparation des données brutes, l'agrégation des

données en catégories, l'identification des principaux thèmes et l'interprétation et le dégagement de configurations significatives.

D'abord, la chercheuse a préparé les données en enregistrant les entretiens et a procédé à leur écoute. Les données ont été transcrites de façon systématique et intégrale, permettant ainsi de capter toute la richesse des propos des participants. Cet exercice a permis d'éviter d'écarter trop rapidement de l'analyse des parties des entretiens et des observations qui pourraient constituer un matériau consistant et de qualité (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Les données ont été traitées au fur et à mesure de leur collecte, comme le recommandent Miles et Huberman (2003).

Ensuite, le codage des données qualitatives est effectué selon les méthodes d'analyse propres à la théorisation ancrée : codage ouvert, axial et sélectif (Creswell, 2013; Prévost et Roy, 2015). Cela a permis d'agréger les données en catégories. L'identification des principaux thèmes a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives Atlas.Ti (Musca, 2006). Comme mentionné par Musca (2006), ce logiciel ne se substitue pas au chercheur, mais permet d'interagir en profondeur avec les données.

Afin de réaliser l'étape du codage ouvert, la chercheuse a développé une liste de catégories inspirée du contexte théorique, en se laissant la flexibilité de nommer des catégories nouvelles selon sa compréhension des propos des participants. Les verbatim ont été examinés à partir de la grille de catégories, ce qui signifie que chaque fois qu'une portion de témoignage correspond à l'une ou l'autre des catégories, la citation du participant est placée sous cette dernière. Cela a permis de faire une première organisation des données et d'identifier les concepts émergents des données recueillies.

Une deuxième analyse en profondeur des données brutes (codage axial) a permis d'identifier 28 catégories (annexe K) et a consisté à discerner les relations entre les catégories. Cette liste a permis d'identifier les principales intentions/décisions et actions liées à la transformation de la culture organisationnelle. Par la même occasion, les éléments contextuels particuliers à chaque entité impliquée dans la transformation

ont été soulevés. Elle a également servi à identifier la compréhension qu'ont les participants de la culture avant et de la culture après, de la façon dont le sens de la transformation a été créé, de la place des valeurs et des principes coopératifs, de la gestion du changement et du rôle du leader et des gestionnaires. De plus, une analyse en profondeur des catégories a permis de saisir l'importance de la cohérence des pratiques de gestion et de l'incohérence perçue de certaines décisions liées à la transformation de la culture organisationnelle.

Finalement, la dernière étape (codage sélectif) a visé à dégager les caractéristiques importantes du phénomène à l'étude. Cela s'est traduit par une analyse comparative des données issues d'une même personne avec elle-même à différents moments; comparer les données issues d'une même famille d'emplois avec elle-même et avec les autres; comparer les situations entre elles à des moments différents; comparer les événements critiques entre eux. Plus spécifiquement, le codage sélectif a permis de conceptualiser la démarche de transformation de la culture organisationnelle par la mise en évidence des principales intentions/décisions et actions mises en œuvre ainsi que du rôle et des stratégies adoptés par le leader et les gestionnaires pour faire vivre la culture d'affaires coopérative. Le tableau 27 regroupe les étapes de l'analyse des données des entretiens.

Tableau 27
Étapes de l'analyse des données des entretiens

Étape 1	Préparer les données brutes (observations, entretiens, audios et autres)
Étape 2	Agrégation des données en catégories selon la méthode de la théorisation ancrée
Étape 3	Identification des principaux thèmes
Étape 4	Modélisation du phénomène

Adapté de Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse de données qualitatives* (2^e éd.). Paris : De Boeck; Paillé, P. et Mucchielli, A. (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Armand Colin; Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Tout au long de la démarche d'analyse, la chercheuse a triangulé les données issues de l'observation, des entretiens et de l'analyse documentaire : cela a permis de limiter les sources potentielles de biais (Prévost et Roy, 2015).

3.6 Considérations de validité

La validité et la fiabilité de la recherche sont des critères essentiels de l'évaluation des apports de la recherche (Musca, 2006). Depuis l'émergence de la recherche qualitative dans les sciences sociales et humaines, des chercheurs veulent épouser une théorie plus interprétative que causale (Anadon, 2004). Selon Anadon (2004), cela a entraîné une redéfinition des critères de validité, de généralisation et de fiabilité.

Dans le cadre de ce projet de recherche et à l'instar d'Audet (2006), les critères d'évaluation énoncés par Guba et Lincoln (1994) sont utilisés. Ces auteurs proposent d'adapter les critères habituellement reconnus à la recherche qualitative. Ainsi, la confirmabilité s'assure que les données traitent avec justesse l'objet de la recherche. La crédibilité et l'authenticité s'assurent que les résultats sont représentatifs de la réalité telle que perçue par les participants. La plausibilité permet de démontrer la cohérence entre le processus de la recherche et les résultats obtenus. Enfin, la transférabilité ainsi que l'utilisation et l'application démontrent la possibilité que le milieu de recherche actuel ainsi que d'autres organisations puissent utiliser les résultats en les adaptant à leur contexte.

Le tableau 28 présente les critères d'évaluation, une explication ainsi qu'une liste non exhaustive des stratégies ayant été mises en œuvre dans le présent projet de recherche.

Tableau 28
Critères de validité

Critères de validité en recherche	Explications	Stratégies utilisées pendant la recherche
Confirmabilité (validité de construit)	Recherche de neutralité par rapport aux différents biais possibles, induits par le chercheur et le milieu étudié	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validation de la problématique auprès de l'organisation 2. Méthodes et procédures de l'étude décrites de façon détaillée 3. Suivi de la séquence de l'analyse des données menant à l'élaboration des conclusions 4. Enregistrement et transcription des entrevues 5. Validation des transcriptions des entrevues par les participants 6. Validation des données tout au long de la recherche par les acteurs internes et externes 7. Vigilance de la chercheuse quant à ses biais et à l'effet produit par sa présence sur le terrain
Crédibilité et authenticité (validité interne)	Concordance entre les données empiriques et leur interprétation, la crédibilité des résultats et l'authenticité de la description riche de la situation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présence soutenue et prolongée sur le terrain 2. Explication des procédures de collecte, d'analyse et de consignation des données aux participants 3. Prise en compte et description riche du contexte et des événements critiques 4. Sources de données multiples 5. Triangulation des sources et des méthodes de collecte de données
Plausibilité (fidélité)	Cohérence du processus de recherche, sa qualité et sa stabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Question de recherche claire 2. Rôle du chercheur bien expliqué aux participants 3. Analyse en profondeur des données à l'aide d'un logiciel d'analyse des données (Atlas TI) 4. Sources d'information multiples 5. Prise en compte des contre-exemples 6. Documentation accessible et traçabilité de la démarche

Transférabilité	Portée de la recherche et connaissances générées pour d'autres milieux.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description riche du contexte et des caractéristiques du milieu pour permettre à d'autres caisses Desjardins de se prononcer sur la pertinence pour leur milieu; 2. Utilisation de plusieurs méthodes pour analyser les données de façon à bien documenter la transformation de la culture organisationnelle ainsi que le rôle et les stratégies mises en œuvre par le leader et les gestionnaires; 3. Suggestion de milieux où les résultats pourront être testés dans le cadre d'études futures.
Utilisation et application	Intérêt et pertinence de l'étude pour les participants.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilisateurs des résultats ont développé de nouvelles capacités; 2. Partage des résultats de l'étude aux participants; 3. Problématique identifiée par le milieu et vécue par les participants, commune à plusieurs caisses Desjardins.

Adapté d'Audet, M. (2006). *La mise en oeuvre d'un mode de gestion des soins et services de santé par regroupement des clientèles : le cas du regroupement cardiopulmonaire au CHUS*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke; Béliveau, J. (2011). *Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services : une étude multicas au Centre de réadaptation Estrie*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke; Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse de données qualitatives* (2^e éd.). Paris : De Boeck.

En résumé, la proximité du chercheur constructiviste nécessite un cadre solide, mutuellement accepté par les participants, et des précautions particulières pour éviter la contamination des données (Prévost et Roy, 2015).

3.7 Considérations éthiques

Robson (2011) mentionne l'importance pour le chercheur de se soucier des aspects éthiques de la recherche. Selon cet auteur, l'éthique relève de règles de conduite clairement établies entre les parties. En ce sens, la présence et le rôle de la chercheuse sont expliqués dès le départ. Il est important que les relations soient sans ambiguïté, car la chercheuse constructiviste doit respecter la dimension réelle liée à une telle proximité (*Ibid.*).

Avant la recherche, la chercheuse s'est assurée d'obtenir le certificat éthique délivré par le comité d'éthique à la recherche. Pendant la collecte de données, la chercheuse contacte les participants et précise le but des entretiens. Un formulaire de consentement est signé par l'ensemble des participants qui se soumettent à l'entretien proposé par la chercheuse. Ce formulaire précise le but et les retombées de la recherche, les personnes à contacter en cas de besoin, la confidentialité et l'anonymat. Il fait également état de la possibilité, pour le participant, de se retirer à tout moment si tel est son souhait. Les données sont conservées de façon sécuritaire, comme recommandé par le comité d'éthique. En cours de recherche et lorsque les résultats seront publiés, la chercheuse s'engage à en faire rapport aux participants. Le tableau 29 fait état des principales considérations éthiques ainsi que des activités réalisées par la chercheuse.

Tableau 29
Considérations éthiques

Considérations éthiques	Activités réalisées par la chercheuse
Avant la recherche	Obtention du certificat éthique délivré par le président du comité d'éthique de la recherche, Université de Sherbrooke Signature d'une lettre d'entente avec le directeur général de la CDGHY
Début de la recherche	Contact avec les participants Présentation de la chercheuse : objectifs et durée de la recherche
Pendant la collecte de données	Courriel d'invitation aux entretiens individuels et de groupe Signature du formulaire d'information et de consentement contenant les clauses de participation volontaire et retrait possible du participant, enregistrement des entretiens (annexe L)
Analyse des données	Rapports périodiques présentés aux participants pour validation Anonymat et confidentialité assurés aux participants par le formulaire de consentement
Rapports et publications	Rapport des résultats de façon honnête Copie remise aux participants (sur demande)

Adapté de Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and research design* (3^e éd.). Sage Publications;
Robson, C. (2011). *Real world research* (3^e éd.). Wiley Publications.

4. SYNTHÈSE DU CADRE OPÉRATOIRE

Compte tenu de la question de recherche, la chercheuse s'inscrit dans le paradigme constructiviste avec une recherche de nature qualitative. Ce type de recherche reconnaît l'impact du contexte, des expériences et du vécu des sujets. En ce sens, l'étude de cas unique représente une stratégie de recherche opportune, car elle permet de comprendre ce qui se passe dans la situation unique de la CDGHY. Les différents moyens de collecte et d'analyse des données permettent une description riche de la réalité de la CDGHY et l'élaboration d'un modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative.

QUATRIÈME CHAPITRE PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

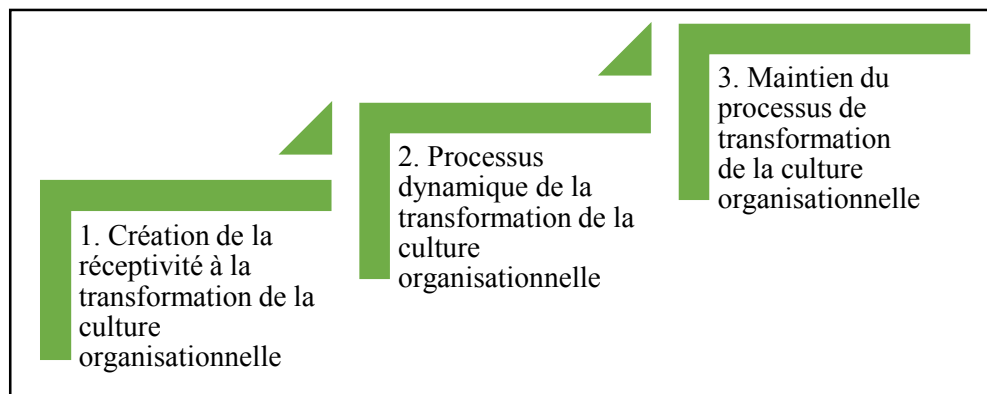
Le chapitre de la présentation et de l'analyse des résultats vise à répondre à notre intention de recherche qui, essentiellement, s'intéresse à la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY en s'assurant de rester alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel.

L'étude de cas s'est échelonnée sur une période de plus de trois ans, au cours de laquelle la chercheuse a observé, en temps réel, les intentions/décisions et les actions prises par les différentes entités impliquées dans la transformation de la culture organisationnelle. Les observations ont été colligées au fur et à mesure de leur déroulement.

Ce chapitre constitue une première organisation et analyse des données brutes. Il présente le compte rendu détaillé de l'histoire du cas à partir des observations, des propos des participants et de l'analyse documentaire.

Pour guider l'organisation du chapitre sur les résultats, les principales intentions/décisions et les actions mises en œuvre sont décrites à travers le récit narratif du cas, découpé en trois phases, comme le propose la stratégie de décomposition temporelle des données qualitatives de Langley (1997). La figure 3 les représente.

Figure 3
Phases de la transformation de la culture organisationnelle



La première phase décrit la création de la réceptivité à la transformation de la culture organisationnelle ainsi que les stratégies mises en œuvre. La deuxième phase est celle des moyens utilisés pour la transformation proprement dite. La troisième et dernière phase trace le portrait des activités mises en place pour le maintien du processus de transformation de la culture organisationnelle.

Chaque phase est accompagnée d'une figure mettant en évidence l'intention/décision et les actions mises en œuvre à chacune d'elles. Il présente les perturbations survenues durant la démarche (identifiées par la lettre P dans les tableaux). Il expose également la perception qu'ont les participants de l'effet des décisions sur la transformation vers une culture d'affaires coopérative. Le tableau complet se trouve à la fin de chacune des phases et sert de base à la partie analytique des résultats. Le lecteur peut ainsi cheminer à travers l'histoire du cas et voir l'ensemble des intentions/décisions et actions dans le tableau complet. De plus, l'annexe M présente l'ensemble des figures du récit narratif sur une même page.

Ainsi, le présent chapitre comprend trois grandes sections. Il débute par une description du macrocontexte du Mouvement Desjardins puisque ce dernier s'est transformé durant les trois années sur lesquelles s'est échelonné le projet de recherche. Par la suite, un bref rappel de la problématique de la CDGHY et de ses composantes au début de l'étude de cas est présenté. Vient ensuite le récit narratif ainsi que l'analyse des trois phases.

1. MACROCONTEXTE ORGANISATIONNEL

Puisque le projet de recherche s'est échelonné sur plus de trois années, il est opportun d'explicitier certains facteurs ayant influencé le Mouvement Desjardins dans les intentions/décisions et les actions mises en œuvre pour cheminer vers la culture d'affaires coopérative.

De par sa nature coopérative, le Mouvement Desjardins poursuit une finalité différente de celle que recherchent les institutions financières à capital-actions. La

raison d'être est incarnée par la mission adoptée par les délégués des caisses réunis en 1983 et amendée lors du Congrès de 1995. Dans le cadre d'une rencontre régionale mensuelle, un document interne d'orientation du Mouvement Desjardins réitère aux directeurs généraux des caisses la mission du Mouvement Desjardins, toujours actuelle et libellée comme suit :

Mission du Mouvement Desjardins

« Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action :

- En développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux et un réseau d'entreprises financières complémentaires à rendement concurrentiel et contrôlé par eux.
- En faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos administrateurs et de nos employés. »

Adapté de Mouvement Desjardins. (2013). *Mission, vision, valeurs*. Saisie le 9 juin 2013, de <http://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/mission/>.

Selon ce document et comme mentionné dans le premier chapitre, la croissance des revenus est au rendez-vous, mais la satisfaction des membres ne l'est pas. Faisant suite aux échanges entre les directeurs généraux des caisses, les grandes orientations retenues sont les suivantes :

1. Miser sur les valeurs de coopération et de responsabilité sociale pour différencier Desjardins et accroître sa capacité d'attraction;
2. Mettre en œuvre une approche centrée sur le membre à l'échelle du Mouvement;
3. Innover afin d'offrir les meilleurs produits et services;
4. Renforcer la solidité financière du Mouvement;
5. S'assurer du leadership et de la mobilisation des administrateurs et des employés.

En mars 2012, l'assemblée générale annuelle des membres du Mouvement Desjardins, par la voix de sa présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, madame Monique Leroux, réitère l'importance de réintégrer les valeurs et

les principes coopératifs à la gestion des personnes et des affaires : faire vivre la distinction coopérative. La satisfaction et la fidélité du membre sont placées au cœur des préoccupations : il s'installe une volonté d'être le chef de file incontesté en matière de prestation de services financiers.

La Promesse Desjardins, qui propose de retrouver la passion du service, est lancée dans l'entière responsabilité du Mouvement :

« Je suis toujours là pour vous, proche, engagé et à l'avantage des membres. »

Chaque caisse adhère à cet objectif sur une base volontaire : la CDGHY y adhère, comme le mentionne le président :

- C'est sûr que dans la pensée, de plus en plus, on tend à penser Mouvement. PRES⁵

2. BREF RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA CDGHY

Comme mentionné précédemment, la croissance est au rendez-vous, mais la satisfaction des membres se porte moins bien. Comme mentionné dans le premier chapitre, la CDGHY accuse un retard sur les indicateurs de satisfaction des membres, sur l'indice de satisfaction en matière de distinction coopérative et sur l'indice de fidélité des membres (indices décrits dans le premier chapitre).

Selon le directeur général, le projet coopératif à l'origine de la création du Mouvement Desjardins vise à assurer le développement des personnes et à répondre à leurs besoins économiques et sociaux en se basant sur les valeurs et les principes coopératifs tel que stipulé dans la déclaration de l'ACI. De son propre aveu, la CDGHY

⁵ Les sources de données ont été codées en débutant par les lettres se rapportant à la fonction exercée par la source citée (PRES = président du CA, DG = directeur général, DIR = directeur, G = gestionnaire, YE = employé. Les numéros suivant les lettres du code sont attribués aléatoirement et servent à identifier les sources de données tout en préservant l'anonymat. D'autres codes sont identifiés tels : DOC = analyse documentaire, OBS-PRES-p.xx, OBS-DG-p.xx, OBS-DIR-p.xx, OBS-G-p.xx ou OBS-YE-p.xx = commentaires du président, du directeur général, des directeurs, des gestionnaires ou d'employés notés dans les journaux d'observations. Le numéro suivant le code OBS représente le numéro des journaux d'observations cité ainsi que la page où se trouve la citation.

s'est éloignée de ses valeurs initiales, car depuis quelques années, la primauté accordée à la productivité et à l'impératif du rendement financier fait en sorte que les employés perçoivent difficilement la différence entre la coopérative de services financiers et la banque. À titre illustratif et en lien avec la culture organisationnelle de résultats financiers, de productivité et d'efficacité, la CDGHY a adopté des pratiques propres aux organisations bancaires, d'après les employés. Entre autres, les pratiques suivantes font en sorte que la différence coopérative est moins perceptible :

1. Les décisions de gestion sont prises sur la base du rendement financier, de la productivité et de l'efficacité;
2. La gestion des personnes est plus directive;
3. Les pratiques de gestion sont calquées sur le modèle capitaliste avec peu d'égard aux valeurs et aux principes coopératifs.

En ce sens, les propos qui suivent sont typiques des commentaires recueillis auprès de participants lors des différentes rencontres :

- On est rendu pareil comme une banque. Je ne reconnais plus la caisse où j'ai commencé à travailler. OBS-1-YE-p.17
- Je me questionne sur qu'est-ce que les membres peuvent dire. On est de plus en plus similaire à des banques. YE-J
- Les gens (les membres) pensent qu'on n'est pas beaucoup coopératif parce qu'on change beaucoup. G-10

Au même titre que le Mouvement Desjardins, le directeur général, nouvellement nommé, veut redonner un sens à la prestation de services offerte aux membres par les employés. Il adhère complètement aux grandes orientations du Mouvement. C'est pourquoi, avec l'appui du conseil d'administration, il propose une intention de vision nouvelle, soit de transformer la culture organisationnelle, actuellement axée sur les résultats, et d'en faire une culture d'affaires teintée des valeurs et des principes coopératifs. Cette dernière sera définie ultérieurement par les administrateurs et les employés de la caisse à l'aide d'une démarche qui sera présentée dans le récit narratif.

3. COMPOSANTES DU CAS EN JUIN 2012

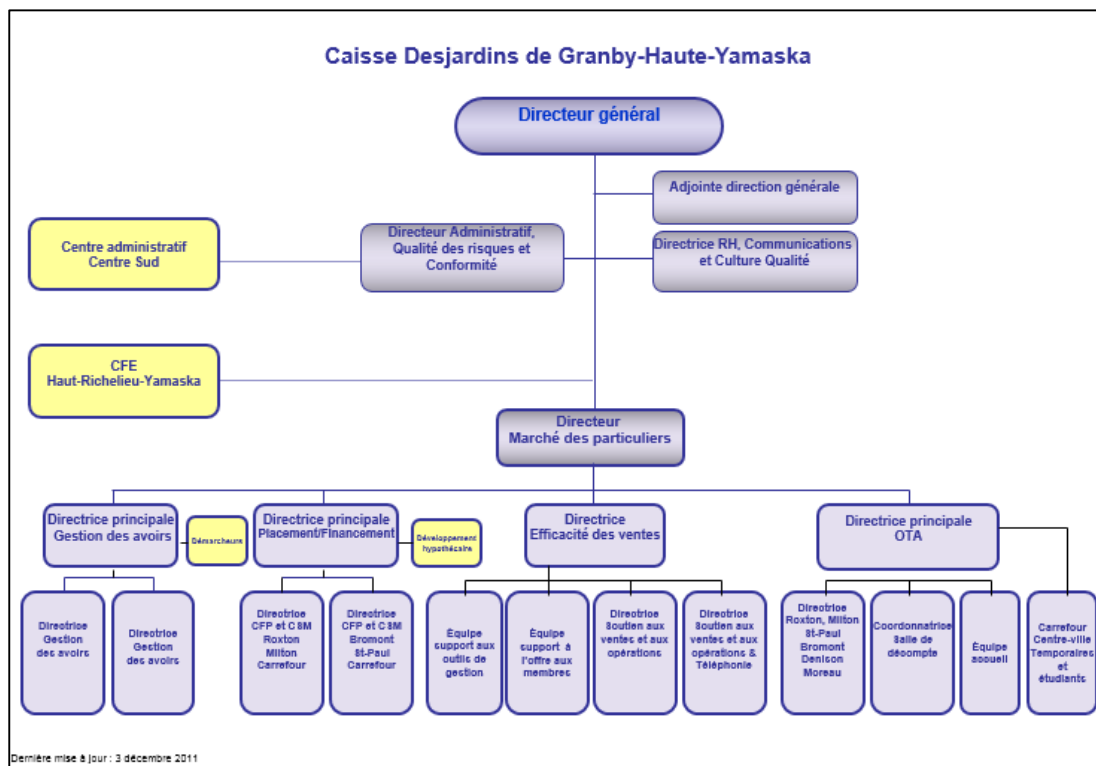
Afin de positionner l'état du cas en juin 2012, la figure 4 illustre l'organigramme ayant cours au début de la démarche de la transformation de la culture organisationnelle. Le récit narratif du cas permettra, entre autres, de voir évoluer la structure organisationnelle.

En juin 2012, la CDGHY est composée des entités suivantes :

- Le conseil d'administration composé de 12 membres et le conseil de surveillance composé de 5 membres, tous élus par l'assemblée générale des membres;
- Le directeur général;
- Le comité de direction composé du directeur général, du directeur Personnes et culture, du directeur Gestion des opérations et du directeur Marché des particuliers;
- Le comité de transformation composé de 4 directeurs principaux et 12 directeurs;
- 300 employés.

La figure 4 présente les différentes entités du cas en juin 2012.

Figure 4
Organigramme de la CDGHY en juin 2012



4. RÉCIT NARRATIF ET ANALYSE DES PRINCIPALES INTENTIONS/DÉCISIONS ET ACTIONS LIÉES À LA TRANSFORMATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Comme mentionné précédemment, les principales intentions/décisions et actions de la transformation de la culture organisationnelle sont regroupées en trois grandes phases. Les sections suivantes présentent les résultats des trois phases de la transformation de la culture organisationnelle ainsi que l'analyse de leur incidence sur la transformation de la culture organisationnelle.

Chacune des phases est suivie d'une section d'analyse des résultats à l'aide d'un tableau. Ce dernier présente les intentions/décisions et les actions liées à la transformation de la culture organisationnelle dans leur espace temporel. La culture d'affaires coopérative et le modèle bancaire sont illustrés par deux lignes. La ligne au

centre met en évidence la perception qu'ont les participants des intentions/décisions et actions sur le rapprochement ou l'éloignement de la culture d'affaires coopérative. De plus, la figure fait état de la perception positive ou négative qu'ont les participants de la portée de l'intention/décision ou action sur ladite transformation par le signe + ou par le signe -.

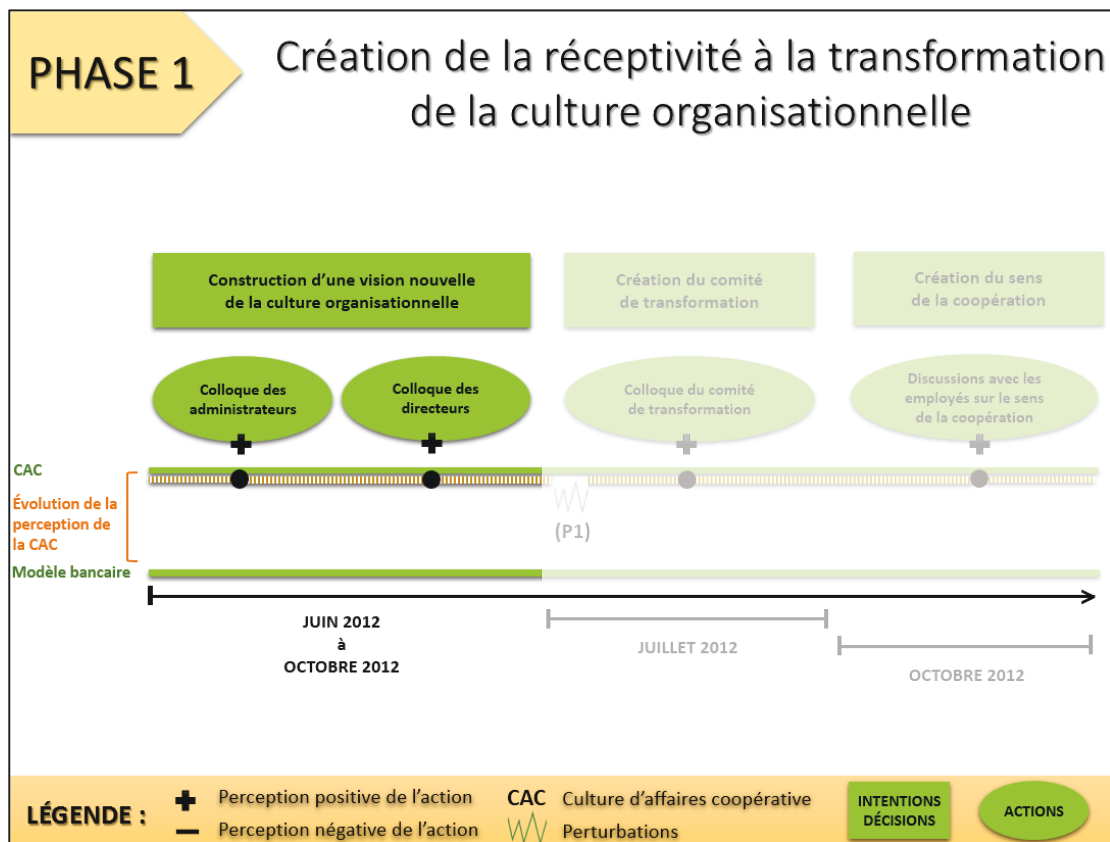
4.1 PHASE 1 : Création de la réceptivité de la transformation de la culture organisationnelle

En poste depuis novembre 2011, le directeur général prend connaissance des défis financiers, économiques, de gestion et de renouvellement de l'identité coopérative qui attendent la CDGHY. Afin d'y faire face, il propose une intention de vision de la culture organisationnelle aux administrateurs, aux directeurs et aux gestionnaires.

4.1.1 Construction d'une vision nouvelle de la culture organisationnelle

La figure 5 illustre la décision de construire une vision nouvelle de la culture organisationnelle ainsi que l'engagement nécessaire des administrateurs, des directeurs et des gestionnaires.

Figure 5
Phase 1 – Construction d’une vision nouvelle de la culture organisationnelle



En mai 2012, une rencontre avec le conseiller en Développement coopératif de la Fédération des caisses Desjardins, Bureau régional de l’Estrie, permet de réfléchir sur la relation d’affaires que la CDGHY entretient avec ses membres. Selon le directeur général, la distinction coopérative est peu présente :

- Dans la relation d’affaires avec le membre, je ne vois pas clairement notre distinction coopérative. OBS-1-DG-p.h

Les discussions conduisent à la proposition d’organiser un colloque avec les administrateurs ayant pour objectif de discuter de la coopération et du renouvellement de l’identité coopérative.

- Il faut remettre la coopération au service de la performance [...] nous devons nous projeter en avant avec un nouveau cadre de référence. OBS-1-DG-p.k-m

Le directeur général choisit d'inviter un conférencier, professeur associé à l'Université de Sherbrooke, qui est reconnu dans le réseau des caisses Desjardins pour avoir présenté maintes fois le fruit de ses réflexions sur le sens nouveau à donner au paradigme coopératif dans le contexte contemporain actuel.

Le 4 juin 2012, une deuxième rencontre a lieu avec le conseiller en Développement coopératif et le conférencier, qui permet de définir les objectifs du colloque, soit de :

1. Renouveler notre identité coopérative;
2. Développer notre propre définition de la nouvelle culture d'affaires nommée provisoirement « culture d'affaires coopérative »;
3. Réfléchir à la transformation nécessaire pour arriver à atteindre les objectifs énoncés en 1 et 2.

Faisant suite à ce positionnement des objectifs, le directeur général et le président du conseil d'administration organisent le Colloque des administrateurs qui aura lieu les 14 et 15 juin 2012.

4.1.1.1 Engagement du conseil d'administration

Lors de ce colloque, les administrateurs sont invités à réfléchir sur la coopération et le renouvellement de l'identité coopérative. C'est la première fois que les administrateurs sont conviés à ce genre de réflexion. Les principaux éléments à l'ordre du jour sont les suivants :

1. Réflexion sur la culture d'affaires coopérative à l'aide de la conférence portant sur le paradigme coopératif;
2. Vision de ce que nous voulons être en 2016 (décrite au premier chapitre - tableau 2);
3. Évolution des pratiques des administrateurs en lien avec la nouvelle vision.

Selon le conférencier, dont la perspective correspond aux intentions et aux visées du directeur général, il importe de renouveler l'idéal coopératif et de mieux comprendre les valeurs et les principes coopératifs afin de les intégrer dans les pratiques d'affaires et les pratiques de gestion. Il mentionne également l'importance pour la coopérative de concilier le développement de la personne et de sa communauté (la finalité) avec le développement économique et financier (le moyen).

Bien conscients que la culture organisationnelle actuelle est axée sur les résultats financiers, la productivité et l'efficacité, les administrateurs développent une vision nouvelle de l'avenir de la CDGHY. À la suite de ces réflexions communes, il devient clair qu'il faut placer le membre au cœur des préoccupations. Les propos suivants sont tirés des échanges entre les administrateurs :

- Le membre doit être au cœur des décisions de la caisse. DOC-2
- Ma caisse est un leader présent dans sa communauté. Les membres en sont conscients et fiers. DOC-2

Pour eux, cela signifie également de placer l'employé au cœur de la gestion en permettant le développement des talents et en conscientisant les employés sur leurs responsabilités et leur engagement envers les membres.

- Les employés sont impliqués, contributeurs et engagés affectivement avec des valeurs [...] on a du personnel compétent, mobilisé, aux bonnes places. DOC-2

Afin de rendre concrète la vision nouvelle, les administrateurs s'entendent sur le fait que cette dernière requiert des changements dans les façons de penser et de faire. Selon eux, la mise en œuvre de la nouvelle vision relève d'une bonne compréhension du paradigme coopératif, le partage d'une vision claire et d'un idéal commun jumelé à un niveau important d'audace et de courage.

Les propos entendus lors des ateliers de réflexion des administrateurs évoquent l'importance d'une vision clairement énoncée par le leader, se vivant à travers des

principes et des actions de gestion participative, comme le veulent les valeurs et les principes coopératifs. Les propos suivants, tirés des discussions de ce colloque, illustrent la façon dont les administrateurs se représentent la nouvelle culture d'affaires.

- La CDGHY est un leader dans sa communauté [...] les gestionnaires sont les porteurs d'une vision clairement énoncée par le directeur général et cette dernière se vit à travers des principes et des actions de gestion participative [...] les administrateurs et les employés sont engagés et conscients de leurs responsabilités. DOC-1

Enfin, les propos du président illustrent bien le pari suivant : la satisfaction des membres et l'engagement des employés entraîneront les résultats attendus.

- Notre culture d'avant était celle de dire qu'on fait de l'argent. Mais, on a perdu pendant un certain temps notre identité propre culturelle qu'est une coopérative. On ne fonctionnait que par les résultats [...] si tu as un bon service aux membres, tu as de la satisfaction, tu vas générer du volume, tu vas générer de la rentabilité. Donc, la piastre est la résultante et non pas le critère premier pour lequel tu fais tes opérations. PRES-19

Il est convenu que le rôle et l'engagement du conseil d'administration face à la transformation de la culture organisationnelle obligent les administrateurs à réinventer leurs façons de penser. La question qui se posera désormais est la suivante :

- Peut-on expliquer toutes nos décisions à l'aide des valeurs et des principes coopératifs? DOC-1

Le colloque se termine en révisant collectivement les fondements de la coopérative, soit de concilier le développement de la personne (employés et membres) et de la communauté. L'ensemble des membres du conseil d'administration s'engage dans la transformation de la culture organisationnelle en une culture d'affaires coopérative, comme en témoigne le propos suivant, aussi exprimé par quelques administrateurs de la CDGHY :

- Je suis emballé par ce nouveau projet. Il sera exigeant. Ensemble, nous pouvons réussir. DOC-1

4.1.1.2 *Engagement des directeurs et des gestionnaires*

Les directeurs sont présents au colloque des administrateurs des 14 et 15 juin 2012. Ils entendent la conférence et participent aux échanges lors des différents ateliers portant sur la vision nouvelle. En après-midi, ils se retirent afin de discuter de la culture d'affaires coopérative. Ces discussions portent principalement sur la manière d'actualiser la vision nouvelle. Le propos qui suit, tiré du compte rendu de cette rencontre, illustre la pensée des directeurs :

- Les grands défis qui nous attendent sont ceux de l'authenticité et de la confiance. Il sera important d'installer notre leadership, de développer les talents, de permettre le développement des gestionnaires et des employés et surtout, avoir le courage nécessaire à la réalisation de notre rêve.
DOC-1

Faisant suite aux discussions ayant eu lieu au colloque, le directeur général convoque le comité de direction et l'ensemble des gestionnaires à une rencontre qui a lieu le 3 juillet 2012. Il partage à nouveau sa vision nouvelle sous le thème : « De la vision à la réalité : bâtir la coopérative de demain ».

Il rappelle que l'argent est au service des membres et que la personne est au cœur des préoccupations. Comme convenu avec les administrateurs, il invite les participants à ce que l'identité coopérative transparaissent dans les intentions/décisions et les actions mises en oeuvre. Il insiste sur l'importance des éléments suivants :

- Rêver le futur [...] donner un sens à la transformation de la culture organisationnelle [...] développer l'autonomie et les compétences des employés [...] Obtenir l'engagement des employés avec un message cohérent et transparent : la communication doit soutenir la transformation de la culture organisationnelle. OBS-1-DG-p.7
- Nous devons passer d'une culture organisationnelle de résultats à une culture d'affaires coopérative. DG

Selon le directeur général, le message de la transformation de la culture organisationnelle doit être porté par les directeurs et les gestionnaires : ils sont des rassembleurs ayant une bonne compréhension de leur rôle et capables de soutenir les

employés dans leur développement. Voici un extrait du compte rendu des discussions de cette rencontre :

- Bonne compréhension du rôle de gestionnaire, soit de développer les personnes [...] cohérence/cohésion (défi de communication). DOC-1
- Prescrire des comportements qui favorisent l'authenticité, la confiance, le jeu d'équipe, l'éthique personnelle. DOC-1

Le directeur général prône la transversalité, ce qui veut dire pour lui de faire en sorte que la hiérarchie ne soit pas un obstacle lorsqu'il y a une décision à prendre pour répondre aux besoins des membres : cela favorise une meilleure fluidité des activités quotidiennes.

- Il est important de développer notre capacité à être transversal. OBS-1-DG-p. 12

Par ces quelques phrases, les éléments clés de la nouvelle vision sont mis en évidence. C'est d'ailleurs lors de cette rencontre qu'une première définition est donnée à la culture d'affaires coopérative. Le directeur général en lance les premiers mots et invite les directeurs et les gestionnaires à échanger. Les discussions ont cours durant environ une heure et tous s'entendent sur une compréhension commune de chacun des mots qui composent cette nouvelle métaphore.

- La culture d'affaires coopérative, c'est une culture qui prend en compte notre identité coopérative en plaçant le besoin du membre au cœur des préoccupations de notre travail, jumelé à une intention claire de générer une performance d'affaires financière et opérationnelle qui elle, permet de développer une prospérité collective et individuelle. OBS-1-DG-p.68

Selon eux, cette définition contient plusieurs aspects importants, dont l'identité coopérative, le besoin du membre, la performance et la prospérité collective et individuelle : ces éléments se rattachent bien à la définition de la coopérative et à sa mission première.

Quatre thèmes retiennent l'attention des directeurs et des gestionnaires à cette étape de la transformation de la culture organisationnelle :

1. Les besoins des membres : ils sont pris en charge et accompagnés dans leur vie financière par des employés engagés;
2. Le service aux membres : le membre se sent unique;
3. La production : la mise en place de standards de qualité élevés;
4. Le leadership et la mobilisation des employés.

Selon le directeur général, le sens de la nouvelle vision de la culture organisationnelle doit être clairement établi afin que les employés s'y investissent, comme l'illustre ce propos.

- Les employés doivent sentir qu'ils sont les leaders de la prestation de services aux membres et qu'ils se sentent appuyés et accompagnés par leur gestionnaire. OBS-1-DG-p.6

Cette prise de position est réitérée par les directeurs et les gestionnaires.

- L'identité coopérative doit transparaître dans les actions - l'importance des personnes. OBS-1-DIR-p.1

- C'est important de faire sentir aux membres que la caisse leur appartient. G-10

- De replacer aussi l'entreprise coopérative au sein de ses valeurs. Ça, je le vois, mais tout en étant très lucide qu'on est une coopérative de services financiers entourée de concurrents solides. G-4

- C'est un incontournable [...] si on veut pouvoir encore entre en vie. G-6

Le directeur général se donne comme mission de donner une grande place aux personnes, comme le promeuvent les valeurs et les principes coopératifs, car elles sont les maîtres d'œuvre du succès de la culture d'affaires coopérative. Les propos qui suivent l'illustrent :

- Pour changer la culture organisationnelle, il est important de donner l'exemple, d'être patient et cohérent. L'humain doit avoir la plus grande place, bien avant les structures et les procédures. OBS-1-DG-p.91

Pour ce faire, il est important d'obtenir l'engagement des employés. Les activités à mettre en place doivent faire état de cette nouvelle vision, selon le directeur général.

- Les employés sont au cœur de la transformation de la culture d'affaires et ils sont des leaders pour le membre. OBS-1-DG-p. 1
- L'employé doit sentir qu'il a le pouvoir de proposer, d'agir et il doit se sentir appuyé par l'organisation. G-14

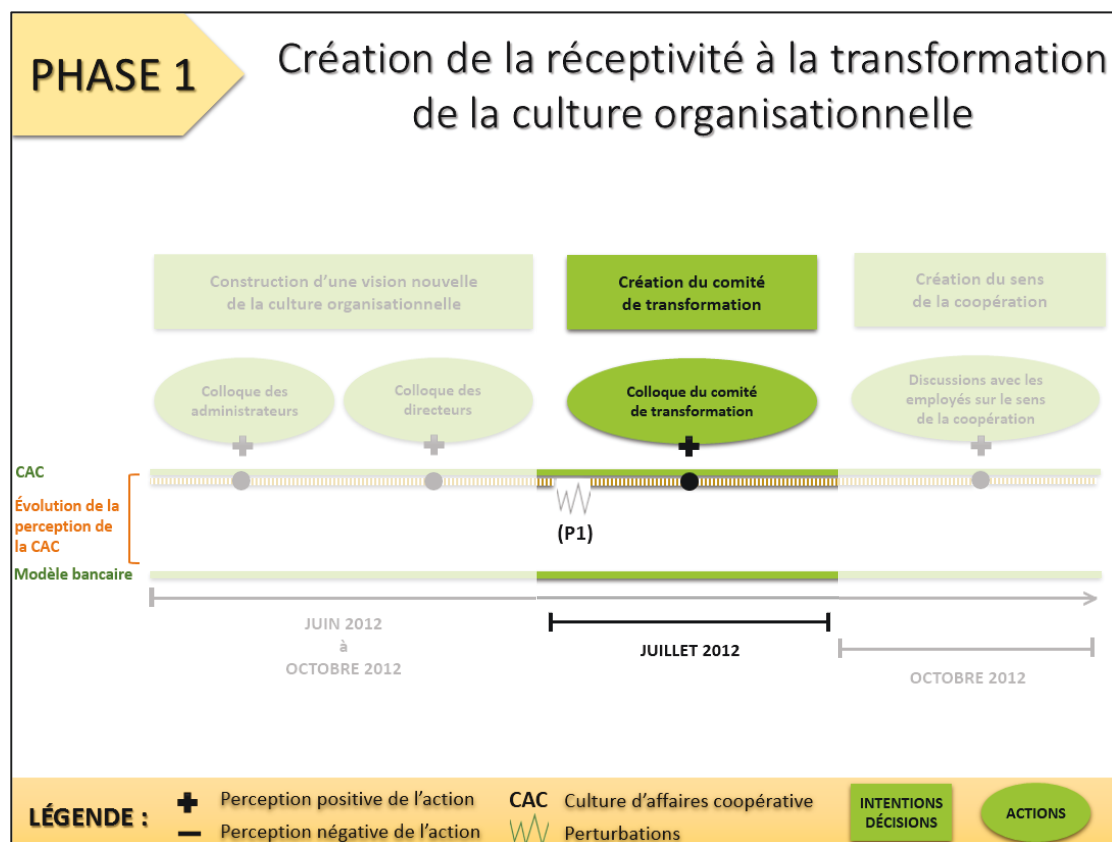
Enfin, il partage aux directeurs et aux gestionnaires la décision suivante : le changement de culture organisationnelle sera coconstruit avec les partenaires et l'adaptation se fera par des ajustements mutuels au fur et à mesure de la progression des discussions et des événements. Il propose de développer, de façon participative, ce que sera la nouvelle culture d'affaires coopérative : les différentes instances concernées (conseil d'administration, directeurs, gestionnaires et employés) participeront à la construction de la nouvelle vision. Comme il le mentionne lors de cette rencontre de juillet 2012 :

- Je nous invite tous à bâtir la coopérative de demain. OBS-1-DG-p. 1

4.1.2 Création du comité de transformation

La figure 6 illustre l'intention/décision de la création du comité de transformation ainsi que la création du sens de la transformation de la culture organisationnelle.

Figure 6
Phase 1 – Création du comité de transformation



Avant l'arrivée du directeur général, quatre départements existent, comme illustré par l'organigramme (figure 4). Compte tenu des cinq niveaux de la structure organisationnelle, les directeurs et les directeurs principaux réunissent les gestionnaires de leur département de façon régulière et en silo : peu de rencontres de l'ensemble des employés ont lieu. Ces rencontres permettent principalement de diffuser l'information nécessaire au bon fonctionnement des activités quotidiennes. Les propos des participants font état de ces observations :

- C'était un mode de gestion qui était plus directif. G-12
- [...] c'étaient les directeurs principaux qui géraient avec chacun leur façon et on ne se parlait pas. G-13
- C'étaient des gens qui étaient sur la tâche [...]. G-16
- Je pense qu'on était plus dans les processus. G-2

- Il n'y avait personne qui parlait dans ce comité-là avant. G-11

En juillet 2012, le directeur général, après discussion avec les directeurs, renomme le comité de gestionnaires : comité de transformation. Ce comité est composé des directeurs et de l'ensemble des gestionnaires (20 personnes au départ) : la fréquence des rencontres est mensuelle. Selon le comité de direction, le fait de nommer ce groupe « comité de transformation » fait référence au fait que les gestionnaires se réuniront non seulement pour recevoir l'information, mais également pour participer à la prise de décision concernant la transformation vers la culture d'affaires coopérative. Le rôle du comité est de préparer les gestionnaires à la transformation et de faire en sorte qu'il se développe un esprit de corps illustré par le court énoncé suivant, proposé par les directeurs et adopté par tous : une équipe = une voix.

- C'est beaucoup plus facile maintenant [...] une équipe, une voix. G-16

Les objectifs du comité de transformation, tirés d'une présentation faite aux gestionnaires en juillet 2012, sont regroupés dans le tableau 30.

Tableau 30
Énoncés du rôle du comité de transformation

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une uniformité informationnelle à tous les gestionnaires; - Être partie prenante du projet de transformation de la culture organisationnelle; - Être des agents de transformation; - Être contributeur au niveau de la mesure des impacts sur les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques; - Vivre la coopération : « Ensemble, tout est possible ». |
|--|

Ce comité joue un rôle de premier plan dans la transformation de la culture organisationnelle. Selon le directeur général, les gestionnaires sont le levier pour réaliser cette transformation et sont les principaux agents de changement :

- Notre comité permet de nous assurer de l'uniformité informationnelle, que nous sommes tous partie prenante de la transformation et que nous en

sommes les agents de changement. Nous sommes contributeurs au niveau de la mesure des impacts sur les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques. Nous conjuguons « ensemble, tout est possible ». OBS-1-DG-p. 53

4.1.2.1 Création du sens de la transformation de la culture organisationnelle

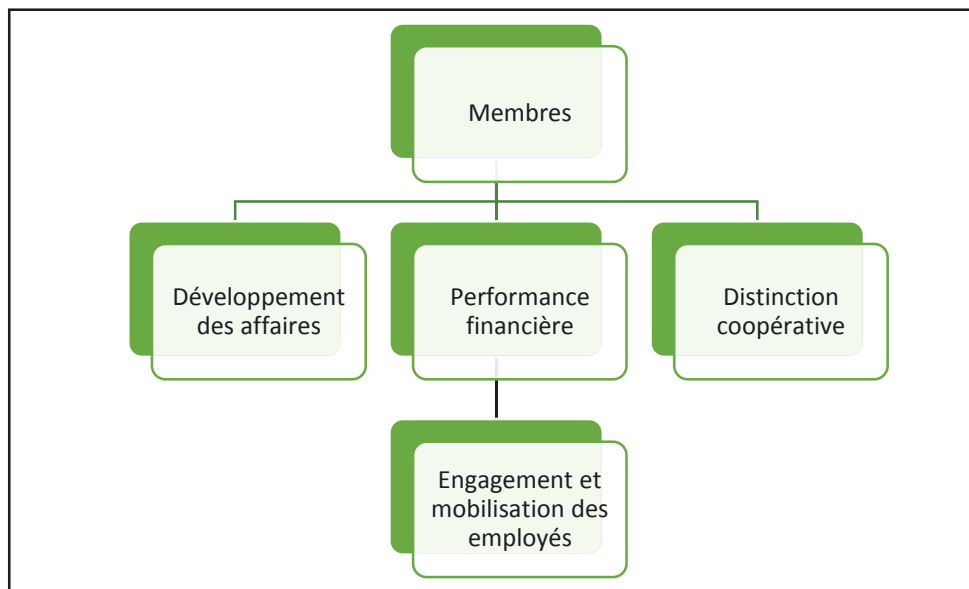
Ayant obtenu l'engagement des administrateurs et celui des directeurs, le directeur général propose d'organiser un colloque afin d'obtenir l'engagement des gestionnaires : il donne le mandat aux conseillers en Ressources humaines (RH) d'organiser ce dernier. Cette rencontre se tient les 24 et 25 octobre 2012 dans un lieu de villégiature au décor champêtre et loin des préoccupations quotidiennes des gestionnaires.

Ce colloque a pour objectif de créer le sens de la transformation de la culture organisationnelle en une culture d'affaires coopérative. En voici l'ordre du jour :

1. Construire un cadre de gestion pour le futur;
2. Élaborer des règles de rigueur et d'authenticité;
3. Mettre l'accent sur l'importance de la personne.

Afin de bien situer le cadre de gestion pour le futur, le colloque débute par un message du directeur général. Il réitère les orientations définies par le conseil d'administration lors du colloque de juin 2012. Les membres sont au cœur des préoccupations avec les trois enjeux importants : le développement des affaires, la performance financière et la distinction coopérative. L'engagement et la mobilisation des employés sont les leviers permettant d'atteindre les objectifs en soutenant les actions mises en œuvre. Le directeur général illustre ce nouveau modèle d'affaires, tel que démontré à la figure 7.

Figure 7
Nouveau modèle d'affaires



Propos du directeur général, Colloque des gestionnaires, octobre 2012.

Le directeur général propose aux gestionnaires une métaphore illustrant l'invitation qu'il leur fait à la transformation de la culture organisationnelle en une culture d'affaires coopérative.

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et de tes femmes, le goût de la mer ». St-Exupéry

Chaque gestionnaire s'exprime sur cette métaphore : la culture d'affaires coopérative devient le projet de « mer collective » (métaphore de St-Exupéry) des membres du comité de transformation.

- Faire naître le désir, c'est ce que tu as fait. OBS-1-G-p.25
- Faire passer le cœur avant la tête. OBS-1-G-p.25

L'équipe définit ensemble les conditions de succès de la transformation de la culture organisationnelle. Quelques propos issus des discussions permettent de mettre en lumière la pensée des gestionnaires :

- Ça crée chez chacun, l'urgence d'agir. OBS-1-G-p.25
- Si on y croit, on y arrive plus facilement. OBS-1-G-p.25
- Ça me donne le goût. OBS-1-G-p.25

Le comité de transformation est porteur d'une mission qui est celle de remettre le membre au cœur des préoccupations : c'est ce qu'ils nommeront ensemble : la finalité membre. Cette finalité membre est décrite dans l'énoncé du leadership coopératif proposé par le directeur général. Cet énoncé est discuté par les gestionnaires pendant un atelier de réflexion à la fin de la première journée du colloque.

Énoncé du leadership coopératif et de la finalité membre

« Le membre Desjardins constate jour après jour l'engagement et la passion clairs de chaque employé de sa caisse à défendre son intérêt et à répondre à ses besoins afin de générer une prospérité individuelle et collective de telle sorte qu'elle soit durable. La conjugaison des personnes, des talents, des savoirs, des stratégies, des outils et des moyens mis à la disposition des gens crée la confiance dans le monde ».

Le conseiller en RH propose de poser un geste symbolique : tous se mettent la main dans la gouache et l'appliquent sur l'affiche du leadership coopératif. Les gestionnaires se disent engagés envers la finalité membre, comme l'illustrent les propos des gestionnaires :

- J'ai le goût de jouer [...] ça colle à mes valeurs [...] je me sens inspiré [...] c'est la mission du cœur, j'embarque [...] le message est clair [...] le jeu « ensemble », c'est puissant. OBS-1-G-p.28

Les gestionnaires se disent les porteurs de la nouvelle vision et les gestes posés doivent être cohérents avec cette dernière. Selon eux, un grand virage est nécessaire à plusieurs niveaux :

1. Créer le sens de la transformation de la culture organisationnelle;
2. Jouer pleinement le rôle de gestionnaire, agent de changement;
3. Aligner les pratiques de gestion (coaching, gestion de la performance, rémunération).

Cela doit correspondre à une transformation de la mentalité des employés : nous sommes maintenant, non pas au service du membre pour lui vendre des produits, mais au service de sa vie financière dans sa globalité. Comme mentionné par le directeur général, cela rejoint les valeurs et les principes coopératifs de prise en charge, de formation et d'information.

- C'est ça le sens de notre travail dans une coopérative : offrir des services financiers en mettant de l'avant les valeurs et les principes coopératifs. Pour cela, nos employés doivent être mobilisés et bien comprendre le sens de chacune de nos actions. OBS-1-DG-p.26

Les gestionnaires appuient les propos du directeur général. Les propos suivants, prononcés par les gestionnaires à la fin du colloque, en témoignent :

- J'embarque [...] la mission touche mes valeurs [...] je suis inspiré [...] j'ai la conviction que cela arrivera [...] je repars avec de l'énergie. OBS-1-G-p. 43-44

Cependant, d'autres propos indiquent qu'une perturbation (P1) se produit : certaines inquiétudes naissent dans la tête des gestionnaires à la suite de la mise en place du comité de transformation et du colloque d'octobre 2012. Ils sont conscients qu'ils devront modifier leur façon de penser et leur façon de faire. Comme en témoignent quelques gestionnaires à la fin du colloque :

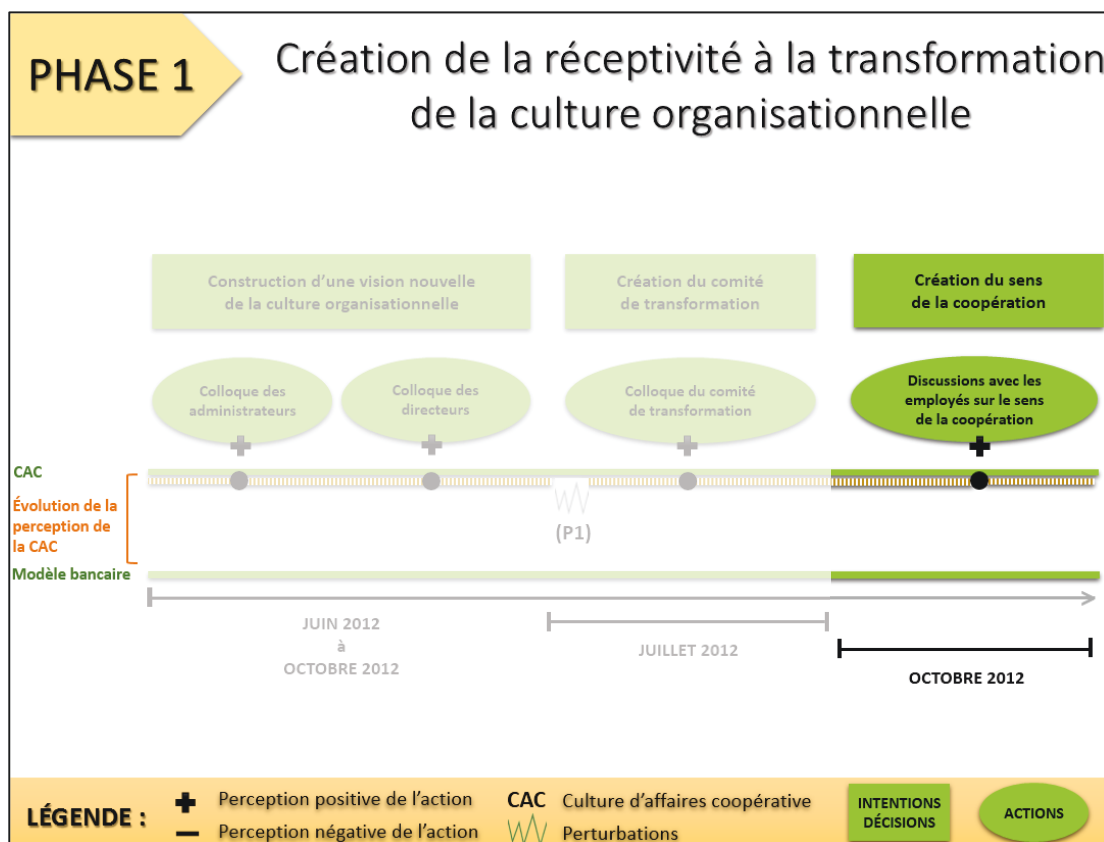
- J'ai besoin d'être rassuré. OBS-1-G-13-p. 44

- Je suis conscient que ça va brasser. OBS-1-G-7-p. 44

4.1.3 Création du sens de la coopération

La figure 8 illustre l'intention/décision de la création du sens de la coopération.

Figure 8
Phase 1 – Création du sens de la coopération



Dans le cadre des activités de l'Année internationale des coopératives en 2012, un comité est mis sur pied, formé de coopérateurs provenant de différentes coopératives du milieu. La CDGHY mandate le conseiller en Développement coopératif pour coordonner ce comité et y investit des sommes afin de financer les activités programmées par ce dernier. Le 17 octobre 2012, le comité organise un panel de discussion afin d'échanger sur le sens et la pertinence de la coopération en 2012 afin de raviver l'adhésion à l'idéal coopératif. Ce panel est composé de coopérateurs provenant de différentes coopératives. L'ensemble des employés de la CDGHY participe à cette activité. Ils sont invités à échanger sur la vie coopérative de la caisse et des autres coopératives de la région. Les discussions portent sur les points suivants :

1. Quel est le sens de la coopération en 2012?

2. Quels sont les liens entre les valeurs coopératives et les besoins économiques et humains?
3. Quelle est la place des valeurs et des principes coopératifs dans l'environnement turbulent des affaires?
4. Comment peut-on renouveler la pertinence de la coopération auprès des employés?

Les discussions soulèvent des réflexions sur le sens et la pertinence de la coopération dans le contexte contemporain actuel des affaires. Comme le témoigne cet employé à la sortie de la rencontre, les valeurs et les principes coopératifs sont remis à l'ordre du jour et suscitent un intérêt :

- Je travaille à la caisse depuis 25 ans et c'est la première fois que j'entends parler des valeurs et des principes coopératifs. OBS-YÉ-1-p.17.
- Les gens, ça les touche la coopération. Plus on en parle, plus ça les mobilise? Oui, oui, ça donne du sens à notre travail. YE-15

À la suite de ce panel de discussion, un comité formé d'employés est mis sur pied, qui a pour mandat de faire la promotion de la coopération auprès des employés.

Le 25 octobre 2012, une autre rencontre a lieu durant laquelle l'ensemble des employés est réuni afin de discuter à nouveau de la coopération, de ses valeurs et de ses principes. À l'aide de trois questions, les employés réfléchissent en petits groupes sur la manière dont ils s'y prennent pour faire vivre la coopération au quotidien. Le tableau 31 présente les trois questions et résume les principaux propos des employés.

Tableau 31
Propos des employés sur la manière de faire vivre la coopération

Pour moi, la coopération c'est...	Comment je fais vivre la coopération dans ma vie?	De quoi ai-je besoin pour mieux faire connaître la différence Desjardins?
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'implication dans le milieu, l'engagement et l'appartenance 2. Une entreprise pour les gens, par les gens 3. Être des gens de cœur, créatifs 4. La force d'un groupe 5. Éduquer les employés aux valeurs coopératives 6. Travail d'équipe 7. La coopération, c'est le contraire de l'individualisme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'impliquer dans des organismes locaux 2. Transmettre les valeurs coopératives 3. Défendre notre coopérative 4. Collaborer avec les collègues 5. Expliquer pourquoi je travaille chez Desjardins 6. Tout part de nous : donner l'exemple 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être écouté et appuyé 2. Être traité (les employés) comme un membre 3. Environnement de travail stimulant 4. Bien connaître ma coopérative 5. Être tous des leaders

Adapté d'un document interne - DOC-5.

Selon les employés, la coopération est un regroupement de personnes qui s'entraident et qui collaborent autour d'un projet commun. Selon eux, les valeurs humaines prédominent. Ils accordent une grande importance au fait que la coopérative s'implique dans la communauté et ont l'impression de travailler pour une cause. Comme en témoignent les propos suivants, les employés adhèrent aux valeurs et aux principes coopératifs, énoncés dans la mission de la CDGHY.

- La coopérative, c'est basé sur des grandes valeurs humaines. G-12
- Ça fait sentir aux membres que la coopérative leur appartient. G-10
- On redonne énormément à la communauté, j'aime ça. G-13
- Si l'enjeu ou si la finalité, c'est le profit, c'est juste l'efficacité financière, on va perdre de vue les attentes des membres. G-16
- Je ne pourrais pas rester dans Desjardins si je n'adhérais pas à ces valeurs-là. G-6

Quelques inquiétudes se manifestent cependant quant à l'actualisation de ces valeurs et principes dans les décisions prises au quotidien.

- Je trouve que les membres disent que la caisse est dénaturée. YE-D
- Je ne sais pas comment on va faire pour garder ces valeurs-là, qui restent très visibles et très senties. YE-F
- On doit démontrer l'esprit coopératif à l'intérieur de la CDGHY. YE-D

L'effet de ce panel de discussion semble avoir été positif chez la plupart des employés. Lors de ces rencontres, le retour aux valeurs coopératives semble créer un enthousiasme palpable, tant du côté des gestionnaires que des employés.

Une autre rencontre avec les employés a lieu le 7 décembre 2012. Le directeur général leur présente la vision de la finalité membre ainsi que la définition de la culture d'affaires coopérative. Il présente cette vision comme un défi exigeant et stimulant. Comme il le mentionne lors de la rencontre, il est important que tous ajustent leur modèle de pensée et alignent les actions sur les besoins du membre.

- Le défi qui nous attend est exigeant et stimulant [...] l'engagement de chacun est important. OBS-1-DG-p.65

À la fin de la rencontre du 7 décembre 2012, le directeur général invite les employés à construire le futur de la caisse. Il s'engage à ce que tous les gestionnaires s'impliquent dans cette transformation et qu'ils soient au service des employés.

- Je nous invite tous à être des cocréateurs de notre futur. OBS-1-DG-p.65

Cette activité fait émerger quelques commentaires chez les employés. A posteriori, lors des entretiens avec ces derniers en janvier 2014, certains propos font état de leur perception de la satisfaction des membres : certains disent être en accord avec le fait de remettre le membre au cœur des préoccupations, d'autres se demandent pourquoi on ramène ce sujet et certains mentionnent avoir une vision claire de ce que sera l'avenir.

- Le membre est important pour moi, ça c'est une valeur à laquelle j'adhère complètement. YE-D

- [...] parce qu'on perdait des parts de marché. On a peut-être un peu trop pris pour acquis. YE-B

- [...] il faut faire plus, il faut faire mieux [...] c'est décourageant! Je me dis qu'est-ce que je peux faire de plus ou de mieux. Des fois, ce n'est pas facile [...] il faut faire plus, il faut faire mieux [...] YE-B

- D'être obligé de dire : « Voici maintenant notre priorité, c'est les membres au cœur de nos préoccupations », je trouve ça un peu bizarre qu'on ait à le camper aussi fort. À la base, une coopérative pour moi, Desjardins a été créé pour ça. Donc d'être obligé de revenir là-dessus, c'est parce qu'en quelque part, il y a de quoi qui s'est passé. On a échappé le ballon. YE-D

Quoi que les sondages en disent, quelques employés disent avoir le sentiment que le membre a toujours été au cœur de leurs préoccupations.

- Le membre, il y a 30 ans, était au centre de mes activités et il l'est encore! Je l'ai dans la peau là. Et je ne pourrai jamais déroger à ça! YE-U

Certains employés croient que la transformation de la culture organisationnelle s'explique par l'adaptation au marché, la rentabilité, l'efficacité et la réduction des coûts.

- Il faut s'adapter au marché. YE-B

- [...] aller chercher une meilleure rentabilité. YE-D

- [...] augmenter l'efficacité. YE-M

- [...] réduire les coûts. YE-U

En février 2013, une rencontre flamboyante avec les employés est organisée dans l'atrium de la CDGHY, espace réservé aux membres, avec de la musique et un petit déjeuner servi : on y sent un air de fête. La place est bien décorée avec des affiches sur les enjeux, la culture d'affaires coopérative, le leadership coopératif et la finalité membre. Les directeurs et les gestionnaires sont tous impliqués dans la rencontre : chacun a son mot à dire sur les enjeux énoncés dans la métaphore du leadership coopératif et sur la finalité membre.

À la fin de la rencontre, le directeur général invite les employés à prendre l'engagement envers cet énoncé du leadership coopératif en posant leur main, trempé dans la gouache, sur l'affiche de l'énoncé. Dans une ambiance détendue et dans un climat de fête, ce geste symbolique semble plaire aux quelque deux cents employés qui se prêtent au jeu. L'engagement public des employés représente un moment fort de l'amorce de la transformation de la culture organisationnelle.

Le directeur général prononce le mot de la fin en invitant les employés à sortir de leur zone de confort et leur assure tout son soutien tout au long de la transformation de la culture organisationnelle. Une promesse est faite :

- Nous sommes toujours là pour vous, les gestionnaires et moi. OBS-1-DG-83

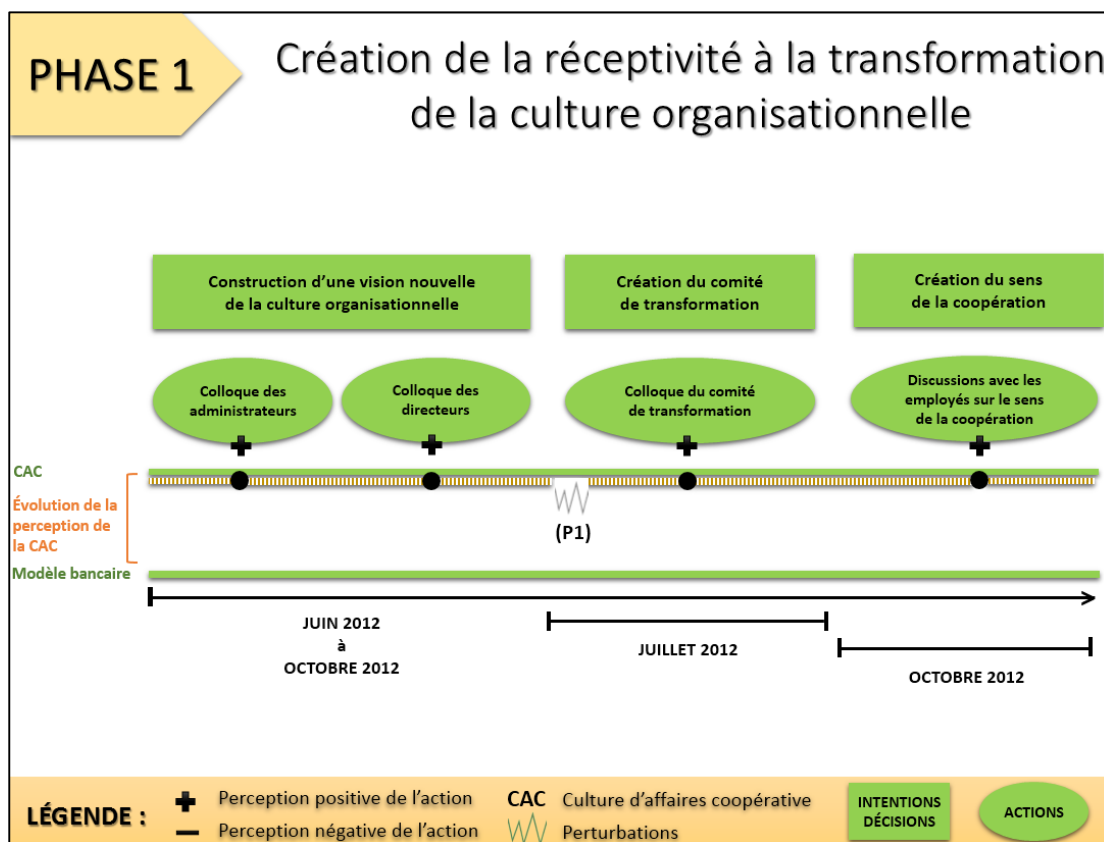
En faisant référence aux valeurs et aux principes coopératifs qui guident les pas des employés dans la transformation de la culture organisationnelle, chacun reçoit le livre relatant les principales citations d'Alphonse Desjardins. Ce geste fait référence à l'histoire et à la mémoire de Desjardins, fondateur des caisses populaires, ce qui a pour effet de toucher les employés.

4.1.4 Analyse de la phase 1 : Création de la réceptivité à la transformation de la culture organisationnelle

La section qui suit présente une lecture analytique des principales intentions/décisions de la phase 1 de la transformation de la culture organisationnelle soit la construction d'une vision nouvelle de la culture organisationnelle, la création du comité de transformation et la création du sens de la coopération. La figure 9 les illustre.

Figure 9

Phase 1 – Création de la réceptivité à la transformation de la culture organisationnelle



4.1.4.1 Construction d'une vision nouvelle de la culture organisationnelle

Deux éléments importants permettent de bien lancer le changement de culture organisationnelle : un nouveau directeur général et le niveau à la baisse de la satisfaction de la clientèle.

D'abord, la venue du nouveau directeur général, ayant une vision différente de la coopération, contribue à un nouveau départ pour la CDGHY. Pour lui, la conjugaison de la coopération et du développement des affaires avec les membres est possible. Il lance l'intention de la nouvelle vision de la culture organisationnelle teintée des valeurs et des principes coopératifs : les entretiens et les observations démontrent l'importance qu'il accorde à l'identité coopérative.

Dans cette première phase, le directeur général pose un ensemble de gestes pour s'assurer que les parties prenantes se mettent dans des dispositions favorables pour amorcer le changement potentiel de la culture organisationnelle. Ayant lu sur le sujet dans le cadre d'une formation universitaire, le directeur général sait qu'il doit obtenir l'engagement des parties prenantes pour procéder à la transformation de la culture organisationnelle.

Pour arriver à cette fin, il propose d'organiser des activités nécessaires à l'obtention de l'engagement des administrateurs, des directeurs, des gestionnaires et des employés.

Pour ce faire, il implique le président du conseil d'administration dans l'organisation d'un colloque qui constitue le lancement d'une nouvelle vision de la culture organisationnelle. Si l'on se base sur les fondements de la coopération, les instigateurs des décisions doivent être les membres, représentés par les administrateurs. Dans ce cas, le directeur général est l'artisan de la nouvelle vision.

Pour ce colloque, le directeur général s'adjoit les services d'un professeur associé de l'Université de Sherbrooke, expert en coopération. La conférence prononcée par ce dernier se base sur la référence scientifique d'un nouveau paradigme coopératif faisant état des deux éléments suivants : l'argent est au service des membres (et non l'inverse) et le membre est au cœur des préoccupations. Ce message correspond en tous points aux valeurs profondes de coopération du directeur général.

Cette conférence place les administrateurs en position de réfléchir et de porter un regard nouveau sur la coopération. Ils reprennent ainsi contact avec les fondements de la coopération, contact perdu depuis quelques années puisqu'ils ont porté plus d'attention aux résultats financiers.

Les propos issus des commentaires des administrateurs à la fin du colloque démontrent clairement leur engagement et leur enthousiasme à entreprendre la transformation de la culture organisationnelle.

Pendant ce colloque, les directeurs sont invités à participer à la conférence et aux discussions portant sur l'avenir de la CDGHY. Ils entendent la même conférence et participent aux discussions portant sur l'intention de la nouvelle vision : ils sont sensibilisés au nouveau cadre de référence en même temps que les administrateurs. Cela a pour effet de créer une compréhension commune de la vision nouvelle.

Dans les deux semaines suivant le colloque des administrateurs, le directeur général s'empresse de présenter la nouvelle vision à l'ensemble des gestionnaires. Il propose un énoncé illustrant la nouvelle vision qu'il nomme la « culture d'affaires coopérative ». La coconstruction de la nouvelle culture organisationnelle débute à ce moment. En effet, la discussion porte sur chacun des mots de cet énoncé et à la fin, cette définition devient collective. La participation des directeurs et des gestionnaires à la construction de la définition de la culture d'affaires coopérative démontre clairement l'intention du directeur général d'impliquer les personnes dans la transformation de la culture organisationnelle : il n'impose pas la définition, mais la construit avec le groupe.

Cette définition de la culture d'affaires coopérative s'applique clairement à la coopération, en ce sens qu'elle fait mention des éléments suivants : elle prend en compte l'identité coopérative et génère une prospérité collective.

Lors du colloque des gestionnaires en octobre 2012, les métaphores de la « mer collective » et du « leadership coopératif » créent un sens nouveau lié à la culture d'affaires coopérative : ce qui est connu apparaît sous un nouveau jour et crée des images porteuses de sens. Le geste de la main dans la gouache posée sur l'affiche du leadership coopératif est un moment significatif : la fébrilité et l'émotion liées à ce geste sont palpables.

Les directeurs et les gestionnaires développent une compréhension différente de ce que sera l'avenir. Cet exercice permet de faire un lien avec la valeur coopérative de la démocratie et avec le principe coopératif de participation de chacun à la vie de l'organisation. Cet exercice n'est pas propre à la coopérative, mais c'est un

incontournable si l'on veut s'assurer de rester aligné sur les valeurs et les principes coopératifs.

Quelques mois plus tard, le directeur général communique la culture d'affaires coopérative à l'ensemble des employés. À l'instar des gestionnaires, le geste posé par l'ensemble des employés, soit de poser sa main trempée dans la gouache sur l'affiche, représente un moment important : la symbolique du geste est nouvelle pour les employés. Les interactions entre les personnes de toute catégorie d'emploi dans le cadre d'une rencontre regroupant l'ensemble des employés créent un moment différent de ce que les employés ont l'habitude de vivre : ils ont des contacts avec des employés de tous les services et ont la chance de créer ensemble quelque chose de nouveau. Cela est significatif dans l'amorce du cheminement vers la culture d'affaires coopérative.

Jumelée au geste de la main sur l'affiche, la remise du livre de Desjardins renforce le sentiment collectif d'appartenance à une organisation considérée comme étant noble par les participants, de par les valeurs qu'elle véhicule : les entretiens de janvier 2014 confirment l'importance des valeurs et des principes coopératifs pour les employés.

En résumé, le directeur général met en place les conditions favorables recommandées par les auteurs pour toute bonne gestion du changement, soit la légitimation de la nécessité incontournable d'introduction d'un changement de culture. Dans toutes les rencontres avec les parties prenantes, le discours est teinté de la couleur particulière de la coopération tirée des propos de l'expert universitaire et du rappel des paroles du fondateur du Mouvement Desjardins par le livre remis à chacun. Déjà, les gestionnaires et les employés savent que rien ne sera plus comme avant.

4.1.4.2 Création du comité de transformation

Le directeur général renomme l'équipe des directeurs et des gestionnaires : comité de transformation. La création de ce groupe vise à lancer un message concernant le nouveau rôle des gestionnaires dans la transformation de la culture organisationnelle.

Dans l'ancienne culture, la participation des gestionnaires à la prise de décision est limitée, car la structure est lourde et la gestion est plutôt directive et informative : ils sont considérés comme des experts techniques et ont peu d'autonomie. Les processus, les procédures et les règles ont préséance pour la prise de décision. Les rencontres avec les gestionnaires sont plutôt axées sur la tâche et le bon fonctionnement des activités quotidiennes.

Pour les gestionnaires, la création du comité de transformation représente un grand changement dans la philosophie de gestion qui sera mise en œuvre à l'avenir. La façon de faire de la culture d'affaires coopérative suppose le partage de l'information et la participation des gestionnaires à la prise de décision. Les gestionnaires voient ce changement d'un bon œil, mais il s'installe un inconfort à vivre ce nouveau comité : il apparaît clair que leur rôle va se transformer et qu'être un agent de changement peut apparaître menaçant.

Habitué à être informés, les gestionnaires sont perturbés et vivent une certaine insécurité face à l'idée de participer à la prise de décision : cela se manifeste par un nombre d'interventions limitées lors des rencontres. Les entretiens de janvier 2014 révèlent la gêne et l'inconfort qu'ont les gestionnaires à s'exprimer lorsque le directeur général les interpelle. Ils ont peur de ne pas donner la bonne réponse : les échanges portent maintenant sur des thèmes différents tels le leadership partagé, la cohérence des pratiques de gestion, l'implication et le développement des employés alors qu'avant, les discussions portaient sur les tâches et l'aspect technique du travail. Ils doivent maintenant s'assurer de prendre des décisions en évaluant les impacts sur leurs collègues, ce qui n'est pas une mince tâche puisqu'ils ont l'habitude travailler en silo. Il est exigeant pour eux de partager leurs décisions avec les collègues et de s'arrimer à ce qui se fait dans les autres services.

4.1.4.3 Création du sens de la coopération

Afin d'être aligné sur les valeurs et les principes coopératifs, le directeur général veut renouveler le sens de la coopération chez les employés. Les rencontres portant sur

la coopération suscitent un grand intérêt chez les employés, comme en témoignent leurs propos. Les entretiens révèlent qu'ils sont attachés aux valeurs coopératives qu'ils considèrent être des valeurs humaines : cela touche le cœur des personnes et fait une différence dans leur engagement. Comme en témoignent quelques employés, ces rencontres ont pour effet de rehausser le sentiment d'appartenance et de fierté de travailler à la CDGHY. Les occasions d'échanges et les interactions entre les employés contribuent à créer le sens de la culture d'affaires coopérative.

En résumé, la phase 1 de la transformation de la culture organisationnelle peut être qualifiée de lune de miel durant laquelle les résistances sont peu présentes : la prédisposition à transformer la culture organisationnelle apparaît favorable pour les parties prenantes. Cela s'explique par la compatibilité entre les valeurs des administrateurs, des gestionnaires et des employés et celles proposées par le directeur général, qui sont celles de la coopération. Aux dires des participants, les gestes posés durant la phase 1 sont perçus positivement et se rapprochent de l'idéal de la culture d'affaires coopérative : il semble que l'on pourrait s'éloigner du modèle bancaire.

Toutefois, une perturbation se produit lors de la mise sur pied du comité de transformation. Les gestionnaires vivent quelques craintes et incertitudes face à ce qui les attend : ils sont bien conscients que leur façon de gérer ne sera plus la même. De plus, quelques inquiétudes ressortent des entretiens avec les employés en ce qui a trait à la dénaturation de la mission de la CDGHY. Il semble que les valeurs et les principes sont présents dans le discours et moins présents que souhaité dans les gestes au quotidien : la culture organisationnelle, axée sur les résultats de la productivité et de l'efficacité, demeure bien ancrée dans la tête des personnes.

4.2 PHASE 2 : Dynamique du processus de la transformation de la culture organisationnelle

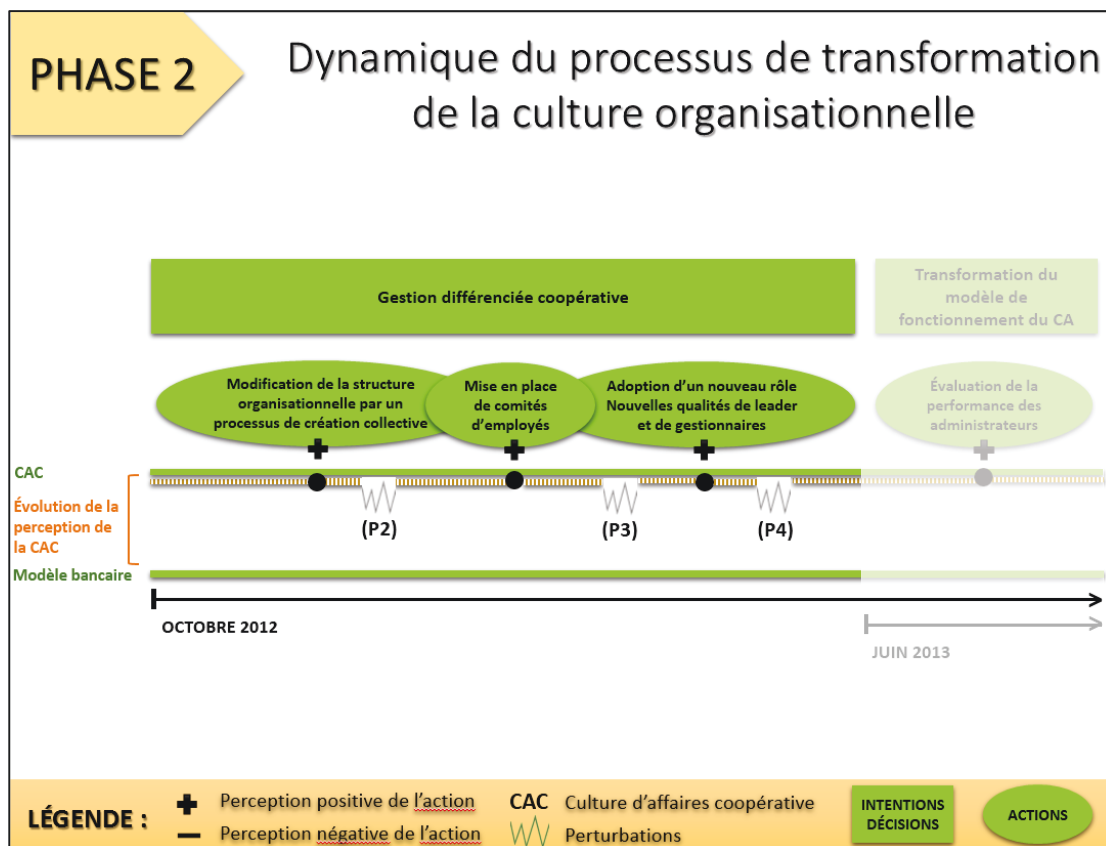
La deuxième phase de la transformation de la culture organisationnelle représente le cœur de la transformation de la culture organisationnelle. La première partie présente la gestion différenciée coopérative et la transformation du modèle de fonctionnement

du conseil d'administration. Ensuite, le continuum intégré des pratiques de gestion est décrit. La section suivante présente les réflexions sur la coopération et les changements ayant des effets sur la transformation de la culture organisationnelle. Finalement, les principales intentions/décisions de la phase 2 sont analysées à l'aide de figures explicatives.

4.2.1 Gestion différenciée participative

La figure 10 illustre la gestion différenciée coopérative ainsi que les actions liées à cette décision, soit la modification de la structure organisationnelle par un processus de création collective, la mise en place de comités d'employés ainsi que le rôle et les qualités du leader et des gestionnaires.

Figure 10
Phase 2 – Gestion différenciée coopérative



Depuis le début de la démarche, le directeur général émet la volonté d'impliquer les employés dans les intentions/décisions et les actions liées à la transformation de la culture organisationnelle. La prochaine section les présente sous le libellé « Gestion différenciée participative ». Selon le directeur général, les décisions doivent être prises en fonction des valeurs et des principes coopératifs en s'assurant de faire participer les employés, ce qui, pour l'heure, plaît aux gestionnaires :

- La personne est au cœur de nos préoccupations. OBS-1-DG-p.1
- Je veux consulter les employés et les gestionnaires sur les projets que nous mettons en œuvre. OBS-1-DG-p.54
- Faire participer les ressources, être transparent auprès d'eux autres, les impliquer. Je pense que pour la transformation, les mots d'ordre c'est ça : écoute, présence et être présent là sur le terrain. G-6

4.2.1.1 Modification de la structure organisationnelle par un processus de création collective

Lors de la rencontre du comité de transformation du 3 octobre 2012, le directeur général rappelle que l'importance accordée aux procédures, aux règles et aux résultats financiers impose souvent des limites aux employés, ce qui ne leur permet pas toujours de jouer pleinement leur rôle et d'ajuster la prestation de services en fonction des besoins du membre. Les cinq niveaux actuels de la structure constituent un frein à la prise en charge des besoins du membre et à permettre aux employés de se développer. Le directeur général mentionne que :

- Chaque employé doit sentir qu'il a le pouvoir nécessaire pour prendre en charge les intérêts du membre à qui il offre une prestation de services [...] Nous devons mettre en place des moyens permettant que nos employés se développent. Je suis convaincu que tous sont capables de décider ce qui est le mieux pour nos membres. OBS-1-DG-p.12

Selon le directeur général, afin d'atteindre l'objectif de la finalité membre, une modification à l'organisation s'impose. En effet, il importe de faire évoluer la structure organisationnelle vers une structure en adéquation avec les trois grands enjeux définis

par le comité de direction : 1) le service aux membres, 2) le soutien aux opérations, 3) le développement de marché.

- La structure est un moyen, pas une fin. OBS-1-DG-p.12

Faisant suite à une discussion préalable avec les directeurs quelques jours avant le 3 octobre 2012, le directeur général propose de modifier la structure organisationnelle pour mieux répondre aux besoins des membres. Il souhaite éliminer un ou des niveaux hiérarchiques afin d'assurer la proximité des gestionnaires avec les employés. Il en fait clairement, et de façon transparente, une déclaration de principes guidant le processus de création collective :

- Aplanir la structure pour assurer la proximité des gestionnaires avec les employés, des employés avec les membres. [...] développer notre capacité à remettre le membre et les employés au cœur de nos préoccupations et s'assurer que nos décisions sont liées au besoin du membre en s'assurant de prendre en compte notre identité coopérative. OBS-DG-1-p.12

Le directeur général propose un processus de création collective pour permettre aux gestionnaires et aux employés de participer à la réflexion portant sur l'élaboration d'une nouvelle structure organisationnelle alignée sur la finalité membre.

Ce changement de structure organisationnelle est le premier changement important dans le cadre de la transformation de la culture organisationnelle. Puisqu'il a dit précédemment qu'il souhaitait la participation des personnes dans la mise en œuvre des changements, il propose de construire la nouvelle structure ensemble.

- C'est le début d'une culture participative. OBS-1-DG-p.16

Puisque le comité de direction souhaite redonner du pouvoir aux employés et aux gestionnaires, il aurait été incohérent, pour le directeur général, de dessiner la structure et de l'imposer. Les mots du directeur général témoignent de l'importance qu'il accorde à la participation des gestionnaires à la démarche et également à la capacité de rester centré sur la finalité membre.

- Le comité de direction aurait pu élaborer la nouvelle structure, mais si on veut donner du pouvoir aux personnes et que l'on dessine la structure, j'ai l'impression que les gestes ne suivent pas la parole [...] ce que je vous propose n'est pas simple à faire. Vous serez les auteurs de la structure, mais vous n'en serez pas les acteurs pour l'instant. L'image qui représente ce que je vous demande est la suivante : nous allons écrire une pièce de théâtre ensemble qui va répondre aux besoins du membre, ensuite vous pourrez choisir le rôle qui vous convient dans cette pièce. Nous devons développer la capacité d'être proche, d'avoir chacun la passion de découvrir ce que l'autre veut dire et d'adresser une finalité qui n'est pas la nôtre, mais qui est celle du membre. OBS-DG-1-p.12-13

Selon les directeurs, il importe d'éliminer les obstacles structurels liés à la lourdeur de la hiérarchie actuelle. Le directeur général parle de transversalité : une plus grande flexibilité et une meilleure interdépendance entre les gestionnaires. Selon lui, cela rend possible le partage des savoirs et des stratégies. Voilà, selon lui, d'autres principes devant guider la réflexion portant sur la structure organisationnelle.

- Nous désirons nous assurer que toutes nos décisions sont liées à la finalité membre et que nous en analysons, ensemble, tous les impacts. OBS-1-DG-p.12

Par la suite, le directeur général invite les gestionnaires à partager leurs préoccupations.

- Je passe en mode accueil de vos préoccupations. OBS-DG-1-p.13

Les réactions des gestionnaires sont multiples : ils sont perturbés (P2) par cette nouvelle approche. Les propos suivants présentent les différentes réactions des gestionnaires portant tantôt sur le plaisir et tantôt sur les inquiétudes liées à la mise en œuvre de cette démarche collective de construction de la structure organisationnelle.

- J'accueille l'information et je suis positive. OBS-1-G-p.14

- Merci de nous donner le crayon et de nous faire confiance. OBS-1-G-p.14

- J'essaie de voir qu'est-ce qu'on va faire différemment. Nous sommes les mêmes joueurs. OBS-G-1-p.13

- Ce sera plus difficile pour moi. J'ai l'impression de m'éloigner de mes talents, mais je suis positive. OBS-1-G-p.14
- Je manque de détails pour réagir : je me questionne. OBS-1-G-p.14
- Je veux parler, mais je suis trop dans mes émotions. Je suis responsable de démontrer ce que je peux faire. OBS-1-G-p.14

Le directeur général manifeste sa confiance en la capacité de chacun à contribuer à cet exercice, qu'il qualifie d'exigeant :

- Nous construirons la route ensemble. OBS-1-DG-p.14
- C'est dans les routes difficiles qu'on apprend le plus. Celle-là n'est pas simple, mais magnifique d'apprentissage, exigeant pour tous, moi compris. OBS-1-DG-p.14
- Je n'ai pas de doute qu'on va y arriver [...] c'est le début d'une culture nouvelle participative et collective. On a tous la même mission avec des rôles différents. OBS-1-DG-p.12

Le directeur général annonce que les travaux de réflexion de la nouvelle structure seront réalisés avec les employés de chacun des services et devront prendre en compte les menaces, les opportunités et le principal enjeu, soit celui du développement des personnes dans le respect des valeurs et des principes coopératifs. Les travaux doivent également prendre en compte l'importance de la proximité des gestionnaires avec les employés, de l'optimisation du coaching et de faire en sorte que les employés soient en mesure d'élever leur niveau d'autonomie.

Durant la dernière quinzaine d'octobre 2012, le comité de direction tient deux rencontres durant lesquelles il est principalement question du processus de construction collective de la nouvelle structure organisationnelle. Voici les principales étapes de la démarche proposées par le directeur, Personnes et culture :

1. Définition des conditions gagnantes du processus;
2. Diagnostic : ce qui se fait actuellement dans les différents services;
3. Design de la structure pour chacun des services;
4. Mise en commun des travaux (tous les services ensemble);

5. Adéquation des talents;
6. Élaboration de la nouvelle structure organisationnelle.

Dans les jours suivants la rencontre du 3 octobre, le directeur général invite les directeurs et les gestionnaires à une rencontre individuelle durant laquelle ils auront l'occasion de partager leur histoire professionnelle. Les objectifs de cette rencontre sont multiples : d'abord, inviter les gestionnaires à identifier ce sur quoi repose leur expertise; définir ensuite la contribution potentielle de chacun; et finalement, établir une relation de proximité entre le gestionnaire et le directeur général. La réaction des gestionnaires est positive, comme en témoigne ce commentaire d'un gestionnaire recueilli lors d'une rencontre de corridor.

- Raconter mon histoire m'a permis d'identifier mes forces et de constater les choses que j'ai réussies dans ma carrière. Ça fait du bien! OBS-1-G-9-p.45

Les rencontres du comité de transformation du 22 novembre 2012 et celle du comité de direction du 28 novembre 2012 visent principalement à recueillir les préoccupations des participants concernant la démarche de la modification de la structure organisationnelle. L'annonce de la modification de la structure et surtout la manière de faire suscite beaucoup d'inquiétude et d'incertitude. Le directeur général souhaite entendre les préoccupations des gestionnaires face à ce changement : chacun partage ses défis.

- C'est une période intense actuellement [...] mon cerveau vire vite [...] il est important de prendre le temps de bien faire les choses ensemble comme équipe. G-9

Les gestionnaires ont l'impression qu'ils n'y arriveront pas : le lien entre la modification de la structure organisationnelle et la finalité membre n'est pas clair. L'exercice est confus, incohérent et manque de concret.

- Le lien entre la restructuration et la finalité membre n'est pas clair. OBS-1-G-p.55

- J'ai l'impression qu'on n'y arrivera pas. OBS-1-G-p.55

- Confus et incohérent. OBS-1-G-p.55

Le directeur général écoute les propos et tente de rassurer les gestionnaires.

- Patience et confiance sont les deux mots que je peux vous dire maintenant [...] je suis convaincu que nous pouvons tous ensemble nous développer en sortant de notre zone de confort [...] cela nous demande un effort individuel d'abnégation [...] nous sommes tous dans l'émergence d'un futur probable [...] le changement de culture est exigeant, car on doit se changer soi-même. OBS-1-DG-p.55-56

Selon un des directeurs, ce partage exige un grand niveau d'humilité.

- C'est un bel acte d'humilité entre nous. On doit se serrer les coudes et on sera là pour tous. OBS-1-DIR-p.59

Ces réponses, à saveur philosophique, ne semblent pas répondre aux préoccupations de confusion et d'abstraction des gestionnaires.

Les préoccupations communes des directeurs visent à ce que le travail collectif de construction de la nouvelle structure soit fait dans des délais raisonnables afin de réduire l'angoisse liée à ce changement. Quelques directeurs posent des gestes dont ils omettent de mesurer les impacts. Par exemple, une annonce concernant la structure est faite dans un service et crée un impact dans les autres services. Le directeur général invite les directeurs à être proches :

- Je constate que nos efforts doivent être mieux conjugués. DG

Le directeur général rappelle l'importance de remettre le membre au cœur des préoccupations et des décisions. Il croit que la nouvelle structure permettra de poursuivre l'émergence de la culture d'affaires coopérative en s'assurant de rester aligné sur les valeurs et les principes coopératifs. Pour lui, cela contribuera à améliorer les communications interéquipes et intraéquipes. Il considère que la proximité des

gestionnaires avec les employés assurera une gestion transversale et facilitera la mise en œuvre des différents projets puisque les obstacles de la hiérarchie seront amoindris.

Cette intention de changement de structure entraîne son lot de réflexions sur les différents aspects du travail des employés. À certaines occasions, le directeur général constate que la finalité membre ainsi que les valeurs et les principes coopératifs ne sont pas toujours présents dans les discussions. Le réflexe des gestionnaires est de penser en matière de productivité, de rentabilité et d'efficacité, comme la culture organisationnelle ancienne le demande. C'est pourquoi il revient régulièrement sur les enjeux de la finalité membre avec la question suivante :

- Peut-on expliquer nos décisions à l'aide des valeurs et des principes coopératifs? DG

À la suite des rencontres des 22 et 28 novembre 2012, le directeur général constate l'importance pour les directeurs de parler de ce qu'ils vivent : il annonce que les rencontres du comité de direction seront dorénavant hebdomadaires. Pour lui, cette décision démontre l'importance qu'il accorde à l'implication des directeurs et à une communication adéquate dans ce projet de restructuration. Pour les directeurs, cela revêt une importance primordiale étant donné l'ampleur des changements à venir. S'ils veulent mener à terme la transformation de la culture organisationnelle, ils doivent avoir beaucoup d'occasions de communiquer, ce que la fréquence des rencontres leur procurera comme opportunité.

À la rencontre des employés du 7 décembre 2012, le directeur général annonce la modification de la structure et la démarche qui sera mise en œuvre pour y arriver.

- Nous poursuivons l'émergence d'une culture d'affaires coopérative. Nous voulons valoriser le membre, le remettre au cœur de nos préoccupations. Nous voulons favoriser la proximité de gestion et la gestion participative. Une nouvelle structure nous permettra de favoriser également la transversalité. OBS-1-DG-p.66

Au terme de la démarche de construction collective de la nouvelle structure en mars 2013, deux gestionnaires se retrouvent en disponibilité. Le directeur général rappelle l'importance, tous ensemble, de prendre soin des personnes qui vivent l'abolition de leur poste. Pour le directeur général, prendre soin des personnes veut dire : « être proche, être à l'écoute », comme il le précise dans cette citation recueillie lors d'une rencontre du comité de transformation. Pour lui, la façon de faire doit s'aligner sur les valeurs humaines de la coopération. L'une des deux personnes mises en disponibilité est réorientée vers une autre caisse, où elle obtient un poste. L'autre personne, à quelques mois de sa retraite, profite d'un contrat de travail d'une année au sein de la CDGHY sur des mandats spéciaux.

- La période que nous vivons est intense et on doit prendre le temps de bien faire les choses. La nouvelle structure doit arriver vite afin de diminuer l'angoisse des gestionnaires. Je nous invite à être plus proches et à faire en sorte que nos efforts se conjuguent ensemble. Notre comité doit se tenir et être à l'écoute. Quand c'est difficile, il faut s'en parler. OBS-1-DG-1-p.48

Abolir des postes est une première à la CDGHY. Cela crée un choc chez les personnes, car cette façon de faire est tout à fait nouvelle dans la mémoire des employés et l'histoire de la CDGHY. Les résistances s'expriment dans les réunions et ailleurs dans les corridors. Les gestionnaires et les employés sont bouleversés et perdent leurs repères. Sur le terrain, on peut sentir des moments de découragement.

- Il y a de leurs collègues qui perdent leur emploi! Donc, de se dépasser jour après jour, j'ai l'impression qu'actuellement, on est dans un moment où, même si je veux me dépasser, mon non-verbal fait l'inverse! G-13

- Les coupures de postes que la caisse voulait faire, c'est sûr que ça a créé aussi, peut-être, un climat de... ça a créé le climat d'incertitude. YE-I

Cependant, certains employés pensent que la direction souhaite la santé financière de la CDGHY. De plus, la direction informe les employés des avenues possibles pour eux, tout cela en lien avec les valeurs humaines de la coopération.

- Je ne pense pas que [...] le directeur général, un matin, son but c'est de dire : « Par souci de productivité, je vais couper des emplois. » Je pense

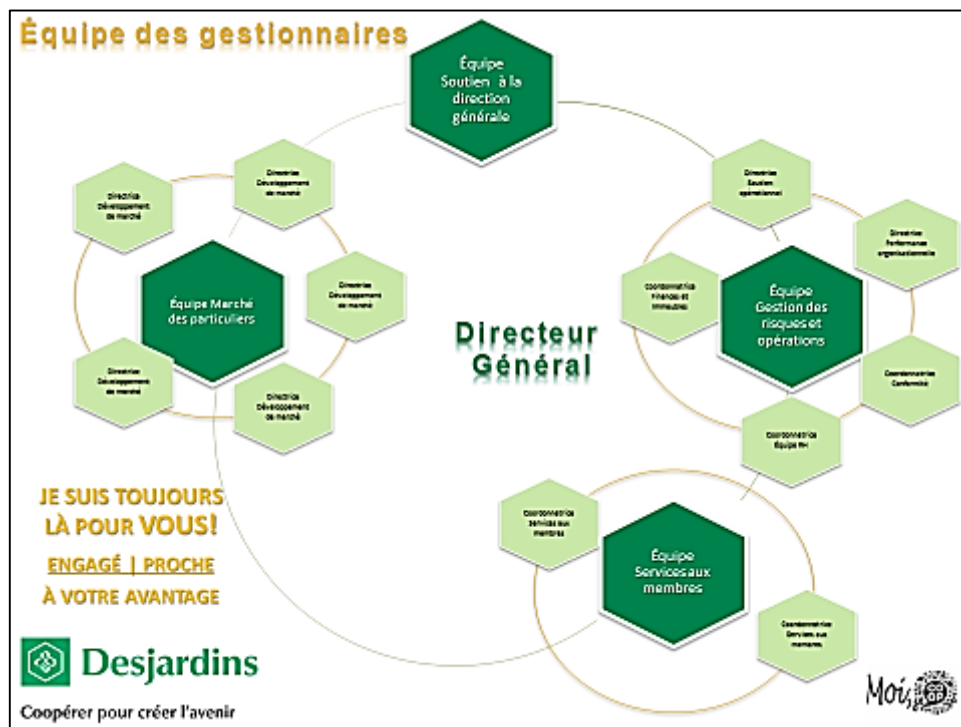
qu'au niveau de la coopération, le plus d'emplois qu'il va être capable de garder, le plus de gens qu'il va pouvoir mettre à l'intérieur de la caisse, le mieux ça va être pour lui. Ça, je suis convaincu de ça! Mais, c'est le paradoxe entre les deux et de jumeler tout ça. YE-D

- Quand on nous a annoncé les abolitions de postes, l'arrivée d'Accès D avec ce que ça impliquait. Déjà là, ils nous ont comme mis un peu au parfum de ce qui s'en venait. YE-P

- Ils coupent des postes, mais ils essaient de privilégier la réorientation, les retraites, des gens qui partent chez Accès D. Ils profitent de ces opportunités-là pour réduire le nombre. G-18

L'implantation de la nouvelle structure a lieu en mars 2013. La chercheuse choisit de présenter la figure de la nouvelle structure organisationnelle telle que fournie par la CDGHY. Elle est représentée sous une forme en rond en mentionnant que les gestionnaires font maintenant partie d'une équipe et que les employés gravitent autour du gestionnaire. La figure 11 l'illustre.

Figure 11
Nouvelle structure organisationnelle en mars 2013



Document interne, CDGHY, mars 2013.

4.2.1.2 *Mise en place de comités d'employés*

En lien avec sa pensée de gestion participative différenciée, le directeur général propose de former quelques comités, dont le comité de l'aménagement des espaces physiques (comité spécial), le comité santé et bien-être, le comité coopération et le comité consultatif (comités permanents). Cela occasionne des perturbations (P3) chez les employés et les gestionnaires, comme l'expliquent les lignes qui suivent.

Par exemple, le comité consultatif est constitué d'environ 15 employés représentant tous les départements de la CDGHY. Le directeur général rencontre ce comité chaque mois et à chaque changement, lorsque nécessaire, afin de le consulter et recueillir les principales préoccupations des employés.

La volonté de la direction de partager le leadership est perçue différemment par les différentes parties prenantes : les gestionnaires veulent impliquer les employés dans la mesure où la consultation porte ses fruits, comme le mentionnent ce directeur et cette gestionnaire :

- Je m'attends à ce que les employés prennent une partie de la décision avec moi [...] On se prend en main, on partage le leadership. DIR
- C'est sûr que l'idée de faire participer les gens, en général, c'est extraordinaire! Dans la mesure où ils ont le pouvoir de changer les choses. G-3

Les employés sont plutôt sceptiques face aux décisions de la direction. Les propos suivants, recueillis lors des entretiens de janvier 2014, illustrent la pensée des employés sur l'utilité des comités.

- Ils sont vraiment bons pour faire des comités pour mobiliser, puis des comités pour écouter, puis brainstormer, mais... il y a vraiment pleins de comités qui nous prennent beaucoup de temps puis à la fin, on ne voit pas vraiment l'impact réel que ça l'a. Donc, ils nous entendent, ils nous donnent la possibilité de parler. Ça, il n'y a pas de problème, mais... YE-F
- Ça donne pas le goût d'être dans un comité comme ça parce qu'eux autres n'ont pas le droit de parole trop trop, je n'en aurai pas plus moi non plus. Je pense qu'il y a peut-être quelque chose là à améliorer. YE-A

- Des collègues de travail qui sont dans d'autres comités [...] des fois j'ai l'impression qu'il y a peut-être des choses qui sont déjà décrites d'avance. YE-C

- J'ai eu l'impression d'être consultée pour dire qu'ils nous ont consultés. Je n'ai pas senti qu'il y a eu une portée à notre comité. YE-F

D'autres employés mentionnent croire en la valeur des comités et voient le lien avec la démocratie coopérative :

- La création d'un comité, en autant qu'il y des employés un peu représentatifs de partout, mais ça entre avec la démocratie d'une coopérative. YE-I

Les impressions des gestionnaires sont semblables à celles des employés, mais ils sont conscients des améliorations à apporter aux comités, comme en témoigne ce commentaire issu d'un entretien :

- Eux autres, ils ont l'impression que c'est pour nous sauver la face qu'on consulte, qu'on fait des comités consultatifs ou que... Donc, on a encore, dans notre communication, peut-être, des choses à améliorer. G-13

- Il faut les convaincre qu'il n'y a rien d'arrangé en arrière. G-12

Le conseiller en RH voit la participation des employés à travers les comités comme une occasion de mieux préparer l'organisation au changement : la cible est définie et le chemin pour s'y rendre ne l'est pas. Puisque la gestion participative est une partie intégrante de la culture d'affaires coopérative, cela crée une certaine ambiguïté, selon le conseiller en RH.

- Chaque changement aussi est accompagné d'une préparation, d'une planification, dire de prendre le temps de faire les choses, d'analyser les angles morts, de réviser la stratégie, de se donner, en fait, une cible, sans nécessairement se donner un parcours très clair, de se donner une cible très claire. G-4

Par la mise en place des comités, le directeur général vise à défaire la croyance voulant que tout soit décidé d'avance.

- À chaque changement, son comité d'employés. OBS-1-DG-p.76
- Il est important d'écouter ce que les employés ont à dire et de créer le sens de chacun des changements à implanter. [...] Nous parlerons aux employés avec notre cœur. OBS-1-DG-p.76
- Je veux entendre les employés. OBS-1-DG-p.74

Selon le directeur général, la réussite de la transformation de la culture organisationnelle réside dans une communication fréquente et authentique avec les employés en s'assurant d'entendre leurs préoccupations.

4.2.1.3 Adoption d'un nouveau rôle/nouvelles qualités du leader et des gestionnaires

Dans le cadre de la transformation de la culture organisationnelle, un deuxième colloque de gestionnaires a lieu les 24 et 25 octobre 2013, dans un lieu champêtre, à l'extérieur des murs de la CDGHY. Les objectifs du colloque sont les suivants :

1. S'assurer de partager le leadership avec les collègues gestionnaires et les employés;
2. Réfléchir aux croyances profondes en matière de service aux membres;
3. Partager les principaux leviers d'influence.

D'abord, ce colloque permet de positionner de manière encore plus probante l'importance du rôle des gestionnaires dans la transformation de la culture organisationnelle. Entre autres, le directeur général mentionne l'importance de transformer le rôle de gestionnaires dans le contexte de changement actuel. L'accent est d'abord mis sur l'importance, pour chacun, de réviser ses propres croyances. Selon le directeur général, il importe maintenant de partager le leadership avec les collègues et les employés.

- Nous devons nous tourner vers les collègues et les employés et transmettre le leadership [...] chacun doit se sentir capable d'agir, car il sait qu'il sera appuyé par l'équipe. OBS-2-DG-p.1

Il invite les gestionnaires à voir les opportunités de développement des employés ainsi que le partage des responsabilités de leur développement. Il insiste sur

l'importance pour les gestionnaires de développer leur capacité à gérer des situations difficiles et à s'assurer que les intentions/décisions et les actions restent toujours cohérentes avec la finalité membre.

Les gestionnaires ont également l'occasion de réfléchir au service aux membres. A priori, cette réflexion apparaît peu porteuse. Cependant, au terme de la réflexion, les gestionnaires prennent conscience de l'importance des processus, des procédures et des règles sur les décisions axées sur les besoins des membres. Voici quelques propos de gestionnaires illustrant cet état de fait :

- Je ne suis pas certaine, loin de là, qu'on a toujours réfléchi en fonction du membre. G-17
- Nous sommes vraiment centrés sur les opérations. OBS-2-G-p.3
- Une organisation comme la nôtre où c'est très complexe, les systèmes [...] G-14

À la fin du colloque, le directeur général sollicite l'engagement des gestionnaires à quatre leviers importants :

1. Agir comme modèle;
2. Favoriser la compréhension des employés;
3. Développer les compétences des employés;
4. Consolider par des mécanismes formels.

- Comme gestionnaire, je nous invite à rêver à la réussite de votre équipe, à être des facilitateurs de la mise en œuvre de nos actions [...] de guider les pratiques vers notre finalité membre [...] La réponse n'est pas dans la destination, mais dans le comment on y va [...] vous devez être un modèle. OBS-2-DG-p.1

Les rencontres des comités de direction et de transformation des 13, 19, 21 et 26 novembre 2013 traitent principalement de l'importance du rôle des gestionnaires dans la transformation de la culture organisationnelle. Comme constaté dans ces rencontres, les gestionnaires peinent à modifier leurs comportements avec leurs employés en ce qui a trait au développement des personnes (P4). Ils les accompagnent

pour atteindre les résultats financiers, comme dans l'ancienne culture organisationnelle, ce qui est différent de la philosophie souhaitée par la culture d'affaires coopérative qui prône le développement des personnes.

Dans le propos qui suit, le directeur général émet le vœu que tous les gestionnaires aient la même vision, car, selon lui, le développement des personnes et des comportements à succès sont garants des résultats. Le directeur général souhaite s'assurer que l'ensemble des membres du comité de direction souscrit à la philosophie et à la vision de la culture d'affaires coopérative. Il est important que chaque directrice tienne le même discours, soit celui du développement des personnes à travers des actions axées sur les membres en s'assurant de rester aligné sur les valeurs et les principes coopératifs.

- Nous devons faire en sorte que nos employés développent leurs compétences. Je veux m'assurer que chaque gestionnaire joue son rôle de coach suivant la nouvelle culture d'affaires coopérative et la finalité membre. [...] Nous aurons, ainsi, des employés engagés et prêts à être autonomes. OBS-2-DG-p.7

Quelques gestionnaires du Marché des particuliers, dont le directeur, véhiculent la vision d'une manière différente : leurs propos portent surtout sur les résultats et la performance. Les employés de ce service entendent deux messages : celui du développement des personnes par le directeur général, et celui des résultats financiers et de la performance par leurs gestionnaires immédiats. Cela crée une incohérence dans la tête des personnes. Ils ont l'impression que rien n'a changé malgré les nombreuses communications sur la culture d'affaires coopérative. Comme le mentionne un gestionnaire, en résumant la pensée de ses collègues :

- On est dans une culture de vente. G-8

Certains employés ne sont pas convaincus du bien-fondé de la culture d'affaires coopérative. Le message de la finalité membre est peu cohérent avec la culture

organisationnelle de résultats et de performance prévalant actuellement. Selon leurs dires, cela rend peu crédible la transformation de la culture organisationnelle.

- On est très axé « vente » et résultats. YE-D
- [...] il faut que je donne le maximum puis d'un autre côté, ces clients-là sont comme pas payants. YE-A
- Moi j'ai le sentiment que le message qu'on me passe c'est qu'il faut que je sois un vendeur qui conseille. YE-F
- On se fait dire OK ces membres-là n'ont pas besoin d'être aussi pris en charge que les membres qui vont être avec les planificateurs parce qu'eux autres, ils ont des gros portefeuilles. YE-A

Les nombreuses communications et discussions contribuent à faire en sorte que le nouveau rôle des gestionnaires se clarifie peu à peu. Selon le directeur général, d'autres qualités sont à développer pour bien vivre la nouvelle culture organisationnelle.

La période d'observation de la chercheuse a permis de recenser quelques gestes posés par le directeur général démontrant son souci d'authenticité et de transparence, de courage et d'exemplarité comportementale. Voici quelques exemples :

1. Stationnement du véhicule du directeur général à l'endroit le plus éloigné de la porte d'entrée des membres : cohérence et exemplarité comportementale;
2. Annonce des abolitions de postes malgré le risque que cela comporte : courage et authenticité;
3. Diffusion de l'information dès qu'elle est disponible : authenticité;
4. Mise en œuvre de ce qu'il promet : cohérence (quand il dit qu'il fera quelque chose, il le fait).

Certaines autres situations reflètent ces nouvelles qualités. Par exemple, à la suite du départ d'une collègue en mai 2014, les gestionnaires partagent leurs préoccupations avec authenticité et transparence.

- Il est frustrant de laisser partir de si bons employés; je me sens coupable de n'avoir pas vu cela venir [...] je me sens insécure : je devais être épaulée par [...] OBS-2-G-p.77

Les gestionnaires conviennent tous ensemble que cet événement est une occasion de se rapprocher et de s'entraider. Une des gestionnaires demande au directeur général de les aider à vivre ce moment : il accepte.

- C'est formidable de s'ouvrir, de faire preuve d'authenticité et de confiance. Bravo au courage que vous avez de dire les vraies affaires. Je suis fier et choyé de travailler avec vous. OBS-2-DG-p.77

À la fin de chacune des rencontres du comité de transformation, le directeur général invite les gestionnaires à partager leurs préoccupations. Selon lui, cela permet de parler, non seulement au niveau de la raison, mais également de toucher le cœur des personnes. Il manifeste régulièrement sa fierté et sa reconnaissance envers l'équipe de gestionnaires. Selon ces derniers, ceci est tout à fait en lien avec les valeurs et principes coopératifs.

- Je le vois que l'humain est pris en considération. G-10

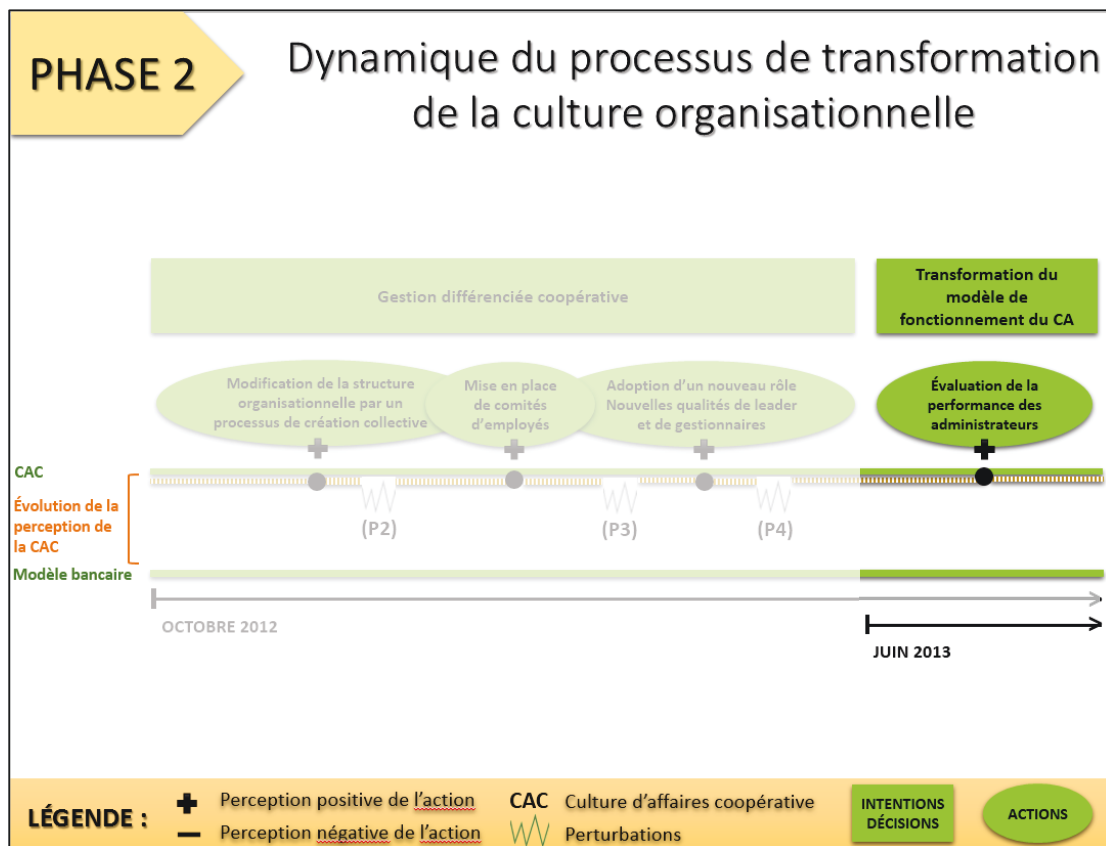
Le directeur général se questionne sur les valeurs d'authenticité mises en place depuis le début de la transformation de la culture organisationnelle. Il souhaite rendre les employés à l'aise et habiles à dire ce qu'ils ont à dire, ce qui n'est pas un réflexe pour l'instant.

- J'ai l'impression que les employés doivent apprendre à vivre avec l'authenticité et la transparence. C'est vraiment une nouvelle manière de faire pour eux [...] c'est un grand changement de culture. OBS-2-DG-p.75

4.2.2 Transformation du modèle de fonctionnement du conseil d'administration

La figure 12 illustre l'intention/décision de la transformation du modèle de fonctionnement du conseil d'administration ainsi que l'évaluation de la performance des administrateurs.

Figure 12
Phase 2 – Transformation du modèle de fonctionnement du CA



Un deuxième colloque des administrateurs a lieu les 14 et 15 juin 2013. Celui-ci renforce la vision de la culture d'affaires coopérative auprès des administrateurs. Dans le but d'impliquer les administrateurs d'une façon active dans la transformation de la culture organisationnelle, le principal objectif poursuivi par ce colloque est le suivant (DOC-12) :

- Bien comprendre et exercer le rôle et les responsabilités du dirigeant;
- Créer une synergie d'équipe essentielle à l'atteinte des objectifs;
- Mettre à contribution les talents de tous afin de créer de la valeur pour le membre.

L'engagement des administrateurs se fonde sur les quatre éléments suivants :

1. *Comprendre la direction* et la mission de la CDGHY;

2. *Croire* en ce que l'on fait : comme dirigeant, *je* veux et *je* m'engage;
3. La *confiance* à l'aide des quatre grands éléments suivants : la fiabilité, la congruence, l'ouverture et l'acceptation;
4. *Passer à l'action* en développant un profil collectif efficace et en y contribuant personnellement.

Une conférence prononcée par le premier vice-président Réseau des caisses et Services aux particuliers du Mouvement Desjardins invite les administrateurs à mieux comprendre la direction que prend la CDGHY et toute l'importance de l'engagement des administrateurs.

En deuxième partie du colloque et à l'aide d'un document issu d'une firme de consultant, l'animateur invite les participants à traiter de la confiance à l'aide de comportements observables liés aux quatre éléments suivants : 1) la fiabilité, 2) la congruence, 3) l'ouverture et 4) l'acceptation. Un questionnaire semi-dirigé invite les administrateurs à réfléchir et à partager aux autres leur vision pour chacun de ces éléments. Selon le compte rendu de ce colloque, les administrateurs croient que l'élément le plus présent est la fiabilité et que l'élément sur lequel ils auront à travailler est la congruence.

Par la suite, chaque dirigeant prend connaissance de l'engagement solennel des administrateurs. À partir de cet engagement solennel, les administrateurs dressent le profil du dirigeant qui joue bien son rôle. Ce profil servira de base pour l'évaluation de la contribution de chacun des administrateurs.

Tiré du compte rendu du colloque, le tableau 32 regroupe les principales réactions des administrateurs au sortir de la rencontre.

Tableau 32
Réactions des administrateurs à la fin du colloque

Réactions des administrateurs		
Reconnecté/plus de connaissances	Fier/recentré/grandi	Confiant/en cohésion
Plus de confiance/énergisé	Confortable/motivation renouvelée	Énergisé/responsabilisé
Meilleure aisance avec le groupe/heureux	Engagement revigoré : plus conscient des comportements à adopter	Appartenance/confort avec le groupe
Grandi/meilleure compréhension	Enrichissant	Fais partie d'une communauté
Meilleure connaissance du rôle de dirigeant	Heureux et fier/proche de tous	Meilleure assurance
Ouverture d'esprit	Expérience riche	Rapproché/fier/heureux

Adapté du compte rendu du Colloque, juin 2013.

Ainsi, le conseil d'administration poursuit sa démarche d'engagement et de soutien à la transformation de la culture organisationnelle entreprise en juin 2012. Ils acceptent, eux aussi, de se transformer et d'offrir une contribution créatrice de valeur.

4.2.2.1 *Évaluation de la performance des administrateurs*

Un troisième colloque des administrateurs a lieu les 29 et 30 mai 2014. Ce dernier porte sur le renforcement de l'engagement des administrateurs à promouvoir l'intérêt des membres et le soutien à la transformation de la culture organisationnelle. Selon le président, au même titre que les employés, le conseil d'administration doit poursuivre sa transformation afin d'être cohérent avec le mandat de transformation de la culture organisationnelle, donné au directeur général, aux gestionnaires et aux employés. Comme le dit le président :

- Je suis le gardien de la cohérence dans la transformation, au niveau des gens du CA. PRES

Il exprime sa fierté de présider le conseil d'administration de la façon suivante :

- C'est la fierté que j'ai d'avoir des administrateurs qui prennent leur rôle vraiment au sérieux et qui, dans le cadre de décisions aussi importantes, ont la capacité et le courage d'assumer des changements aussi importants.
PRES

Le président du conseil d'administration, avec l'aide du directeur général, met en place une démarche d'évaluation de la performance individuelle et de la performance d'équipe. À la suite de la complétion des évaluations de la performance, il procède à des rencontres individuelles avec chacun des administrateurs afin d'examiner les résultats. Chaque administrateur élabore son plan d'action afin de développer les compétences requises afin d'être un meilleur administrateur par des contributions concrètes.

Le tableau 33 regroupe les principales étapes de l'évaluation des administrateurs.

Tableau 33
Démarche d'évaluation des administrateurs

1. Élaboration des énoncés des comportements d'un administrateur contributeur
2. Auto-évaluation à l'aide de la grille des comportements
3. Évaluation des administrateurs par chacun des administrateurs
4. Retour avec les résultats lors d'une rencontre individuelle
5. Plan d'action de chacun des administrateurs rédigé en collaboration avec le président

Quelques mois plus tard, un retour sur les résultats globaux et individuels est fait auprès des administrateurs et sert de base à l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration. Par la suite, les administrateurs établissent leur profil collectif de compétences à l'aide de l'évaluation de la performance individuelle de chacun. Comme le dit le président :

- Lorsque l'on demande à nos directeurs, nos gestionnaires et nos employés de se transformer, nous nous devons de donner l'exemple et de faire de même. OBS-PRES-2

Les administrateurs réalisent l'exercice d'évaluation comme proposé. Tiré du compte rendu du colloque de juin 2014, le tableau 34 présente les résultats des échanges entre les participants.

Tableau 34
Échanges entre les administrateurs à la suite de l'exercice d'évaluation du rendement

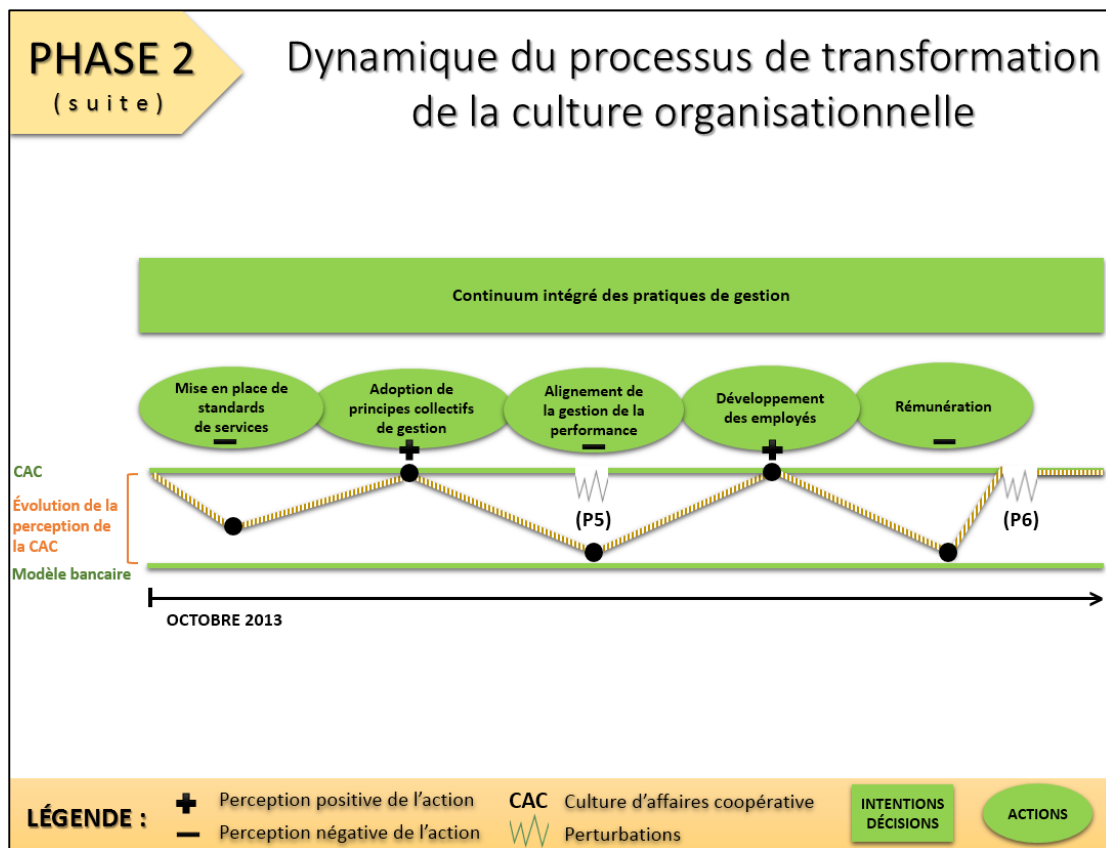
Ce que j'aime	Ce qui me préoccupe
S'améliorer	Temps pour recevoir les résultats
Grandir	Être blessé(e)/rancœur
Échanges	Intention de la démarche
Se connaître soi-même	Ne pas le prendre personnel
Se connaître entre nous	Rétroaction au président
Permettre à certaines personnes de se dévoiler	Perceptions différentes
Donner du feedback	Ce que nous en ferons
Pas d'échelle	
Diminuer les réactions négatives	
Perceptions = intentions	

Adapté d'un document interne : DOC-14.

4.2.3 Continuum intégré des pratiques de gestion

La figure 13 illustre l'intention/décision du continuum intégré des pratiques de gestion et des actions liées à cette intention/décision.

Figure 13
Phase 2 – Continuum intégré des pratiques de gestion



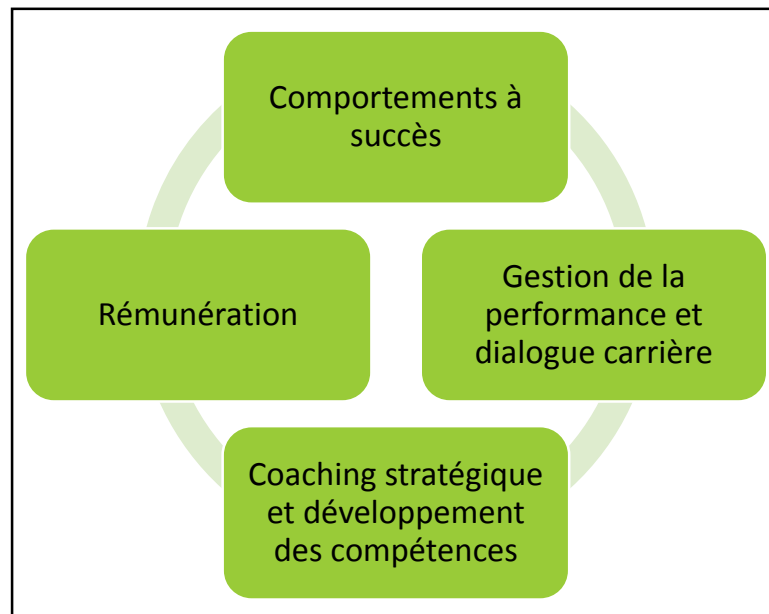
Selon le comité de direction, il importe de créer le sens de la transformation de la culture organisationnelle en se dotant de pratiques de gestion cohérentes avec la culture d'affaires coopérative. L'ancienne approche repose sur l'enjeu des résultats alors que la nouvelle approche vise à mettre en place les comportements souhaités pour satisfaire la clientèle et permettre le développement des personnes. La prémisse qui sous-tend cette approche est la suivante : une performance durable repose sur des standards de service, des principes et des pratiques de gestion cohérents avec la culture d'affaires coopérative.

En novembre 2013, le conseiller en RH propose au comité de direction d'aligner les pratiques de gestion sur la finalité membre. La question posée par ce dernier est la suivante :

- Comment peut-on accompagner nos employés dans leur développement en intégrant les pratiques de performance, de coaching, de développement des compétences ainsi que du dialogue portant sur la carrière? OBS-1-G-p.121

La figure 14 présente le fruit de la réflexion du conseiller en RH. Le continuum intégré des pratiques de gestion est présenté aux directeurs.

Figure 14
Continuum intégré des pratiques de gestion



Selon les directeurs, il est plus facile de rester aligné sur les grands enjeux liés à la gestion des personnes lorsque la représentation graphique est claire. Selon eux, le conseiller en RH sera également en mesure, dans le futur, de développer les outils nécessaires afin d'assurer la cohérence de la transformation de la culture organisationnelle.

La partie suivante décrit les intentions/décisions et les actions liées au continuum intégré des pratiques de gestion, qui comprend les sections portant sur l'adoption de standards de service et de principes collectifs de gestion, l'alignement de la gestion de la performance, le développement des employés et la rémunération.

4.2.3.1 Mise en place de standards de service

La Fédération des caisses Desjardins propose aux caisses l'adoption de trois standards de service. Selon les directeurs, ces standards répondent aux besoins de la transformation de la culture organisationnelle puisqu'ils sont directement en lien avec la finalité membre. Le comité de direction adopte les standards de service proposés, qui sont regroupés dans le tableau 35.

Tableau 35
Standards de service

1. Accueil chaleureux
2. Accès téléphonique facile pour le membre
3. Bien répondre aux besoins actuels et futurs du membre

Les standards de service sont ajoutés aux comportements attendus de l'évaluation de rendement de l'année 2013. Chaque employé en est informé par son gestionnaire lors de la rencontre d'évaluation de rendement de début d'année. Ces standards sont également suivis par des indicateurs hebdomadaires permettant aux employés de connaître la progression vers les comportements attendus. Ces résultats sont examinés par le comité de direction et le comité de transformation à chacune de leurs rencontres. Ils sont également présentés à l'ensemble des employés lors des rencontres.

Les gestionnaires et les employés entendent le message des standards de service permettant d'améliorer la satisfaction des membres. Cependant, la compréhension du message diffère selon que le propos provient d'un employé ou d'un gestionnaire.

- Je suis conscient et très lucide face aux enjeux d'aujourd'hui. La compétition, les autres institutions financières, où on se doit de se rendre pour rester de la partie pour assurer notre pérennité à la longue. YE-F
- On a fait un virage très vente dans les dernières années et, moi, j'ai toujours eu comme principe que c'est le conseil qui fait la différence et que la vente va venir si le conseil est bon. [...] J'ai l'impression que je suis toute seule. Bien, pas toute seule dans le sens que je suis la seule employée qui a cette

philosophie-là, mais j'ai l'impression que ce n'est pas vers là qu'on veut m'amener. YE-F

- J'ai l'impression qu'on barouette le membre plus. YE A
- On fait la bonne chose! Pour assurer la pérennité. G-1
- Je sais que Desjardins ce qu'on fait c'est pour le mieux. G-8

Pour certains, l'application de ces standards de service a pour effet d'assurer la pérennité de la CDGHY. Pour d'autres, il n'est pas vraiment nécessaire de parler de standards de service puisque le membre est déjà bien conseillé. Le tableau 36 présente les indicateurs de suivi des trois standards de service depuis leur mise en place.

Tableau 36
Standards de service

2013	2014	2015 (septembre)
79 %	83 %	82 %

4.2.3.2 Adoption de principes collectifs de gestion

À l'instar des standards de service, la Fédération des caisses Desjardins propose à l'ensemble des caisses cinq principes collectifs de gestion. Le comité de direction les adopte et les présente aux gestionnaires lors du colloque des 24 et 25 octobre 2013. L'objectif poursuivi par l'adoption de ces principes de gestion est de permettre l'alignement des pratiques de gestion avec la culture d'affaires coopérative et la finalité membre. Les principes collectifs de gestion sont regroupés dans le tableau 37.

Tableau 37
Principes collectifs de gestion

1. Faire une réelle différence coopérative
2. Apporter le meilleur de Desjardins à chaque expérience membre et client
3. Créer un environnement inspirant et de confiance
4. Agir, enrichir et propulser Desjardins sur le marché
5. Se dépasser et s'améliorer continuellement

Adapté d'un document interne du Mouvement Desjardins : DOC-4.

4.2.3.3 *Alignement de la gestion de la performance*

Lors de la rencontre du comité de direction du 13 novembre 2013, le conseiller en RH dépose au comité de direction un projet de gestion de la performance individuelle aligné sur les principes collectifs de gestion et les standards de service. Le directeur général fait appel à la capacité d'adaptation des gestionnaires en mentionnant le fait que les pratiques de gestion, plus particulièrement la gestion de la performance, doivent être alignées sur la finalité membre ainsi que sur les valeurs et les principes coopératifs.

- Chaque gestionnaire doit bien voir les comportements observables et mesurables qui garantissent le succès [...] il s'agit d'un moment privilégié (gestion de la performance) avec l'employé. OBS-2-DG-p.11

Le directeur général invite les gestionnaires à modifier leur façon de penser face à la gestion de la performance : passer de gérer des résultats à gérer des comportements à succès qui entraînent des résultats. Il convie les gestionnaires à être exigeants avec les employés, à mettre en place un accompagnement permettant aux employés de réussir et à donner l'heure juste sur les attentes et le rendement.

- Je vous invite à devenir exigeant avec les employés afin de créer la réussite, augmenter l'estime et créer le sens. OBS-2-DG-p.31

Il demande aux gestionnaires : « Comment vous sentez-vous? ». Cela perturbe leur façon de penser (P5). L'ambiguïté est présente et les réactions sont multiples. Les propos des gestionnaires s'expriment de manière plutôt rationnelle :

- C'est difficile de voir la cohérence. OBS-2-G-p.118
- J'ai du mal à voir la vision globale. OBS-2-G-p.118
- Je me détache de mon quotidien pour me mettre en vision de l'avenir. OBS-2-G-p.118
- Je suis prudent dans ce que je dis. OBS-2-G-p.118
- Je suis énergisé par les projets, mais « cheap » dans la communication de la vision à mes employés. OBS-2-G-p.118

- Je n'ai pas rencontré mes employés depuis janvier : je sens que je délaisse mon équipe. OBS-2-G-p.118

Les propos des gestionnaires indiquent une difficulté à exprimer les émotions liées aux événements qu'ils vivent. Un gestionnaire affirme ce qui suit :

- Les projets qui touchent le cœur sont un peu plus longs à mettre en œuvre. OBS-2-G-p.118

Le directeur général partage sa conviction que les employés sont doués et ont à cœur de contribuer au succès de l'organisation. Il exprime ainsi sa croyance en la capacité des gestionnaires et des employés à réussir.

- J'ai la conviction profonde que nous y arriverons avec nos employés, car ils font partie de la transformation de la culture organisationnelle. [...] j'ai confiance. OBS-2-G-p.118

Afin d'aligner les pratiques de gestion sur les principes collectifs de gestion, le conseiller en RH propose de revoir la démarche de gestion de la performance. Il souhaite rester aligné sur la gestion participative, prônée par la culture d'affaires coopérative : l'exercice doit être réalisé avec les employés. Les gestionnaires manifestent leurs inquiétudes. En effet, il est difficile de défaire le modèle mental de la perte de pouvoir que ressentent les gestionnaires lorsque les employés participent à la gestion de la performance. Les gestionnaires ont l'impression que les employés gèrent l'information et qu'ils contrôlent l'organisation.

Les discussions avec les gestionnaires permettent de découvrir le défi auquel ils ont à faire face et ce qui les effraie : le fait d'écouter les émotions des employés et de gérer la non-performance semble difficile pour eux. L'hésitation du gestionnaire, illustrée par les trois petits points dans le verbatim transcrit de cet entretien, démontre cet état de fait :

- Ils arrivent avec leur... leur gestion de rendement tout complété. G-1

Le directeur général partage le fait que le partage du pouvoir permet de se rapprocher des employés.

- Ce sont les employés qui font les affaires. Plus on donne du pouvoir aux employés, plus on se rapproche d'eux. OBS-DG-2-p.50

Le conseiller en RH ajoute :

- Mais tant et aussi longtemps qu'on ne se sera pas approprié la méthode, l'approche et le désir d'entrer en dialogue avec un employé qui est en écart de performance, on aura beau avoir quatre feuilles brochées avec des belles cotes, ça ne fait rien! G-4

La première étape pour aligner la gestion de la performance à la culture d'affaires coopérative est celle de développer les comportements à succès en se basant sur la finalité membre. Les enjeux de l'alignement de la gestion de la performance sur la finalité membre sont les suivants (OBS-2-p.47) :

1. Aligner sur les principes collectifs de gestion;
2. Simplifier et réduire le nombre de compétences;
3. Favoriser l'expression de nouveaux comportements;
4. Améliorer l'interprétation des cotes d'évaluation;
5. Consolider la compréhension du rôle de chacun.

Selon le conseiller en RH, les conditions de succès liées à la nouvelle approche de la gestion de la performance sont le développement des compétences des gestionnaires, croire dans le potentiel des employés et travailler en équipe avec eux. Le directeur général pense qu'il est important d'être exigeant avec les employés et de les accompagner à se développer.

Les comportements attendus sont définis par le conseiller en RH et présentés par les gestionnaires à chacune de leur équipe pour validation. Le tableau 38 présente des exemples de comportements observables de la gestion de la performance de l'équipe de première ligne.

Tableau 38
Compétences et comportements : des exemples

Compétences	Exemples de comportements observables
Être au service du membre/client	<ul style="list-style-type: none"> • J'adopte les comportements clés liés aux standards de service du Mouvement • Je fais vivre la notion de membre Desjardins
Avoir le sens des affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Je cible, je sollicite, je fais des propositions et je ferme les ventes
Être un partenaire d'affaires interne efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Je suis le promoteur de l'ensemble de l'offre Desjardins
Gérer son temps et ses priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Je planifie mon temps et je respecte mes engagements
Mettre en œuvre ses motivations personnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Je suis engagé dans mon développement professionnel

Cette nouvelle grille de comportements rend les gestionnaires imputables de la gestion de la performance et, de façon plus claire, de la gestion de la non-performance. Les écarts de performance seront dorénavant encadrés et accompagnés : une démarche doit être prévue pour un éventuel retour à la performance. Comme mentionné précédemment, cette gestion de la non-performance est exigeante pour les gestionnaires, car ils n'en ont pas l'habitude.

- Avant, le courage managérial c'était plutôt de dire : l'employé ne fonctionne pas, je vais l'envoyer dans un autre secteur. G-14

D'abord, la démarche de la révision de la gestion de la performance est présentée aux employés lors de la rencontre du 19 décembre 2013, qui s'adresse à l'ensemble des employés. Ensuite, les équipes sont rencontrées par département. Chaque gestionnaire anime la rencontre et les employés sont invités à se prononcer sur la pertinence des comportements et de son libellé. Puisque chacune des équipes vit une réalité différente, l'énoncé du comportement est construit et validé par les employés de chacune des équipes. Selon le directeur général, il est important de permettre aux

employés de changer les mots : cette façon de faire permet l'appropriation et la compréhension commune des énoncés de la gestion de la performance.

4.2.3.4 *Développement des employés*

Depuis le colloque des gestionnaires en octobre 2013, le directeur général les invite à modifier leur façon de faire le coaching. La méthode actuelle de coaching porte sur les résultats quantitatifs et l'atteinte des résultats. En lien avec la culture d'affaires coopérative, qui prône le développement des personnes, il est maintenant proposé d'axer le coaching sur le développement des comportements attendus et de parler des réussites des employés. Lors d'une discussion informelle, le directeur général partage le propos suivant à la chercheuse :

- Il est important de centrer l'organisation sur les comportements attendus des membres [...] faire en sorte que la caisse mobilise ses employés à performer selon les attentes des membres [...] Ce qui doit changer pour réussir un coaching, c'est de parler des réussites de l'employé et de son développement professionnel. OBS-DG-2

À la demande de la direction générale, une formation ayant pour titre « Le coaching stratégique » est dispensée par un consultant externe. Cette formation met l'accent sur les éléments suivants :

1. Développer la relation de confiance avec les employés;
2. Parler des réussites des employés;
3. Développer l'esprit d'équipe;
4. Donner le goût aux employés de se transformer.

Selon le directeur général, la création du sens passe par le partage d'expériences collectives. Comme premier terrain de pratique, les gestionnaires ont l'occasion, à tour de rôle, de présenter à leurs collègues une situation à défi qu'ils vivent dans leur équipe. Les discussions ont eu lieu en toute authenticité : tous s'expriment librement sur le cas. Les solutions émergent et le gestionnaire concerné repart avec plus d'assurance pour gérer la situation à défi. Tous sont d'accord pour dire que cet exercice de partage

d'expériences collectives requiert une dose d'humilité. Cet exercice est répété à chaque rencontre du comité de transformation.

- Cela me renforce dans ce que j'ai à faire dans mes interventions avec mes employés. OBS-2-G-p.25

Une autre approche collective, proposée par la Fédération des caisses Desjardins, est celle de mettre en place des caucus, forme de rencontre informelle des équipes toutes les semaines pour échanger sur divers sujets. Le comité de direction accepte de mettre en place ces rencontres. Elles permettent aux employés de vivre une expérience collective et créent des micromoments et des microactions durant lesquels les personnes interagissent et interprètent les événements de manière intersubjective. Un gestionnaire s'exprime :

- Plus on en parle de l'expérience membre, plus on en parle du WOW qu'on veut aller chercher. On fait des caucus chaque semaine, dans toutes les équipes. Plus on en parle, plus les gens en prennent conscience. G-6

Et l'employé dit :

- Ils ont commencé des petits caucus le matin où on est tous ensemble. J'adore ça! [...] J'aime ça parce que c'est direct, c'est convivial, on parle des affaires « day to day ». YE-A

Ce qui semble important pour les employés, c'est l'expérience de l'action collective partagée.

4.2.3.5 Rémunération

Dès janvier 2013, le comité de direction se questionne sur la rémunération incitative, basée sur les objectifs individuels. Depuis le début de la transformation de la culture organisationnelle, le comité de direction fait le pari que les comportements clés conduisent au succès et à la performance, alors que la rémunération incitative actuelle porte sur l'atteinte des objectifs quantitatifs de vente de produits et de services : les directeurs commencent à y voir une incohérence.

- On veut coacher des comportements et la paie récompense d'autres comportements. OBS-1-DIR-p.70

Le 10 octobre 2013, le comité de direction échange à nouveau sur le système de rémunération incitative. Ce système, basé entre autres sur des objectifs individuels, est-il aligné sur les valeurs et les principes coopératifs? Le système de rémunération favorise-t-il la vie d'équipe? Autant de questions auxquelles le comité de direction se propose de réfléchir durant les mois qui viennent.

- On veut développer une culture d'affaires coopérative [...] quand on regarde les modèles bancaires [...] qui sont très alignés en termes de performance individuelle [...] DIR

- [...] on a eu des résultats tout de suite sur les ventes. Mais sur le plan de la culture, on est en train de défaire quelque chose qui va être bien plus dur à refaire. DG

- Je dirais que notre régime d'intéressement manque de cohérence par rapport à ce qu'on veut faire. DG

Certains gestionnaires partagent cet avis :

- C'est sûr que de continuer à mettre des objectifs individuels, pour les employés, c'est incohérent. G-6

En février 2014, la question de la rémunération est toujours en suspens. Un des directeurs ramène le sujet de la rémunération incitative des gestionnaires : cette dernière est basée sur la performance et la rentabilité du volume. Cela remet en jeu cette question, tant au niveau des objectifs quantitatifs de vente pour les employés que de performance et de rentabilité pour les gestionnaires (P6). Le propos suivant illustre le questionnement des directeurs.

- Est-on aligné sur ce qu'on demande aux gestionnaires et aux employés?
OBS-2-DIR-p.52

Les propos des employés confirment cet état de fait. Lors des entretiens, ils s'expriment sur l'impact de la rémunération incitative sur l'offre des produits et services aux membres et également sur la vie d'équipe.

- Nos salaires sont en fonction de la rentabilité des produits, bien à ce moment-là, ça se peut que je prenne une décision face à un client plus en fonction de la rentabilité d'un produit qu'en fonction de ce que le client a besoin. YE-D

- Il y a des gestes qui sont posés, qui font en sorte que, par souci de rentabilité, on va créer de la compétition à l'interne. YE-D

- Ça pénalise le travail d'équipe. YE-C

Certains employés soulèvent le peu d'importance que la rémunération incitative a pour eux et parlent également d'une certaine iniquité entre les catégories d'emplois.

- La rémunération individuelle, moi je ne regarde jamais ça [...] les conseillers, je pense qu'ils le regardent plus parce qu'ils ont des meilleurs bonus. YE-B

En octobre 2014, un comité d'employés est mis sur pied afin de discuter de la rémunération et de proposer des modifications conduisant à un meilleur équilibre. Une révision de la rémunération incitative est enclenchée. Il est important pour le directeur chapeautant ce comité que les employés qui s'y impliquent contribuent à la réflexion?

- Je veux bien animer ce comité, mais il doit contribuer à transformer la rémunération, sinon on ne le fait pas? OBS-2-DIR-p.98

Selon le directeur général, il est important de créer le sens avec le modèle de rémunération et de s'assurer qu'il soit équitable pour tous, ce que les employés voient comme une incohérence avec le modèle coopératif.

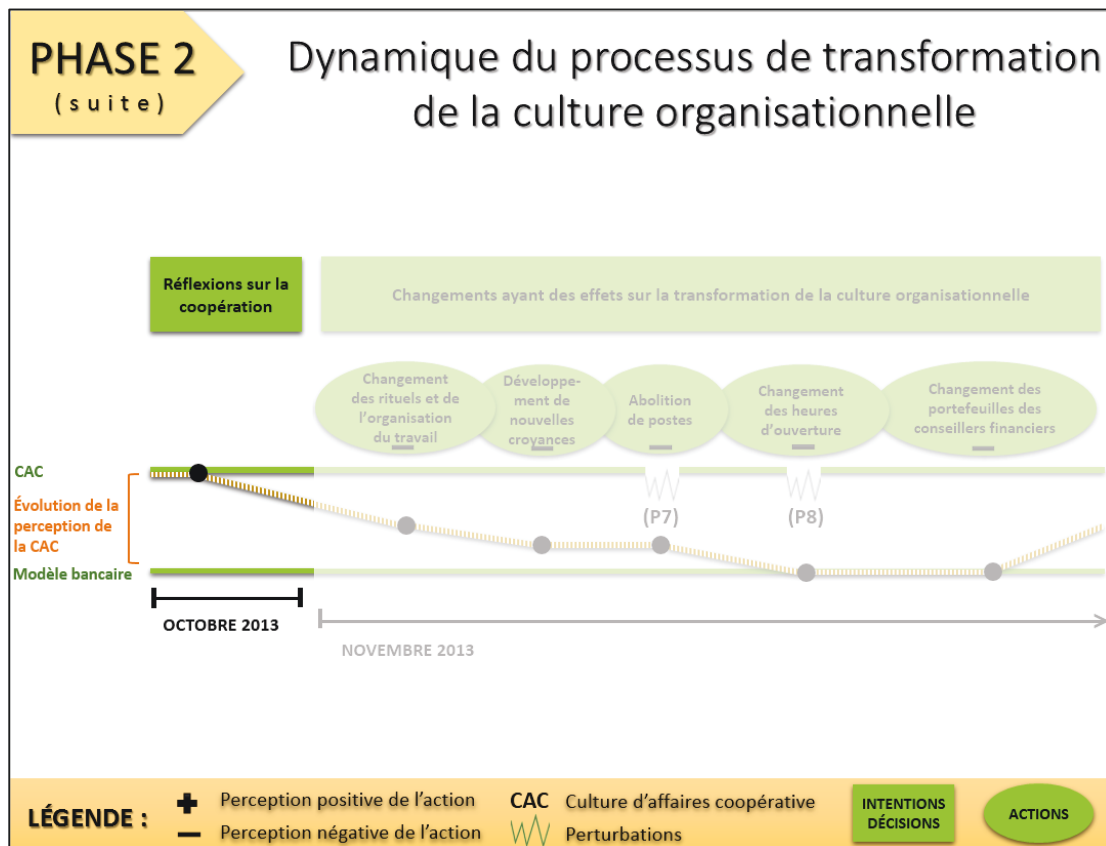
- On est une coopérative [...] ça ne fait pas de sens avec la mission puis les valeurs coopératives. YE-D

En décembre 2014, faisant suite aux recommandations du comité, le régime d'intéressement subit quelques modifications permettant de mieux l'aligner sur la notion d'équipe. Ces changements mineurs sont annoncés aux employés : les réactions sont peu nombreuses, ce qui peut signifier que les changements apportés à la rémunération incitative touchent peu les employés.

4.2.4 Réflexions sur la coopération

La figure 15 illustre la décision de poursuivre les réflexions sur la coopération.

Figure 15
Phase 2 – Réflexions sur la coopération



Le conseiller en Développement coopératif reçoit un mandat du directeur général : l'organisation d'une autre rencontre portant sur la coopération à laquelle participe l'ensemble des employés. La rencontre a lieu le 28 octobre 2013 sous le titre « Café coop ». La formule adoptée est choisie par le conseiller en Développement coopératif à la suite de recherches sur le Web portant sur la manière de faire des rencontres où les employés participent activement : elle s'inspire du modèle d'intelligence collective du « *World Cafe* ».

Les quelques 250 employés participent à cette rencontre et discutent de la coopération ainsi que de ses valeurs et principes. Le directeur général amorce la rencontre en disant :

- L'argent est au service des membres et non le contraire. La coopérative est gouvernée par ceux qui l'utilisent. La force est en chacun de nous : les valeurs coopératives, c'est dans le cœur. OBS-2-DG-p.101

Chaque employé est invité à partager l'expérience coopérative qu'il vit avec les membres et sur la manière dont il développe son argumentaire coopératif.

Visiblement, le sujet intéresse les employés : les discussions sont animées et portent principalement sur :

1. La contribution monétaire et l'implication de la CDGHY dans la communauté;
2. La création d'emplois dans les coopératives;
3. La crédibilité de la coopérative dans le milieu;
4. La fierté de travailler à la caisse;
5. Le droit de vote : la capacité qu'ont les membres d'influencer les décisions.

Voici quelques propos tenus par les employés lors de cette rencontre :

- L'argent retourne à la communauté. OBS-2-YE-p.101
- Notre grande crédibilité et notre flexibilité à répondre aux besoins des membres et à trouver des solutions pour eux. OBS-2-YE-p.102
- Nos membres ont le droit de vote à l'assemblée annuelle : ils peuvent influencer localement. OBS-2-YE-p.102
- La caisse fait vivre des événements locaux. OBS-2-YE-p.102

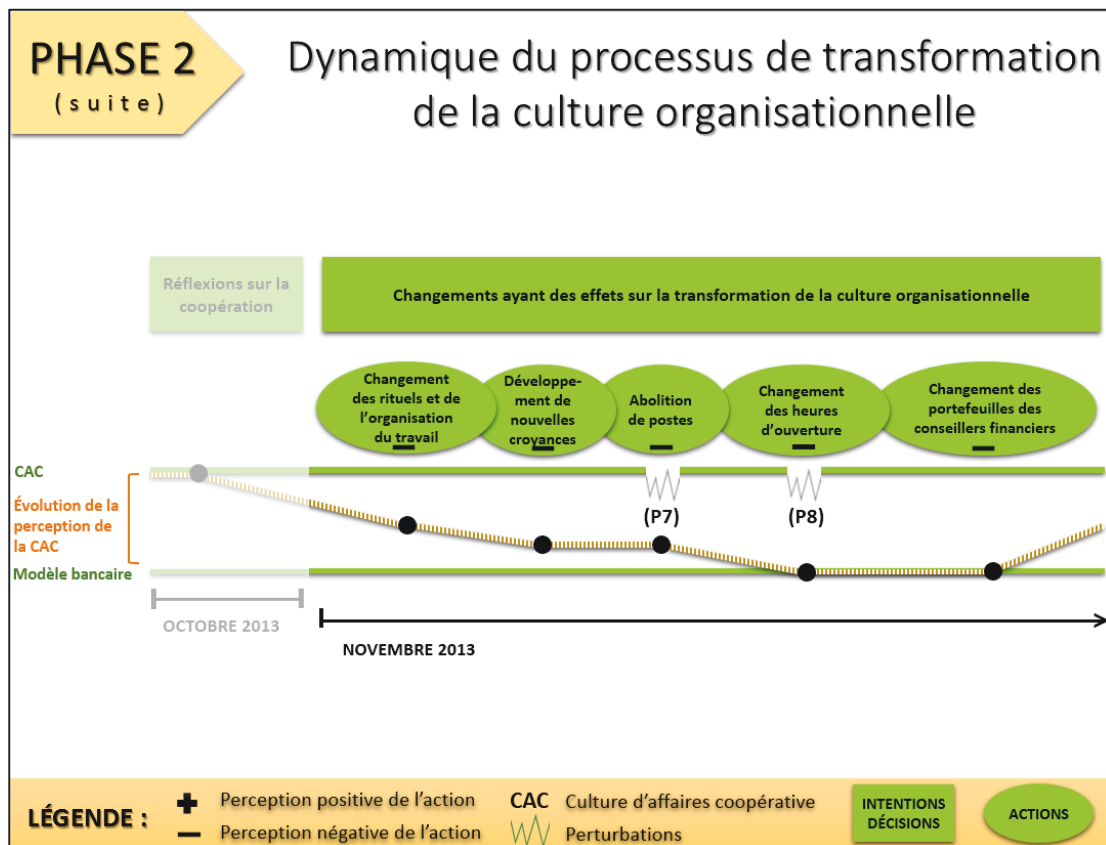
À l'instar des rencontres annuelles portant sur la coopération, cette rencontre contribue, encore une fois, à renforcer la coopération ainsi que ses valeurs et ses principes. La fierté ressentie par plusieurs employés s'exprime dans les propos suivants :

- Je pourrais faire le même travail à la banque, mais je suis fier de travailler chez Desjardins. Les valeurs coopératives sont les miennes. YE-U

4.2.5 Changements ayant des effets sur la transformation de la culture organisationnelle

La figure 16 illustre la décision d'effectuer des changements ayant des effets sur la transformation de la culture organisationnelle.

Figure 16
Phase 2 – Changements ayant des effets sur
la transformation de la culture organisationnelle



La section qui suit présente les principaux changements ayant des effets sur la culture organisationnelle. La première section discute des changements de rituels et de l'organisation du travail. Ensuite, il est question du développement de nouvelles

croyances. Et puis, les abolitions de postes sont décrites. Finalement, les changements d'heures d'ouverture et des portefeuilles des conseillers financiers sont présentés.

4.2.5.1 Changement des rituels et de l'organisation du travail

Changer la culture organisationnelle implique de modifier des rituels et des façons de faire. La section qui suit décrit ces principaux changements liés aux rituels et à l'organisation du travail.

Un des principaux rituels, soit la soirée des employés Desjardins, est en place depuis de nombreuses années. Il s'agit d'une soirée dansante avec repas. En octobre 2013, cette activité est transformée en soirée où les grands coopérateurs viendront parler de leur passion pour la coopération. Ce changement lance le message que la coopération, avec ses valeurs et ses principes, revêt une importance capitale dans la nouvelle culture d'affaires coopérative.

Les employés réagissent à cette décision : moins de la moitié des employés répondent positivement à l'invitation à cette soirée.

Un autre changement est implanté : la gestion des horaires. Auparavant, les employés pouvaient prendre des décisions quant à leur horaire de travail, heures de repas et congés. Un système permettant de connaître l'achalandage des membres est implanté : dorénavant, les employés doivent répondre aux membres quand ils sont là. Cela entraîne des changements au niveau des habitudes d'horaires, de repas et de congés, ce qui est dérangement pour les employés.

- Au lieu maintenant que le focus soit sur le nombril [de l'employé], il est beaucoup plus vers le nombril du membre [...] maintenant, ce n'est plus selon ton horaire [de l'employé], mais beaucoup plus selon l'horaire du membre. DIR

Afin de favoriser le travail d'équipe, un autre changement est annoncé concernant les postes cléricaux. Ces personnes travailleront dorénavant dans une aire de travail commune et partageront les tâches. Ceci représente une modification majeure aux

façons de faire puisque les employés sont actuellement habitués à travailler en silo dans leurs propres dossiers. Les gestionnaires partagent leurs préoccupations face aux réactions potentielles des employés et trouvent difficile de rattacher ce changement à la finalité membre.

Chacun de ces changements de rituels et d'organisation du travail provoque des réactions chez les employés. Ils se sentent négligés au bénéfice du membre. Ils ont l'impression de ne plus compter aux yeux de leurs gestionnaires : leur bien-être est dérangé. Les gestionnaires croient que la finalité membre a entraîné chez les employés un sentiment d'abandon : les entretiens avec les employés confirment cet état de fait.

- [...] l'employeur a comme délaissé les employés. YE-E
- Les initiatives sont beaucoup plus portées sur la satisfaction des membres, peut-être un peu au détriment de la qualité de vie un peu des employés [...] l'orientation, c'est peut-être plus membre qu'employé. YE-I
- J'ai l'impression qu'il n'y a que le membre qui compte, nous on ne compte plus. OBS-2-YE-p.62

Il est exigeant pour les employés de se détacher d'un mode de gestion où les gestionnaires gèrent en fonction des besoins du membre et non en fonction de leurs besoins. Ils ont le sentiment de perdre des privilèges, de l'importance aux yeux des gestionnaires et de la reconnaissance de leur travail. Cela représente un choc culturel important : l'enthousiasme de départ de la finalité membre se transforme en obstacle et les employés se sentent lésés et oubliés au profit des membres.

- J'ai l'impression qu'il n'y a que le membre qui compte maintenant. Nous, les employés, on ne compte plus pour eux. OBS-2-YE-p.6
- [...] perdre des conditions de travail, de perdre de l'écoute réelle [...] ça, c'est un peu incohérent [...] c'est arrivé avec une rigidité [...]. YE-F

Dans les situations de changement liées à la transformation de la culture organisationnelle, les gestionnaires doivent mettre en place des actions visant à atteindre l'objectif de la finalité membre en premier lieu, alors qu'auparavant, les besoins des employés passaient en premier, comme le précise ce directeur :

- On donne tout aux membres, on ne donne plus rien aux employés. G

Les employés affirment que leur principale préoccupation est le membre, mais dans les situations où ils doivent sacrifier des privilèges, il semble que la finalité membre s'éloigne de leurs pensées. La parole du directeur général précise :

- L'employé finit toujours par dire que c'est le membre qui est important, mais en réalité, c'est lui qui est important dans la relation avec le membre, c'est grâce à lui que la caisse réussit. DG

Il constate que, depuis plusieurs années, l'organisation travaille pour les employés au lieu de travailler pour les membres.

4.2.5.2 Développement de nouvelles croyances

Le directeur général propose aux gestionnaires de changer le discours : au lieu de dire « J'ai servi le membre d'un autre », dire « J'ai servi un membre » et au lieu de dire « mon équipe », dire « notre équipe ». Cela change la croyance du travail en silo et met l'accent sur le travail d'équipe. Comme le dit le directeur général et le confirme un employé :

- Lorsqu'on a regroupé des effectifs, où on a commencé à casser un modèle de « moi je travaille pour un, qui travaille pour l'autre, mais nous travaillons pour tous ». DG

- C'est sûr qu'ils nous disent qu'on va travailler en équipe, en équipe, mais chacun fait..., c'est comme plus en silo. YE-A

En mai 2014, lors d'une conversation informelle avec la chercheuse, le directeur général s'interroge sur la croyance des employés concernant le service aux membres. Les employés sont habitués à attendre les membres dans leur bureau. La nouvelle donne invite les employés à être proactifs dans leur manière de servir les membres : cela transforme leur façon de penser. Ces propos illustrent la pensée du directeur général :

- C'est tout un changement dans notre approche ça! Et ça, le paradigme qui est frappé par celui-là, c'est : « Ben moi je rentre ici, je rentre travailler. Et

le membre va m'appeler. Quand il va être là, on va le servir! Je l'attends! »
DG

- On a à travailler là-dessus parce que, autant un des paradigmes forts à casser, c'est celui de mon membre. Parce que Desjardins s'est construit là-dessus là! Hein! Une relation : « Je m'occupe de vous. La Caisse s'occupe de vous. » [...] nos employés parlent encore de MON membre! [...] Alors là, ça là moi, quand j'entends ça, ça veut dire que l'employé n'est pas chez le membre. [...] Il parle de son affaire. Il ne parle pas de l'affaire du membre. DG

- « C'est mon membre », je suis en train de parler de ma propriété. Si je dis : « le membre Desjardins », je pourrais parler de ma responsabilité. DG

- « Je suis en train de devenir la personne qui va avoir une vision du membre, et non pas de mon membre ». Là, je ne travaille plus pour mon conseiller, je travaille pour les conseillers, [...] j'ai tout le temps la même responsabilité : fournir un travail de qualité. DG

Les affirmations des employés diffèrent de celle du directeur général :

- Le membre va le demander. S'il en a besoin, il va me le demander. G-4

- [...] il faut faire plus, qu'il faut faire mieux, qu'il faut... Des fois je me... c'est décourageant! Je me dis qu'est-ce que je peux faire de plus ou de mieux? Des fois, ce n'est pas facile, mais peut-être que je le fais déjà bien, peut-être que le message s'adresse moins à moi, je ne le sais pas. Mais il y a des fois où c'est difficile. YE-B

- Le service aux membres, ça a toujours été ma priorité.... YE-H

- [...] C'est quoi le gros changement de culture? C'est-tu par rapport aux membres? Moi j'ai toujours l'impression que le membre a toujours été au cœur de Desjardins aussi. [...] Là, je sais bien qu'ils ont mis à l'avantage du membre, le membre. Oui, mais c'était ça aussi avant, le membre? C'était dans notre culture il me semble? YE-A

- Le membre est la priorité, il est au cœur, il faut bien le servir. Dans les faits et gestes, ça semble plus être de la vente. YE-F

Ces propos dégagent la compréhension différente qu'ont le directeur général et les employés de la finalité membre. Cette croyance du « membre qui va venir me voir » est forte et correspond peu à la nouvelle culture d'affaires coopérative.

4.2.5.3 Abolition de postes

Depuis quelques années, beaucoup d'efforts sont consacrés à l'indice de productivité. Il s'agit du coût pour réaliser un dollar de revenu. Un indice de productivité avoisinant les 65 % permettrait au Mouvement Desjardins de se comparer au marché bancaire et d'atteindre les normes de capitalisation des Accords de Bâle. Le tableau 39 illustre les indices de productivité de la CDGHY.

Tableau 39
Indices de productivité

Indice de productivité 2012	Indice de productivité 2013	Indice de productivité 2014	Indice de productivité 2015 (en date de septembre)
72,82 %	76,81 %	72,10 %	67,10 %

Adapté d'un document interne de la CDGHY : DOC-16.

Pour atteindre ces objectifs, la Fédération des caisses Desjardins exige des caisses une réduction de l'indice de productivité de la CDGHY visant 69 % dans un premier temps.

Cette décision de la Fédération des caisses exige un effort de réduction des dépenses lors de l'élaboration du budget 2014. Pour ces raisons, le comité de direction décide d'abolir des postes : le nombre d'employés sera réduit de trente personnes durant la prochaine année. Le montant à réduire est connu, mais les postes visés ne le sont pas.

Le directeur général souhaite d'abord consulter les directeurs et ensuite le comité de transformation sur la manière de mettre en œuvre cette difficile décision, car cela créera un bouleversement chez les gestionnaires (P7). Il mentionne aux directeurs qu'il est important pour lui de considérer comme essentiels les enjeux humains liés à ces abolitions et de soutenir et d'accompagner les gestionnaires à la mise en œuvre de cette décision.

- Les gestionnaires doivent avoir le sentiment d'être soutenus par leur directeur. Nous devons être conscients que les gestes posés par chacun d'entre nous a un impact sur la collectivité. La transversalité prend tout son sens ici. Il sera impératif de bien installer le sens afin de permettre aux employés de comprendre le sens de cette décision. Nous guiderons les gestionnaires dans la mise en œuvre de ce changement. OBS-2-DG-p.8

Le directeur général veut agir en étant transparent et en restant proche des employés. Il croit qu'il est possible de trouver une façon d'abolir les postes en protégeant le plus possible les personnes : son intention est claire.

- Je veux dire les vraies affaires [...] je veux rester proche des gens [...] je veux trouver une façon de faire ça sans que ça fasse trop mal. OBS-2-DG-p.9

Dès que le comité de direction statue sur le prochain budget, le directeur général s'adjoint le conseiller en RH afin d'élaborer la séquence des communications liées à cette décision.

D'abord, le directeur général rencontre le comité de transformation le 19 novembre 2013, soit quelques jours avant l'annonce aux employés afin de les informer de cette situation. Il mentionne l'importance du défi que pose la réduction des effectifs et rappelle sa volonté de bien s'occuper des personnes.

Le conseiller en RH amène les gestionnaires à réfléchir sur l'accompagnement à offrir aux employés afin de créer le confort nécessaire à la mise en œuvre de cette décision : il s'agit d'amener les employés à réfléchir sur leurs compétences et le rôle qu'ils souhaitent jouer dans la nouvelle organisation. Il importe, selon le conseiller en RH, d'amener les employés à se responsabiliser face à leur avenir professionnel. Les discussions restent factuelles et au niveau de la raison. Lors de cette rencontre, les émotions liées à cette nouvelle d'abolition de postes sont négligées.

Le 21 novembre 2013, le directeur général convoque à nouveau le comité de transformation afin de s'exercer, devant eux, à faire la rencontre destinée à annoncer aux employés les abolitions de postes. Il fait preuve d'humilité en sollicitant les

commentaires et la rétroaction des gestionnaires sur sa prestation. Par cette activité, il saisit l'occasion pour entendre les premières réactions qui sont, cette fois-ci, remplies d'émotions. Les gestionnaires sont bouleversés par cette décision, car ils sont inexpérimentés et démunis : ils ont besoin de soutien.

- Je réalise l'ampleur du défi. OBS-2-G-p.9
- Je n'ai pas de vécu, pas de référence de mise à pied. OBS-2-G-p.9
- Il faut informer les employés de ce qui s'en vient. OBS-2-G-p.10
- On a toujours protégé tous nos employés. On n'a jamais supprimé d'emplois. Et quand on en coupait un, on lui inventait une chaise, on lui trouvait une chaise. G-13
- Sentimentalement parlant, c'est dur à accepter. G-1

Selon lui, le comité de transformation doit se donner un discours commun et se soutenir dans cette annonce.

- Je vous demande de me soutenir dans cette annonce qui n'est pas facile. Je veux le faire en toute transparence et authenticité [...] en prenant soin des personnes. OBS-2-DG-p.

La rencontre avec les employés a lieu le 21 novembre 2013. Afin de créer le sens de la décision qu'il doit annoncer, le directeur général présente à nouveau la vision de la culture d'affaires coopérative et l'ambition de la CDGHY, soit d'être parmi les meilleurs du réseau des caisses Desjardins en matière de service aux membres.

Pour ce faire, la CDGHY doit viser l'équilibre budgétaire. Il mentionne son intention d'atteindre les objectifs de productivité requis par la Fédération des caisses Desjardins, et ce, pour toutes les raisons décrites précédemment. Il annonce la transformation du plan de main-d'œuvre : à la fin de l'année 2014, il y aura 30 postes en moins. Devant les employés, il prend l'engagement suivant :

- Faire confiance;
- Être authentique;
- Rester proche;

- Tenir les employés informés de tous les développements liés à cette décision.

Il mentionne également que, dans ce changement, les enjeux les plus importants pour lui sont :

- Nous allons construire la route ensemble [...] Je veux faire confiance dans les opportunités que l'avenir peut nous apporter [...] je veux prendre soin des personnes dans cette transformation [...] je sais que cela peut paraître paradoxal de couper des postes et de vouloir donner le meilleur service aux membres [...] je vous tiendrai informés tout au long de la démarche. OBS-2-DG-p.15

Le directeur général donne la parole aux employés, qui réagissent à l'annonce, mais principalement sur les aspects techniques de cette mesure :

- Y aura-t-il des appels d'intérêt pour la retraite? OBS-2-YE-p.17
- Quel secteur sera touché? OBS-2-YE-p.17
- Y aura-t-il un retour au temps partiel? OBS-2-YE-p.18
- Est-ce qu'on s'en va vers un changement qui va impacter le membre? OBS-2-YE-p.18
- Les postes seront-ils abolis par ancienneté? OBS-2-YE-p.18

Les entretiens révèlent cependant des points de vue différents.

- Tout le monde a peur à sa job [...] les suppressions de postes [...] ça panique. YE-G

À la fin de la rencontre, le directeur général présente cette décision comme une occasion pour les employés de se bâtir des options face à leur avenir professionnel. Une autre filiale de Desjardins s'installe dans les locaux de la caisse et cela représente une opportunité pour les employés. Il manifeste le désir que les employés saisissent le moment que leur offre la gestion de la performance pour réfléchir à leur avenir en leur assurant que les gestionnaires les soutiendront dans leur réflexion. Il parle de responsabilisation des personnes et, selon lui, cela relève du nouveau rôle des gestionnaires et est en lien avec la valeur coopérative de la prise en charge individuelle.

- Le gestionnaire doit se mettre à la place de la personne et l'accompagner à réfléchir à son avenir professionnel et à ce qu'il veut faire [...] amener l'employé à réfléchir sur les impacts de la transformation et au rôle qu'ils souhaitent jouer avec ses compétences. OBS-2-DG-p.13

Le 26 novembre 2013, le directeur général convoque une rencontre avec le comité de transformation afin de prendre le pouls de la situation à la suite de l'annonce des abolitions de postes. Les gestionnaires ont l'occasion de partager ce qu'ils entendent dans leurs équipes. Voici les principales préoccupations entendues par les gestionnaires dans leur rencontre d'équipe respective :

- Comment les abolitions se feront-elles? OBS-2-G-p. 21
- Sur quels critères et selon quelles règles les abolitions se feront-elles? OBS-2-G-p. 21
- Les employés s'insécurisent entre eux? Certains ont pleuré. OBS-2-G-p. 21
- La période de questions a été appréciée. OBS-2-G-p. 21
- Y aura-t-il des coupures de gestionnaires? OBS-2-G-p. 21

Le directeur général invite les gestionnaires à assurer une présence soutenue auprès de leurs employés afin de s'assurer d'écouter leurs préoccupations.

- Il faut donner la chance aux employés de parler de leurs préoccupations. OBS-2-DG-p.22

Le directeur général rappelle également l'importance de tenir un dialogue carrière avec les employés afin de les accompagner à prendre en charge leur développement professionnel.

- Il est important d'amener nos employés à partager la responsabilité de leur carrière. Votre rôle est de les faire réfléchir à ce qu'ils veulent faire et ensuite, les accompagner en fournissant les moyens et les outils pour réaliser leur rêve. OBS-2-G-p.22

Le conseiller en RH prend quelques minutes pour rappeler la base de référence d'un changement : il est important de prendre le temps d'entendre les préoccupations des employés.

- On ne part pas avec des réponses, mais avec des questions. OBS-2-G-p.13

Peu de temps après l'annonce des abolitions de postes, soit le 19 décembre 2013, le directeur général convoque l'ensemble des employés à une rencontre afin d'échanger sur la décision d'abolir des postes. Il réserve une grande place durant la rencontre pour répondre aux questions des employés : ces dernières portent surtout sur les aspects techniques des abolitions de postes. Les employés soulèvent le paradoxe perçu de l'enjeu poursuivi, qui est la finalité membre et les abolitions de postes.

- Si on perd des heures, comment garderons-nous le même service aux membres? OBS-2-YE-p.22

- Dans quel secteur y aura-t-il le plus de changements? OBS-2-YE-p.22

- Les employés mis à pied seront référés à un organisme de Desjardins visant la réinsertion des employés, qu'est-ce qui se passe si je démissionne avant? OBS-2-YE-p.22

Des propos sont liés au futur que peuvent envisager les employés grâce à la venue de la filiale de Desjardins dans les locaux de la caisse.

- J'ai réfléchi et je crois que les nouveaux postes chez AccèsD représentent une belle opportunité pour nous. Je vois ça de façon positive. OBS-2-YE-p.33

Le directeur général mentionne à nouveau l'importance d'être transparent dans les modalités d'application de la gestion de la réduction des effectifs et assure à nouveau les employés de son désir de prendre soin des personnes.

- Je nous donne tous un défi commun qui est celui de bien prendre soin de nous. OBS-2-DG-p.33

Au sortir de la rencontre, de manière informelle, un gestionnaire réagit en disant :

- Je suis gonflé à bloc par les propos du directeur général. Il donne un sens à la transformation que nous sommes en train de vivre et il me sert de modèle. Je veux répéter les mêmes comportements avec mon équipe. OBS-2-G-p.33

D'autres rencontres d'employés ont lieu les 6 février et 20 mars 2014, durant lesquelles le directeur général consacre les quinze dernières minutes de la séance à répondre aux questions des employés sur les abolitions de postes.

À la rencontre des employés du 10 avril 2014, le directeur général rappelle à l'ensemble des employés les changements en cours et remémore les succès depuis septembre 2013. Il explique les raisons motivant la durée sur laquelle sont mises les abolitions de postes, car il croit que le temps amène des opportunités. Il reconnaît l'insécurité et les inquiétudes des employés : le propos qui suit l'illustre.

- Je sais que le nombre d'employés sera moindre en fin d'année. Je fais confiance aux opportunités que le temps nous amène. Les réductions de postes ne visent pas les personnes, mais l'organisation du travail pour répondre aux besoins des membres. OBS-2-DG-p.71

En terminant la rencontre, il réitère l'importance de la finalité membre. Lors de ces rencontres, les employés posent quelques questions portant encore sur les aspects techniques des abolitions de postes.

Au printemps 2013, le directeur, Personnes et culture, quitte ses fonctions pour un autre emploi dans le réseau des caisses Desjardins. À la suite de ce départ, le directeur général embauche un directeur contractuel pour une durée de 6 mois. Au terme de ce contrat, le directeur général abolit le poste de directeur, Personnes et culture. Les deux conseillers en RH font maintenant partie de l'équipe du Soutien aux opérations. Selon le directeur général, il est important de rapprocher les conseillers en RH de l'équipe chargée de la mise en place des différents projets. Étant près des projets à mettre en œuvre, les conseillers en RH peuvent nourrir l'organisation et ainsi mieux appuyer la transformation de la culture organisationnelle.

- Les conseillers en Ressources humaines sont les gardiens des valeurs, de la culture et de la cohérence [...] Ils gardent le focus sur la destination [...] Leur piège est de tomber dans le quoi alors qu'ils sont plus dans le comment [...] Ils représentent le cœur des employés et ils travaillent de concert avec les directions et les gestionnaires à gérer les impacts des décisions sur les employés. OBS-DG-2-p.125

Selon le directeur général, les conseillers en RH agissent en gardiens des valeurs coopératives et du cœur des personnes.

4.2.5.4 Changement des heures d'ouverture

En mars 2014, le directeur général participe à une rencontre du Bureau régional des caisses de l'Estrie durant laquelle les directeurs généraux des caisses de la région décident de modifier les heures d'ouverture : la CDGHY sera maintenant ouverte les samedis. Cette décision se base sur les sondages de satisfaction des membres qui mentionnent l'importance pour eux que la caisse soit accessible le samedi. Le directeur général adhère à cette décision. Il en discute avec le comité de direction et, ensemble, les directeurs s'entendent pour dire que cette décision est tout à fait en lien avec la finalité membre.

Comme promis par le directeur général, ce changement sera soumis au comité consultatif afin de recueillir les principales préoccupations des employés. Le directeur général souhaite rendre visibles la considération et le désir de la direction de voir les employés s'impliquer dans les projets.

Le 12 mars 2014, le directeur général présente au comité de transformation la démarche de création collective de la solution liée au changement des heures d'ouverture. Cela engendre beaucoup d'incertitude chez les gestionnaires, car ils doivent vivre avec l'ambiguïté que comporte le fait que seule l'orientation est donnée, mais les moyens d'atteindre l'objectif restent à définir avec les employés. Cela représente pour eux une pratique déstabilisante (P8).

- Ça me touche. OBS-2-G-p.55

- Combien d'employés sont affectés? OBS-2-G-p.55
- Comment ça va se faire? OBS-2-G-p.55

Comme le précise le directeur général :

- Comment les employés peuvent-ils sentir le leadership qu'on exerce lorsqu'ils demandent aux gestionnaires de prendre les décisions à leur place? [...] Il est important qu'ils sentent qu'ils peuvent, eux, exercer leur leadership lorsqu'ils sont accompagnés à prendre les décisions. OBS-2-DG-p.56

Le 14 mars 2014, le directeur général réunit à nouveau le comité de transformation afin d'échanger sur le changement des heures d'ouverture. Les gestionnaires ont la chance d'exprimer leurs préoccupations. Voici quelques propos entendus lors de cette rencontre.

- Ça va menacer les vacances des employés. OBS-2-G-p.57
- Le pourquoi, les employés le comprennent, c'est le comment qu'ils ne comprennent pas. OBS-2-G-p.57
- Ils nous demandent si nous allons être flexibles. OBS-2-G-p.57

Dès que l'accent est mis sur la finalité membre, les gestionnaires ont besoin de soutien afin de bien implanter les changements : ils ont plus d'aisance quand ils peuvent acquiescer aux demandes individuelles des employés. Il est exigeant pour les gestionnaires de gérer cette situation. En effet, selon eux, le bien-être des employés sera à nouveau dérangé par les besoins des membres dans ce changement des heures d'ouverture. Un constat émerge : il y a un choc de culture lorsque l'on souhaite axer les actions sur les besoins du membre et que cela touche le confort des employés.

Le 20 mars 2014, le directeur général annonce à l'ensemble des employés les changements liés aux nouvelles heures d'ouverture. Il communique son intention de convoquer le comité consultatif afin de planifier les actions à mettre en place afin de répondre aux besoins des membres concernant les nouvelles heures d'ouverture.

Tout de suite après l'annonce, il donne la parole aux employés qui expriment leurs préoccupations, qui sont plutôt d'ordre opérationnel : le comment, l'organisation des heures de travail, les besoins de chacun, etc. Les inquiétudes des employés portent principalement sur l'octroi des vacances, la flexibilité des horaires et autres éléments liés à leur vie personnelle. Les propos des employés font état de leur bien-être qui sera perturbé, comme en témoigne ce commentaire d'un employé :

- Comment fera-t-on avec les personnes qui ont déjà réservé leurs vacances? [...] est-ce qu'on aura des heures coupées? OBS-2-YE-p.62

Ce changement a un effet direct sur la transformation de la culture organisationnelle, car la finalité membre exige de la part des employés de se centrer sur les besoins du membre et non sur leurs besoins.

Selon les gestionnaires, avant, la gestion des personnes était centrée sur le bien-être des employés :

- On l'a connu ça, de gâter, qu'on avait des cadeaux pour les employés [...].
G-1
- On les a tellement pris par la main. G-13

À cet égard, les employés perçoivent la même chose, comme le précise ce participant :

- Il y avait beaucoup de trucs faits pour les employés. G-2

Certaines croyances sont solidement ancrées : par exemple, celle de l'employeur Providence, qui fait tout pour les employés, comme le précise ce commentaire du conseiller en RH :

- Je te dirais qu'il y en a un qui m'interpelle beaucoup, c'est le mindset de l'employeur Providence. G-4

Les entretiens avec les participants révèlent qu'il est difficile pour eux de vivre l'ambiguïté que comporte l'annonce d'un changement, et ce, sans connaître le chemin pour atteindre l'objectif. Comme le mentionnent quelques gestionnaires et employés :

- Je n'aime pas ça être déstabilisée [...] ne pas savoir où est-ce qu'on s'en va. G-1
- On l'a su trop longtemps d'avance. YE-M
- [...] ils auraient pu nous le dire avant comment ça se passerait. OBS-3-YE

Selon le conseiller en RH, la tolérance à l'ambiguïté requise par une gestion participative conduit à des changements de façon de penser et, conséquemment, à une transformation de la culture organisationnelle.

- Chaque changement est accompagné d'une préparation, d'une planification, dire de prendre le temps de faire les choses, d'analyser les angles morts, de réviser la stratégie, de se donner une cible, sans nécessairement se donner un parcours très clair, de se donner une cible claire. G-4

Faisant suite à l'annonce du changement des heures d'ouverture et à la volonté de la direction de travailler avec les employés dans ce projet, le directeur général donne le mandat au comité consultatif de définir, à partir de paramètres prédéterminés, les modalités d'application et de fonctionnement des heures d'ouverture le samedi.

Le comité consultatif se réunit le 27 mars 2014, soit sept jours après l'annonce du changement des heures d'ouverture. Lors de cette rencontre, le conseiller en RH présente les résultats des sondages de satisfaction des membres en regard des heures d'ouverture. L'objectif de cette courte présentation est de permettre à tous les participants de s'entendre sur un diagnostic commun. La perception de la satisfaction des membres par les employés et les résultats du sondage de satisfaction des membres diffèrent : les employés mettent en doute les résultats du sondage. Puisque les heures d'ouverture ont déjà été changées dans le passé sans succès, ils se demandent si l'on est en train de devenir une banque en adoptant les mêmes heures d'ouverture.

- Ouvrir le samedi : on devient comme les banques? OBS-2-YE-p.67

Après quelques minutes d'échanges sur le sujet, le conseiller en RH invite le groupe à se doter d'une démarche pour atteindre l'objectif visé par le changement. Un processus de réflexion est proposé aux employés du comité consultatif :

1. Attentes et rôles de chacun;
2. Partage des préoccupations face à ce changement;
3. Conditions gagnantes pour faire de ce changement un succès;
4. Suggestions pour la mise en application et l'aménagement du temps de travail;
5. Meilleures pratiques pour s'assurer d'être aligné sur la finalité membre.

Quelques commentaires sont émis par les employés, notamment sur la valeur et le besoin de la consultation. D'entrée de jeu, les employés mettent en doute la démarche :

- Est-ce que vous nous consultez pour la forme? Aurons-nous une influence sur le projet? OBS-2-YE-p.67

Les animateurs font preuve d'écoute et rassurent les employés sur l'importance de leur contribution : les employés choisissent de s'impliquer dans la démarche. Tout au long des discussions, il est clair que les gestionnaires veulent cheminer avec les employés, car ils n'ont pas les solutions. Cependant, les employés trouvent que les discussions ne vont pas assez vite sur ce qui les intéresse : ils demandent aux gestionnaires d'amener les solutions.

- Moi, j'aurais aimé ça dire, bon [...] on a une première communication, on va vous revenir avec plus de détails. [...] De nous dire bien, on va avoir tant d'employés le samedi, tant de chaque niveau de poste. Il me semble qu'on saurait plus où s'en aller. Puis, ce serait encore plus transparent.
YE-I

Cet événement démontre l'écart existant entre la culture organisationnelle d'avant et celle que l'on désire mettre en place : les employés souhaitent entendre les solutions au lieu de participer à leur élaboration.

Au terme de quelques rencontres, le comité consultatif, accompagné par le conseiller en RH, en arrive à des solutions qui seront mises en œuvre dès juin 2014, moment de l'implantation des nouvelles heures d'ouverture.

Par ailleurs, les membres de la CDGHY sont concernés par le changement des heures d'ouverture dans quatre points de service. Les heures d'ouverture seront réduites à 15 heures par semaine. Le conseil d'administration, en collaboration avec les directeurs, organise des rencontres avec les membres afin de les consulter sur ce sujet. Selon le directeur général, la démocratie coopérative s'exprime par cette activité.

- Je veux entendre nos membres. OBS-2-DG-p.44

Ces rencontres visent à informer les membres des statistiques appuyant cette proposition de réduction des heures d'ouverture. Le président et le directeur général animent les ateliers de discussion et il en ressort une proposition de répartition des heures d'ouverture dans les points de service. Cette décision semble répondre aux besoins des membres.

4.2.5.5 Changement des portefeuilles des conseillers financiers

La Fédération des caisses Desjardins propose un nouveau modèle d'attitration des membres, ce que le comité de direction de la CDGHY endosse. Il s'agit de catégoriser les membres selon leur étape de vie, par exemple : jeunesse, vie active, préretraité, retraité, et la valeur de leur portefeuille. Ce projet se nomme « Évolution de l'offre et de l'organisation (EEO) ». Ce changement permet aux conseillers financiers détenant la meilleure expertise d'offrir aux membres les produits et services financiers adaptés à leur étape de vie.

Le 20 décembre 2013, le directeur du service Marché des particuliers réunit les employés afin de faire l'annonce de ce nouveau modèle de fonctionnement. Ce changement suscite beaucoup de réactions, car les modifications de portefeuille des conseillers ont un impact important sur les différents aspects du travail des employés,

notamment la rémunération incitative. Les premières réactions se trouvent dans les propos suivants :

- Je vais servir des membres que je ne connais pas. OBS-2-YE-p. 34
- Je veux garder mes membres pour atteindre mes objectifs. OBS-2-YE-p. 34
- Nous sommes une coopérative : on doit servir tous les membres de la même façon. OBS-2-G-p.35

Puisque les membres seront servis en fonction de leur valeur financière et de leur cycle de vie, les employés ont l'impression d'une grande incohérence face aux valeurs et aux principes coopératifs : plusieurs d'entre eux mentionnent être à contre-valeur.

- On nous demande de bien servir nos membres et on les catégorise selon leur valeur financière. Ce n'est pas ça la coopération. OBS-2-YE-p.35
- Avec tout ce qui s'est passé au cours des derniers mois, j'ai de la misère à trouver l'avantage pour le membre dans ces transformations-là. YE-A
- C'est dangereux parce que si tu fixes vraiment tous tes objectifs, toute la structure en fonction des résultats, fort à parier que les membres, on va les oublier. YE-D
- Quelqu'un qui est important, ça veut dire qu'il a droit à un traitement, et dans la réalité, les traitements sont selon le niveau social du portefeuille du client. YE-S
- Le membre est la priorité, il est au cœur [...] dans les faits et gestes, ça semble plus être de la vente. YE-F

À cette étape de la transformation de la culture organisationnelle, le comité de direction a l'impression de ne pas être en maîtrise de tout ce qui se passe.

- Nos équipes sont inquiètes et fatiguées. OBS-2-DIR-p.65

Tout au long de l'année 2014, le changement EOO représente un grand défi : le changement a été annoncé, mais il ne chemine pas, ce qui crée beaucoup d'insécurité chez les employés.

En décembre 2014, les directeurs se questionnent sur le projet EOO. Les employés ont besoin d'être rassurés, car ce projet est lancé depuis la fin de l'année 2013 et il avance à pas de tortue. Le directeur général demande au directeur du service Marché des particuliers de faire avancer ce changement en planifiant des rencontres pour permettre aux employés de définir ensemble les moyens à prendre pour le réaliser. Il importe d'écouter les employés et de travailler avec eux en gardant en tête l'objectif poursuivi, comme le démontre le propos du directeur général.

- [...] prenez soin d'accueillir les propos des employés sans jamais perdre de vue la finalité membre [...] c'est là que notre jeu d'équipe prendra tout son sens. OBS-2-DG-p.136

En décembre 2014, le directeur du service Marché des particuliers réunit à nouveau les employés pour entendre leurs préoccupations sur le projet EOO. Quatre rencontres sont organisées : les employés sont convoqués par équipe, soit les planificateurs financiers, les conseillers financiers et les agents de services financiers (deux équipes). Le 18 décembre 2014, un compte rendu des 118 préoccupations recueillies lors de ces rencontres est présenté aux employés sous quatre grands thèmes (DOC-6) :

1. Les conditions gagnantes pour réussir ce changement;
2. Comment les transferts des membres d'un conseiller à l'autre vont-ils s'opérer?;
3. Avons-nous le personnel suffisant pour répondre aux besoins des membres?;
4. Quelle sera la structure de gestion?

Cette réduction des 118 préoccupations en 4 grands thèmes ne semble pas refléter la réalité, comme en témoigne ce propos d'un participant.

- Autant de préoccupations résumées en 4... OBS-2-YE-p.135

En même temps que les employés vivent les inquiétudes du projet EOO et faisant suite à des opportunités d'emploi dans une autre entité du Mouvement Desjardins dont il a été question précédemment, plusieurs employés ont déposé leur candidature. Cela

a pour effet que 14 employés du service Marché des particuliers se voient offrir un poste dans cette entité, ce qui occasionne le départ de ces 14 personnes en même temps. Ces départs créent une grande insécurité face à la surcharge de travail, à l'incapacité de répondre aux besoins des membres et à la perte de collègues de travail.

- Je perds mes repères. YE-F

À la suite de la recommandation du comité de direction, certains gestionnaires ont eu des échanges avec les employés afin de les responsabiliser sur leur carrière. Le directeur général rappelle que les abolitions de postes prévues en novembre dernier se transforment en opportunités de développement pour les employés.

- C'est là que prend tout le sens du rôle du gestionnaire [...] son leadership et sa capacité d'écoute accompagne l'employé à réfléchir à son avenir professionnel et à sortir de son brouillard. OBS-2-DG-p.84

Les gestionnaires conviennent de poursuivre la fréquence des rencontres avec les employés afin d'assurer une grande proximité en cette période de tourmente, car ils sentent bien que le niveau de mobilisation n'est pas à son meilleur.

- Au niveau de la mobilisation, il y a eu un gros impact pour les employés.
YE-I

- Le cœur ne suit plus. La tête va travailler, mais le cœur ne suit plus.
YE-L

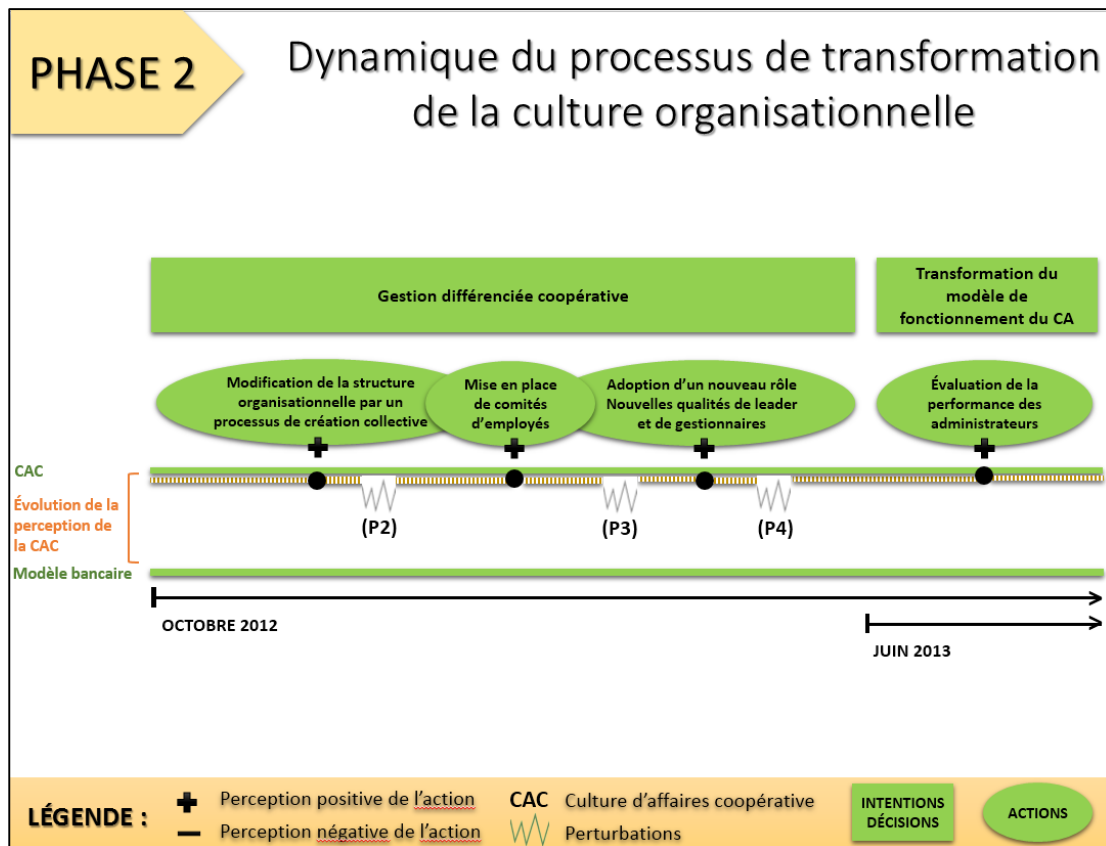
4.2.6 Analyse de la phase 2 : Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle

La section qui suit présente une lecture analytique de la phase 2 de la transformation de la culture organisationnelle à partir des principales intentions/décisions et actions décrites dans la section précédente. La figure 17 présente l'analyse des intentions/décisions liées à la gestion différenciée coopérative et à la transformation du modèle de fonctionnement du conseil d'administration. La deuxième figure (figure 18, section 4.2.6.3 de ce chapitre) étudie les intentions/décisions relatives au continuum intégré des pratiques de gestion. Enfin, la troisième figure (figure 19,

section 4.2.6.4 de ce chapitre) se penche sur l'étude des réflexions sur la coopération ainsi que sur les changements ayant des effets sur la transformation de la culture organisationnelle.

Figure 17

Phase 2 – Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle



4.2.6.1 Gestion différenciée coopérative

La modification de la structure organisationnelle est une des intentions/décisions les plus importantes caractérisant cette phase. Au début de l'étude de cas, la structure organisationnelle comporte cinq niveaux et représente un obstacle à la prise de décision et à la proximité avec les employés et les membres : les entretiens de janvier 2014 et janvier 2015 le confirment. Cette structure promeut le travail en silo alors que la culture d'affaires coopérative se distingue par sa plus grande transversalité entre les différents services. La modification de la structure organisationnelle vise clairement cet objectif.

La gestion différenciée coopérative se manifeste à travers différentes intentions/décisions et actions. D'abord, le processus de création collective mis en œuvre pour transformer la structure organisationnelle est aligné sur la participation et la prise en charge par les personnes, qui sont des valeurs coopératives au cœur de la transformation de la culture organisationnelle.

Le directeur général amène les gestionnaires sur un terrain nouveau : ils doivent réfléchir à la nouvelle structure organisationnelle en prenant en compte la finalité membre, ce qui les sort de leur zone de confort. Dans ce changement, l'objectif est fixé, mais le chemin pour y arriver ne l'est pas. Habités de recevoir l'information relative aux décisions prises par la direction, les gestionnaires vivent une grande insécurité, laquelle est liée au fait que le futur n'est pas connu puisqu'ils le construisent ensemble : faire face à l'ambiguïté que cela comporte est ardu. Afin de les accompagner dans cet exercice de réflexion et en collaboration avec le directeur, Personnes et culture, une démarche est proposée afin de guider les gestionnaires dans l'élaboration de la nouvelle structure. Ainsi, les gestionnaires se sentent soutenus par la direction générale et guidés dans leurs réflexions.

Le changement de structure organisationnelle est une décision importante qui aura une incidence majeure sur la suite des choses.

Il semble que les gestionnaires ont à faire un certain apprentissage de la prise de décision en groupe, valeur et principe inhérents à la philosophie coopérative. Ils doivent sortir de leurs besoins individuels et se centrer sur le bien de la communauté, comme le veut la coopération. L'application des valeurs et des principes coopératifs aux employés s'observe ici par un transfert de ces valeurs dans les décisions à prendre.

La volonté du directeur général est claire à cet effet : il veut rendre aux gestionnaires l'autonomie dont ils ont besoin pour atteindre l'objectif fixé par la finalité membre. Force est de constater cependant que cet exercice crée du remous chez les gestionnaires. Le fait de travailler en concertation avec les collègues pour créer cette nouvelle structure amène les gestionnaires à s'impliquer davantage dans les décisions :

cette façon de faire est fort différente de ce qu'ils ont connu. En faisant cela, le directeur général fait preuve de cohérence et reste aligné sur les valeurs et les principes coopératifs.

L'identité coopérative se traduit par les valeurs et les principes coopératifs de solidarité, de démocratie et du sens de la communauté vécus à travers la construction de la nouvelle structure. Les valeurs de la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles sont particulièrement mises en évidence dans cet exercice.

La représentation graphique de la nouvelle structure organisationnelle (figure 11) est la manifestation de l'importance accordée aux valeurs qui guident la transformation de la culture organisationnelle. Cette figure représente un artefact et un symbole fort de la vie d'équipe, dont le titre est « Équipe des gestionnaires » et où les employés sont placés autour des gestionnaires. On y retrouve également un symbole représentant l'importance du service aux membres.

Les gestionnaires réalisent rapidement que la culture organisationnelle se transforme et qu'ils y joueront un rôle de premier plan. L'enthousiasme de la transformation de la culture organisationnelle du départ se change en inquiétude et en incertitude quant à la conservation de l'emploi et à la capacité de satisfaire les attentes en lien avec le nouveau rôle de gestionnaire. Il est exigeant pour eux de s'ouvrir aux autres et de conjuguer leurs efforts. À cette étape, le directeur général offre du soutien aux personnes, notamment par des rencontres fréquentes où tous sont appelés à partager leurs préoccupations. Ce partage est facile pour certains gestionnaires et exigeant pour d'autres.

La mise en place de comités d'employés envoie clairement le message que la direction veut partager la prise de décision avec les employés et les invite à se prendre en charge. Cela crée à la fois un mouvement de satisfaction et d'insatisfaction chez les gestionnaires et les employés. En référence aux propos des employés et des gestionnaires, quelques employés sont heureux de participer aux comités alors que plusieurs d'entre eux sont convaincus que la consultation effectuée par la direction

n'est faite que pour bien paraître et que, de toute façon, les dés sont jetés d'avance. Ce scepticisme s'explique par le fait, qu'auparavant, les employés participaient à des comités, mais leur opinion n'était pas prise en compte. Cette croyance est à défaire et la relation de confiance avec la direction doit se développer.

Les gestionnaires doivent partager le leadership avec les employés à travers, entre autres, des comités : ils ne sont plus seuls à prendre les décisions. Les observations ont permis de constater que certains directeurs ont transformé complètement leurs façons de faire. Citons en exemple l'attitude d'un des directeurs. Avant, il aurait planifié les changements tout seul et les aurait imposés aux employés. Maintenant, il travaille en équipe avec ses employés afin de définir les moyens d'atteindre l'objectif ensemble. La philosophie de la culture d'affaires coopérative se transforme lentement à travers les comportements nouveaux des gestionnaires.

Cependant, les entretiens de janvier 2014 avec les employés révèlent que la philosophie de la culture d'affaires coopérative n'est pas véhiculée de la même façon dans tous les services. Un des directeurs ne tient pas le même langage que le directeur général. Cela crée chez les employés une impression d'incohérence : le discours du directeur général porte sur le développement des personnes et la réalité vécue par les employés de ce service est toujours celle de l'atteinte de résultats financiers. La dissonance entre les deux est clairement exprimée par les employés lors des entretiens. Cela a pour effet de réduire la crédibilité du directeur général et de son message.

Comme les observations le révèlent et avant de mettre en œuvre la démarche pour y arriver, le directeur général écoute les préoccupations des gestionnaires à travers de nombreux moments d'échange : les gestionnaires ont la chance de partager les émotions et les résistances liées à cette annonce. Cela a pour effet de faire voir aux gestionnaires que leur contribution est importante. De ce fait, ils sont plus enclins à participer à la réflexion, car ils se sentent écoutés.

Afin de bien jouer le rôle de gestionnaire dans le cadre de la vision de la culture d'affaires coopérative, ces derniers doivent développer des qualités comme

l'authenticité, la cohérence, le courage et l'exemplarité comportementale. Ces dernières, selon le directeur général, touchent le cœur des personnes.

Le directeur général exerce son rôle de façon différente. Les observations démontrent la mise en pratique de ces qualités : elles sont présentes dans plusieurs situations décrites dans la section 4.2.1.3 de ce chapitre. À titre d'exemple, quand il dit qu'il fera quelque chose, il le fait. Cela ne lui donne cependant pas d'emblée la confiance et la crédibilité qu'il souhaite : elles sont à construire. Vivre l'authenticité est un défi pour les employés et les gestionnaires : les employés n'y croient pas, car leur mémoire est marquée par les façons de faire d'avant.

Tout ceci démontre que la nouvelle vision prend l'humain en considération, ce qui est en lien avec les valeurs humaines de la coopération.

4.2.6.2 Transformation du modèle de fonctionnement des administrateurs

Lors du colloque de juin 2013, les administrateurs signent un document d'engagement solennel qui les engage formellement, devant l'ensemble des administrateurs, à offrir leur entière contribution au succès de la CDGHY. Cette activité les invite à quelque chose de nouveau : les attentes sont maintenant clairement énoncées et ils comprennent leur rôle et les comportements à adopter pour bien jouer ce rôle.

Lors de ce colloque, ils cocréent le profil de l'administrateur : les attentes sont claires et leur contribution sera dorénavant mesurée. Encore une fois, l'engagement est pris devant le groupe, ce qui en augmente la force. Ils réagissent positivement au fait qu'ils seront évalués sur ce profil.

Le président du conseil d'administration joue un grand rôle dans l'appropriation des nouvelles façons de faire. Il s'implique en participant à l'élaboration de la démarche d'évaluation de la performance individuelle et de la performance d'équipe. Chaque administrateur est évalué et doit produire un plan de développement de ses

compétences afin d'offrir au conseil d'administration une contribution optimale. Pour les administrateurs, cet exercice est exigeant et requiert une bonne dose d'humilité.

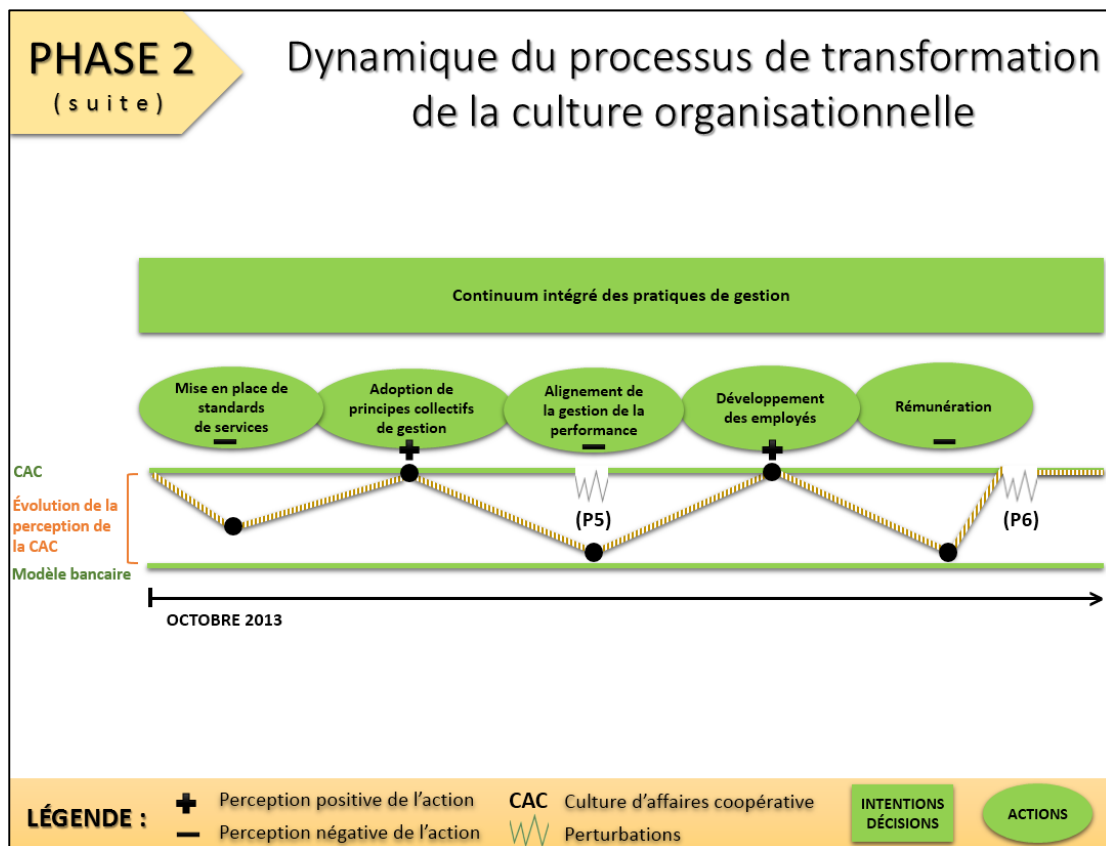
Les activités des colloques de juin 2013 et juin 2014 font en sorte que les administrateurs ne peuvent plus seulement siéger au conseil d'administration sans être préparés. Ils doivent lire les documents, se préparer à poser des questions et participer activement aux discussions et à la prise de décision. Ils ont entériné la transformation de la culture organisationnelle et ils ont, à changer des croyances et des façons de faire, et ce, au même titre que les gestionnaires et les employés.

4.2.6.3 Continuum intégré des pratiques de gestion

La prochaine section analyse les effets des intentions/décisions et des actions mises en place pour s'assurer d'un continuum intégré des pratiques de gestion, soit la mise en place de standards de service, les principes collectifs de gestion, l'alignement de la gestion de la performance, le développement des employés et la rémunération. La figure 18 les illustre.

Figure 18

Phase 2 – Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle



Le continuum intégré des pratiques de gestion (section 4.2.3 de ce chapitre) permet aux gestionnaires de voir clairement les deux éléments suivants : bien comprendre ce qu'est une pratique de gestion et avoir une image de la cohérence de ces dernières avec la culture d'affaires coopérative.

La réaction à ce continuum intégré des pratiques de gestion est positive. Cela peut s'expliquer par le fait que tout cela est bien théorique, pour l'instant. La décision d'aligner les pratiques de gestion sur la culture d'affaires coopérative et la finalité membre est tout à fait pertinente, car cela permet d'opérationnaliser ces grands enjeux et de les rendre concrets pour les gestionnaires.

La mise en place des trois standards de service contribue à simplifier l'atteinte de l'objectif de la finalité membre. En pratique, les employés connaissent les comportements à adopter pour réussir : accueil chaleureux, accès téléphonique et bien répondre aux besoins actuels et futurs du membre.

Les entretiens de janvier 2014 révèlent que certains employés disent faire ce qu'il faut pour bien servir le membre et qu'ils ne sont pas responsables du niveau de satisfaction des membres, faisant écho aux sondages mentionnant des résultats à la baisse. L'analyse des propos des participants indique que la finalité membre ne résonne pas de la même manière dans la tête de tous. Les employés pensent qu'ils ont toujours bien servi le membre et qu'il a toujours été au cœur de leurs préoccupations. Pour plusieurs d'entre eux, les résultats des sondages de satisfaction des membres ne sont pas de leur responsabilité, mais ce sont probablement les autres employés qui ne font pas bien leur travail.

Le constat des observations et des entretiens avec les employés est le suivant : il est difficile de s'engager dans la finalité membre alors que l'écart de performance au niveau de la satisfaction des membres n'est pas perçu ni intégré dans la tête des employés. Les directeurs tentent par tous les moyens de faire en sorte que les gestionnaires et les employés mémorisent les standards de service : il est ardu de s'en souvenir. Cet écart entre la perception des employés et la réalité crée un obstacle à la mise en place des standards de service.

En référence aux valeurs et aux principes coopératifs, l'analyse des standards de service démontre qu'un seul des trois standards est lié à la finalité membre, soit celui de bien répondre aux besoins actuels et futurs du membre. Les deux autres standards concernent l'accueil chaleureux et un accès téléphonique facile, ce qui est le lot des autres institutions bancaires. Ces deux standards ne différencient pas la CDGHY du modèle bancaire.

Les principes collectifs de gestion sont proposés par la Fédération des caisses Desjardins. Trois des six principes font mention de la coopération, ce qui permet de

faire une différence avec les banques : faire une réelle différence coopérative, apporter le meilleur de Desjardins à chaque expérience membre et agir, enrichir et propulser Desjardins sur le marché.

L'adoption des principes collectifs de gestion se fait, encore une fois, par un processus de création collective. Avant de les diffuser, la direction les propose aux gestionnaires pour discussion afin de s'assurer que chaque gestionnaire les fait siens. Encore une fois, la participation et la démocratie, valeurs et principes coopératifs, sont mises de l'avant. Ces principes sont adoptés sans trop d'objections : cela n'engage pas encore les gestionnaires à des gestes concrets.

En ce sens, la première pratique de gestion à être alignée à la culture d'affaires coopérative est la gestion de la performance. Cette révision démarre dès la première année de la transformation de la culture organisationnelle, ce qui a pour effet de concrétiser la transformation de la culture organisationnelle. Le processus de gestion de la performance est bien maîtrisé et rigoureusement suivi par tous les gestionnaires. L'exercice demeure cependant une activité obligatoire pour les gestionnaires. En lien avec l'ancienne culture, les objectifs évalués sont presque essentiellement quantitatifs, ce qui leur facilite la tâche : il est simple de discuter de résultats chiffrés.

La culture d'affaires coopérative prône le développement des personnes : cela veut dire que la pratique de gestion de la performance migre vers une évaluation des comportements à succès. Comme le mentionne le conseiller en RH, les gestionnaires doivent passer de la gestion d'un formulaire de gestion de la performance à la gestion du développement des personnes.

Il y a un réel défi pour les gestionnaires de partager les attentes qualitatives avec les employés et d'en évaluer les résultats. Ils doivent passer de gestionnaire qui juge les résultats à gestionnaire qui est exigeant et qui amène les employés à réussir en développant les compétences et les comportements à succès. Ils doivent également développer de nouvelles compétences d'écoute et de dialogue et apprendre à être des gestionnaires proches de leurs employés. Selon leurs propos, ils ont trop de tâches

opérationnelles et trop de rencontres. Les observations et les entretiens révèlent qu'il est exigeant pour les gestionnaires de gérer la performance des personnes par la voie des comportements plutôt que par la voie des résultats financiers.

Cet exercice laisse aux gestionnaires l'impression qu'ils perdent du pouvoir. Cette observation permet de dire qu'ils sont inconfortables de gérer la performance, mais surtout de gérer la non-performance. Dans l'ancienne culture, le bien-être des employés passe avant la performance. Le nouveau rôle des gestionnaires s'en trouve complètement transformé lorsqu'ils doivent avoir des attentes et être exigeants.

Le processus de modification de la gestion de la performance est mis en place selon les valeurs promulguées par le directeur général. Il est le fruit d'une construction collective, comme le veulent les valeurs et les principes coopératifs de la démocratie, de la participation et de la prise en charge. Une démarche est d'ailleurs mise en place par l'équipe des RH. Chaque gestionnaire rencontre les employés afin de revoir le libellé des comportements à succès et comprendre ensemble leur signification.

La révision de la gestion de la performance est une étape importante dans la transformation de la culture organisationnelle : les gestionnaires comprennent bien que leur rôle se transforme.

Faisant suite à la mise en place d'un nouveau processus de gestion de la performance, les gestionnaires sont invités à faire des rencontres de coaching avec les employés de façon régulière afin d'assurer un suivi sur les objectifs fixés lors de la gestion de la performance. Les employés mentionnent d'ailleurs que les rencontres de coaching sont souvent annulées par le gestionnaire pour toutes sortes de raisons. Plusieurs employés disent qu'il n'est pas vraiment important pour eux de rencontrer leur gestionnaire et d'autres se sentent délaissés.

L'application de cette pratique diffère d'une équipe à l'autre. Certains directeurs ont plus de facilité à faire du coaching sur les comportements à succès : la vision de ces directeurs est alignée sur celle du directeur général, soit le développement des

personnes. Les entretiens de 2014 et 2015 dévoilent cependant qu'un des directeurs éprouve certaines difficultés à aligner le coaching sur le développement des personnes. Ce directeur et les gestionnaires de cette équipe poursuivent les rencontres avec les employés en discutant des résultats quantitatifs, ce qui renforce les façons de faire de l'ancienne culture. Par conséquent, cette culture forte, centrée sur les résultats financiers, démontre que la culture d'affaires coopérative peine à s'implanter dans ce service. Cela s'explique par le peu d'engagement du directeur de ce service aux valeurs et aux principes coopératifs. Les effets de cette incroyance créent une incohérence avec le message véhiculé par le directeur général.

La relation que les gestionnaires entretiennent avec les employés se modifie. Elle passe d'une relation axée sur les résultats, avec des chiffres à l'appui, à une relation axée sur la personne et son développement. Les observations permettent de dire que cela peut effrayer certains gestionnaires, car cela engage un aspect relationnel.

En plus des séances individuelles de coaching, la mise en place des caucus hebdomadaires, approche collective de coaching, favorise les interactions entre les personnes. Les entretiens de janvier 2014 révèlent que la plus grande source de soutien dans cette transformation de la culture organisationnelle provient des collègues. Le fait de partager avec les collègues et les gestionnaires dans le cadre des caucus permet de comprendre collectivement le sens de la finalité membre : l'expérience de l'action collective est partagée. Les employés disent aimer cette façon de faire, qui leur permet d'être constamment en lien avec les autres : ils ont ainsi le sentiment d'être soutenus, ce qui leur permet de bien faire leur travail.

Dès le début de la transformation de la culture organisationnelle, le comité de direction enclenche une réflexion sur la cohérence du modèle de rémunération incitative, objet d'une grande sensibilité. Les directeurs se questionnent sur la cohérence de cette pratique avec la culture d'affaires coopérative.

Actuellement, la rémunération incitative est basée principalement sur l'atteinte des résultats quantitatifs. Les entretiens de janvier 2015 démontrent que cela représente

une incohérence pour certains directeurs, gestionnaires et employés. Comment peut-on rémunérer les résultats quantitatifs alors que la culture d'affaires coopérative préconise le développement des personnes à travers des comportements à succès qui entraînent la performance et les résultats?

Certains employés sont motivés par la rémunération alors que plusieurs d'entre eux ne sentent pas d'effet sur leur motivation. S'ils veulent atteindre leurs objectifs individuels de vente, ils doivent quelquefois poser des gestes qui sont contraires à la satisfaction des besoins du membre. Par exemple, certains employés pourraient, en fin d'année, vendre un produit dont le membre n'a pas besoin seulement pour atteindre ses objectifs. Un autre exemple est le fait que la rémunération incitative est liée à la rentabilité du produit : si le produit est rentable, les employés le vendent. Sinon, ils ne le vendent pas. Ces comportements sont complètement à l'opposé de ce qui est recherché par la culture d'affaires coopérative.

L'analyse des données semble démontrer que certaines catégories d'emplois sont rémunérées différemment : il s'agit là d'une dynamique importante de la culture organisationnelle. Cette analyse permet une meilleure compréhension de la multiplicité des croyances. Compte tenu des valeurs et des principes coopératifs, une considération d'équité s'impose.

Puisque la rémunération est basée sur les objectifs individuels, les employés sont portés à travailler individuellement. Le groupe de discussion portant sur la mobilisation a fait ressortir le besoin qu'ont les employés de reconnaître le travail d'équipe. Pour eux, quand une vente a lieu, c'est grâce aux efforts de plusieurs personnes. Selon les employés, la rémunération incitative va à l'encontre de la mission de la coopérative et de ses valeurs humaines : la coopération est une affaire d'équipe alors que la rémunération incitative crée la compétition à l'interne.

Finalement, un des aspects importants à souligner concernant la rémunération incitative est la crainte des gestionnaires de voir les employés cesser leurs efforts de développement des affaires s'ils n'ont plus d'objectifs quantitatifs à atteindre. Cela

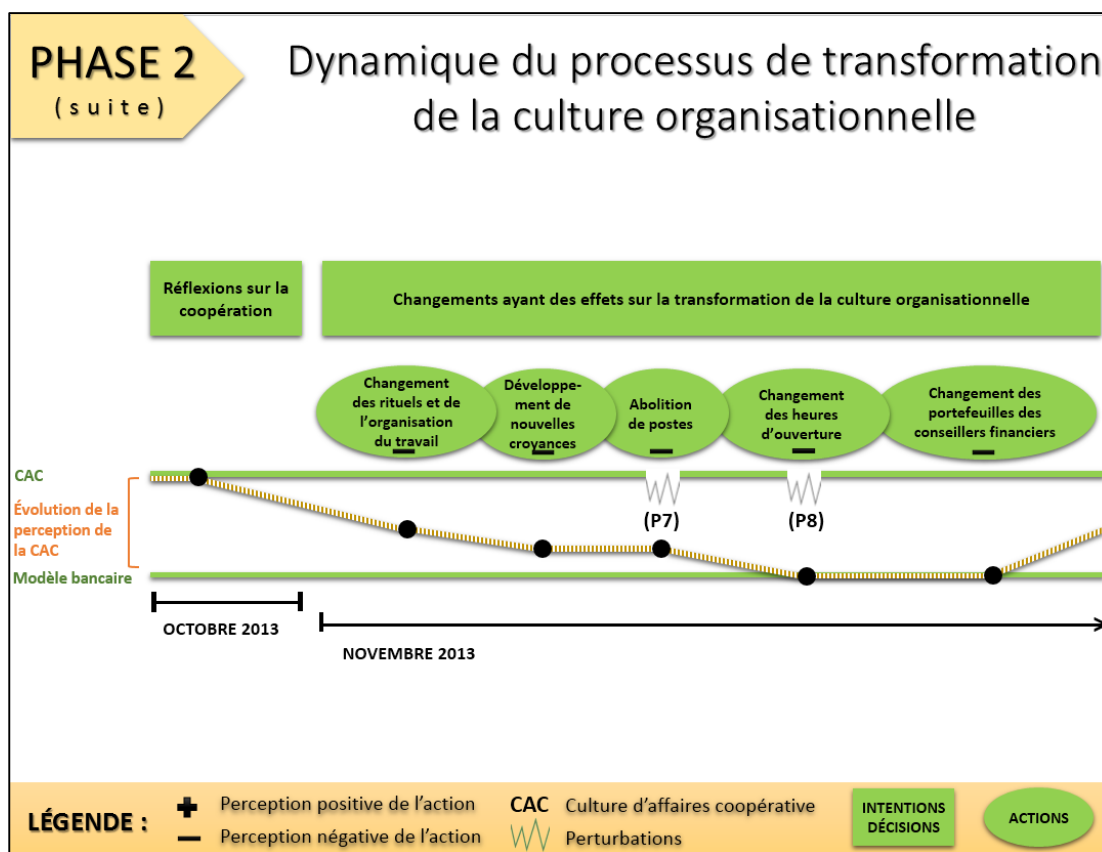
porte à croire que l'ancienne culture est bien ancrée dans la tête des gestionnaires : il y a là une croyance forte à transformer.

4.2.6.4 Réflexions sur la coopération et les changements ayant des effets sur la transformation de la culture organisationnelle

La prochaine section analyse les effets des intentions/décisions et des actions mises en place concernant les réflexions sur la coopération et les changements opérationnels ayant des effets sur la culture organisationnelle. La figure 19 les illustre.

Figure 19

Phase 2 – Dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle



Fidèle à son attachement à la coopération, le directeur général mandate le conseiller en Développement coopératif d'organiser une activité de réflexion sur la coopération. Ces moments de discussion sur la coopération permettent de garder

vivants les valeurs et les principes coopératifs. Les participants semblent trouver que ces discussions sont riches et porteuses du sens de la finalité membre. Selon les propos recueillis lors des entretiens de janvier 2014, les employés sont attachés à la mission première de la coopérative. Ces échanges permettent le développement de la fierté d'appartenir à une coopérative. Les employés y retrouvent l'aspect humain, associatif et l'entraide qui, selon eux, est une des caractéristiques importantes de la coopération.

Quelques rituels ont été changés et les effets sont marquants chez les employés. Par exemple, ils réclament encore aujourd'hui le retour de la soirée Desjardins en octobre de chaque année. Par ces commentaires, ils démontrent qu'ils sont dérangés et déstabilisés par le passage à la culture d'affaires coopérative : le faible nombre d'employés participant à ces activités en témoigne.

Par le passé, la CDGHY a fait preuve d'une grande souplesse dans l'application des conditions de travail qui étaient, selon les dires recueillis lors des entretiens, axées sur les besoins des employés. La gestion des horaires, axée sur les besoins des membres, bouscule les employés. Ils doivent maintenant s'ajuster à l'achalandage des membres plutôt qu'à leurs besoins. Ils disent qu'on les délaisse au profit des membres : ils ne se sentent plus reconnus pour ce qu'ils font.

Le mode d'organisation du travail est revu : les employés de bureau travaillent maintenant dans le même espace physique alors qu'avant, la plupart d'entre eux avaient un bureau fermé. De la même façon qu'avec la gestion des horaires, ils se sentent laissés pour compte. Ils doivent s'habituer à travailler en équipe, ce qui est le propre d'une coopérative, mais c'est difficile pour eux. La culture organisationnelle se transforme, car les employés constatent qu'ils doivent penser et faire autrement.

Deux croyances profondes sont clairement identifiées : notre équipe et le service aux membres. La nouvelle structure organisationnelle invite les employés à la transversalité alors qu'ils ont l'habitude de travailler en silo. Ce que le directeur général tente d'insuffler est cette croyance que tous travaillent ensemble pour le membre. Les employés sont persuadés que leur relation avec les membres est suffisante pour que ces

derniers se présentent à leur bureau pour leurs besoins de services financiers : ils sont profondément convaincus que les membres sont attachés à eux.

Il y a un fossé entre la vision de la finalité membre des employés et celle de la direction. Il peut être difficile d'implanter une culture d'affaires coopérative alors que l'arrimage de la vision n'est pas encore fait. Cela explique le fait que les employés sont attachés aux processus en place, relents de l'ancienne culture.

Les gestionnaires ont peine à créer le sens de ces changements dans la tête des employés : ils n'ont pas de point d'appui. Jusqu'à maintenant, la transformation de la culture organisationnelle était plus théorique. Maintenant que les actions liées à cette transformation sont mises en œuvre, les gestionnaires se trouvent dépourvus devant les employés. Une question importante se pose : comment atteindre la finalité membre sans déranger les habitudes des employés et les privilèges qu'ils ont obtenus au fil du temps? Cela demande aux gestionnaires un effort de création du sens et de la pertinence de la culture d'affaires coopérative. Ils ont l'habitude de gérer des résultats et des processus par des politiques bien établies : le sens d'une action se défend différemment. Ils se sentent peu outillés pour faire face à cette situation.

L'abolition de 30 postes est un événement critique dans la dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle : c'est presque une première dans l'histoire de la CDGHY et dans la mémoire des employés. Cela crée un bouleversement chez les gestionnaires d'abord et, ensuite, chez les employés. Le directeur général fait l'annonce de façon transparente : il partage clairement la situation et ses propos sont sans équivoque. Il ne tente pas de cacher la mauvaise nouvelle. À certaines questions, il répond avec beaucoup de courage, notamment à la question sur la possibilité de recevoir une indemnité de départ pour les employés proches de la retraite, à laquelle il répond clairement « non ». Il prend le soin de préciser qu'un processus sera mis en place afin de bien s'occuper des personnes : il s'agit de sa plus grande préoccupation. C'est pourquoi il avise les employés que la direction prendra un an pour réaliser ces abolitions, tâchant de profiter de chacune des opportunités qui se

présenteront : cela correspond aux valeurs et aux principes coopératifs, qui prônent l'importance de bien s'occuper des personnes dans les moments difficiles.

Il invite les gestionnaires à accompagner les employés dans une démarche de réflexion sur leur carrière. Il apparaît que les gestionnaires en ont déjà suffisamment de penser à la manière dont ils s'y prendront pour guider les employés. Ils ne se sentent pas en mesure de gérer la situation. Ils ont besoin d'accompagnement : quelques directeurs offrent l'accompagnement requis alors que d'autres laissent aller la situation, ce qui crée, chez les gestionnaires et les employés, un bouleversement et une insécurité qui est palpable. Les observations démontrent, encore une fois, que cette décision les amène à voir que leur rôle de gestionnaire se transforme : ils doivent se transformer avant de tenter de transformer les autres, ce qui les insécurise.

Autre fait important, il est nouveau et exigeant pour les employés de penser qu'ils devront réfléchir à leur avenir professionnel : ils ont plutôt l'habitude de se laisser prendre en charge par leurs gestionnaires. Cette situation crée beaucoup de tensions chez les employés. Les entretiens révèlent d'ailleurs qu'ils préfèrent avoir l'information sur les décisions au moment de leur mise en œuvre. La considération que voulait manifester le directeur général envers les employés est perçue différemment par eux. Le comité de direction veut consulter les employés et tracer la route avec eux. Il semble qu'il soit difficile de rendre visible cette volonté dans cette décision d'abolir des postes.

L'abolition du poste directeur, Personnes et culture, peut être perçue de différentes façons : la fonction RH est-elle maintenant considérée comme moins importante? La réponse du directeur général met en lumière sa volonté de rapprocher les conseillers en RH de la mise en œuvre des changements. Cela traduit sa volonté de considérer les aspects humains lors de la mise en œuvre des changements liés à la transformation de la culture organisationnelle. Dorénavant, l'implantation de chaque changement est assortie d'une réflexion sur les impacts du changement sur les personnes. De plus, cette décision rend aux gestionnaires la responsabilité de la gestion

de leurs employés. Ils doivent maintenant prendre en charge les cas de gestion plus exigeants.

Toujours fidèle à sa volonté de faire participer les employés aux décisions, le directeur général annonce le changement des heures d'ouverture : il tient parole et il forme un comité. Cependant, certains employés manifestent une hésitation face à la volonté de consulter : ils n'y croient pas. Lors de la consultation concernant les horaires du samedi, le conseiller en RH a pris soin de permettre aux membres du comité de s'exprimer sur cette situation, ce qui a ajouté de la crédibilité à la démarche. La démarche réalisée lors de la mise en place du nouvel horaire le samedi est un événement critique, en ce sens qu'elle permet aux employés d'exprimer leurs hésitations face à la consultation. Les employés semblent trouver la démarche de consultation un peu longue : les discussions ne vont pas assez rapidement sur ce qui les intéresse, soit leurs conditions de travail. Ils vont même jusqu'à demander aux animateurs de donner les solutions. Il y a là un défi à amener les employés à exercer le leadership que le comité de direction souhaite leur donner : ils sont visiblement mal à l'aise de participer à la prise de décision.

Encore une fois, les employés trouvent difficile de vivre l'ambiguïté exigée par l'annonce des changements sans que le plan d'action ne soit clairement établi. Leur participation à la prise de décision est sollicitée. Ils sont déstabilisés, car ils ont l'habitude de se soumettre à des règles, des procédures et des politiques.

Le changement des portefeuilles des conseillers financiers crée du remous. Les propos des employés concernant ce changement sont clairs et en soulignent l'incohérence : comment peut-on se dire coopératif lorsque l'on catégorise les membres en fonction de la valeur de leur portefeuille? Pour eux, la coopérative se doit de servir tous les membres avec la même attention : selon eux, ce changement contribue à s'éloigner de la finalité membre et rapproche du modèle bancaire.

En fait, le changement est annoncé en novembre 2013. À la fin de 2014, ce changement n'a toujours pas avancé et les employés s'en plaignent. Cela cause

beaucoup d'insécurité et crée un climat de travail malsain. Le directeur de ce service perd sa crédibilité et le message de la finalité membre n'est pas appuyé par les actions du quotidien.

Le directeur Marché des particuliers convoque plusieurs rencontres pour écouter les préoccupations des employés dans ce changement. Selon les principales théories de la gestion du changement, il est important de prendre le temps d'écouter les employés afin de leur permettre d'exprimer leurs préoccupations. Cependant, ces nombreuses rencontres créent un tout autre effet : une animosité plus grande se développe puisque les employés sont consultés, mais le dossier n'avance pas. Ce changement est un événement critique dans la transformation de la culture organisationnelle : il aura un effet négatif s'étalant sur plusieurs mois.

Le départ de 14 employés crée un bouleversement pour plusieurs raisons : les employés qui restent perdent des collègues de travail et la tâche à abattre reste la même. À ce point, les employés ont l'impression que leurs microbesoins (outils et moyens pour accomplir la tâche quotidienne) ne sont pas importants pour les gestionnaires. Les entretiens de janvier 2015 dévoilent les émotions intenses vécues par les employés à la suite de ces départs.

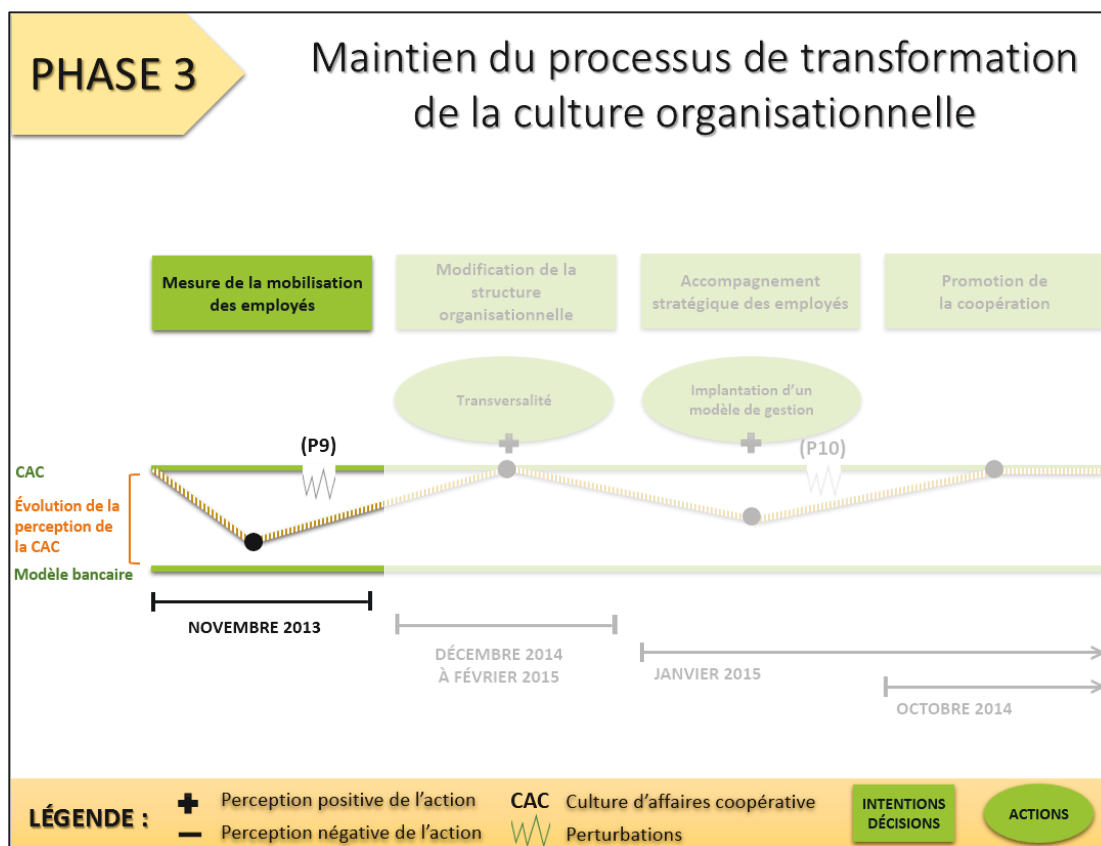
4.3 PHASE 3 : Maintien du processus de la transformation de la culture organisationnelle

La prochaine section présente la phase 3, période consacrée au maintien de la transformation de la culture organisationnelle et de la consolidation des changements mis en œuvre depuis le début de la démarche. La prochaine partie traite de la mesure de la mobilisation des employés, de l'accompagnement stratégique, d'une deuxième modification à la structure organisationnelle ainsi que de la promotion de la coopération.

4.3.1 Mesure de la mobilisation des employés

La figure 20 illustre la décision de mesurer la mobilisation des employés.

Figure 20
Phase 3 – Mesure de la mobilisation des employés



Un sondage de mobilisation élaboré par la maison Hewitt et utilisé par les caisses du Mouvement Desjardins a été distribué aux employés en novembre 2013, quelques jours suivant l'annonce des abolitions de postes. Le sondage porte sur les cinq piliers suivants et mesure, entre autres, l'aspect coopératif.

1. Leadership de la haute direction;
2. Gestion de la carrière;
3. Reconnaissance;
4. Gestion de la performance;
5. Pratiques de gestion.

Les résultats reçus en janvier 2014 ne sont pas à la hauteur des attentes (P9) : le taux global de mobilisation des employés est de 57 %, ce qui démontre une baisse de

15 % sur le résultat de l'année précédente, qui se situait à 72 %. Le tableau 40 illustre le taux global de mobilisation des employés pour les deux dernières années.

Tableau 40
Résultats du sondage de mobilisation

	2012	2013
Taux global de mobilisation	73 %	57 %

Adapté d'un document interne, Sondage de mobilisation des employés : DOC-15.

Le directeur général s'adjoit un conseiller de la Fédération des caisses Desjardins afin de préparer l'annonce des résultats du sondage de mobilisation au comité de direction. L'annonce de ces résultats à l'équipe de direction provoque une réaction : le non-verbal des directeurs exprime leur déception face à ce résultat. Une fois l'émotion exprimée, les directeurs préparent la façon dont ils s'y prendront pour traiter de ce résultat avec le comité de transformation.

De concert avec un conseiller de la Fédération, la démarche adoptée est la suivante :

1. S'approprier les résultats et en faire une analyse approfondie;
2. Prioriser les leviers porteurs de mobilisation;
3. Établir un plan d'action stratégique afin de laisser l'autonomie aux gestionnaires d'agir avec les moyens qu'ils jugeront appropriés.

En date du 29 janvier 2014, le directeur général et le conseiller en RH présentent les résultats du sondage de mobilisation de façon sommaire au comité de transformation. Ils accueillent les premiers commentaires des gestionnaires, peu nombreux et exprimés de la façon suivante :

- Le sondage a été fait dans des circonstances de suppression de postes. OBS-3-G-p.44
- On a changé des pratiques RH... OBS-3-G-p.44

Il est mentionné qu'une rencontre se tiendra ultérieurement afin de scruter de plus près les résultats.

Par souci de transparence, lors d'une rencontre avec les employés en date du 6 février 2014, le directeur général partage le résultat du sondage de mobilisation.

- Le résultat de 57 % amène le comité de direction à travailler. Je vous annonce que nous avons priorisé les leviers sur lesquels vous nous avez fait des commentaires et sur lesquels nous allons concentrer nos efforts : leadership de la haute direction, perspective de carrière, reconnaissance, gestion du rendement et pratiques ressources humaines. Soyez assurés que notre attention future portera sur ces grands thèmes que vous nous avez mentionnés. OBS-3-DG-p.47

Comme prévu, le directeur général réunit le comité de transformation le 25 février 2014 afin de discuter des résultats du sondage de mobilisation. Comme anticipé par les directeurs, les gestionnaires subissent un choc lorsqu'ils prennent connaissance du résultat global de 57 % et des commentaires exprimés par les employés. Les explications des gestionnaires sont les suivantes :

- On ne voit peut-être pas ce qui se passe sur le terrain. OBS-2-G-p.54
- Nous devons faire preuve d'humilité et accepter le résultat. OBS-2-G-p.54
- Nous devons être solidaires et cohésifs. OBS-2-G-p.54
- Nous devons faire preuve de cohérence dans nos actions futures. OBS-2-G-p.54
- On apprend ensemble à se faire confiance. OBS-2-G-p.54
- Nous devons former une équipe, une voix : quand nous disons quelque chose, il faut être tous à la même place [...] il est important de ne pas prendre pour acquis que tout ce que l'on fait ou dit est compris [...] on va se challenger tous ensemble et être plus agiles [...] on doit avoir l'humilité de se faire aider [...] j'accueille avec humilité et j'essaie de ne pas juger les résultats du sondage. OBS-2-G-p.54

Cette rencontre ne vise qu'à présenter les résultats, car le directeur général est bien conscient de l'importance, pour les gestionnaires, de prendre le temps de vivre les

émotions liées à ce résultat. Une autre rencontre est prévue ultérieurement afin de discuter d'un plan d'action.

En juillet et août 2014, le comité de direction revient sur le sujet du sondage de mobilisation, question de rappeler à tous que ce dossier est important pour la réussite de la transformation de la culture organisationnelle.

- Comment vous sentez la mobilisation des employés? OBS-3-DG-p.82
- Je suis préoccupée par la mobilisation de nos employés. OBS-3-DIR-p.84

Le 28 octobre 2014, le directeur général, accompagné du conseiller en RH, propose au comité de transformation de faire l'exercice suivant en fonction des cinq piliers du sondage de mobilisation :

1. Répertorier les principales actions réalisées en 2014 pour mobiliser les employés;
2. Élaborer les actions à mettre en place en 2015.

Le tableau 41 présente les principaux éléments de la réflexion des gestionnaires.

Tableau 41
Actions porteuses pour la mobilisation des employés

Piliers de la mobilisation (sondage)	Actions réalisées en 2014
1. Leadership de la haute direction	Vision claire et connue Cohérence Une équipe-une voix
2. Gestion de la carrière	Dialogue carrière : responsabiliser les employés face à leur cheminement professionnel
3. Reconnaissance	Souligner les pratiques gagnantes Partage des situations à succès
4. Gestion de la performance	Gestion de la performance alignée sur la finalité membre Comportements à succès définis par les équipes Passer du mode « résultats » au mode « comportements clés »
5. Pratiques de gestion	Formation de comités Rencontres fréquentes avec les employés Harmonisation de pratiques de gestion (ex. : vacances, frais de déplacement)
Piliers de la mobilisation	Actions à mettre en place en 2015
1. Leadership de la haute direction	Mettre l'accent sur la collectivité
2. Gestion de la carrière	Permettre les stages à l'interne Comprendre le rôle de l'autre
3. Reconnaissance	Créer une culture de bons coups alignée sur la finalité membre
4. Gestion de la performance	Renforcer au quotidien les comportements clés de la gestion de la performance
5. Pratiques de gestion	Mieux communiquer la contribution des employés à la prise de décision

Pour faire suite à cette réflexion, le directeur général demande aux gestionnaires si cette lecture est partagée par les employés.

- La lecture que l'on fait est-elle partagée par les employés? OBS-3-DG-p.105

En ce sens, il propose de former un groupe de discussion au cours duquel les participants auront l'occasion de s'exprimer sur les actions à mettre en œuvre afin de mobiliser les employés. Le directeur général réitère sa volonté de faire de la mobilisation des employés l'enjeu principal pour l'année 2015.

- Je veux entendre les employés. OBS-3-DG-p.105

Un groupe d'employés volontaires, composé de 15 personnes, se réunit avec le directeur général le 28 janvier 2015 afin de discuter des actions de mobilisation à mettre en place en 2015. Cette rencontre est animée par un conseiller de la Fédération des caisses Desjardins. La démarche adoptée est la suivante (DOC-7) :

1. Actions à maintenir à partir du tableau des actions porteuses pour la mobilisation des employés (tableau 41);
2. Actions à ajouter à ce qui se fait déjà;
3. Actions à arrêter.

Le 25 février 2015, un rapport des discussions est présenté au comité de transformation par trois représentants du groupe d'employés ayant participé au groupe de discussion. Ce rapport fait état des principales stratégies proposées par les employés pour les cinq piliers de mobilisation. Les représentants des employés et le comité de transformation se prêtent à un exercice durant lequel ils apposent un point vert sur la stratégie qui leur apparaît la plus porteuse. La stratégie ayant le plus de points verts est retenue par le groupe. Selon les participants, les stratégies suivantes sont retenues pour l'année 2015 (DOC-7) :

1. Gestion de la performance : assurer des suivis sur les comportements clés à succès;
2. Reconnaissance : proximité des gestionnaires;
3. Gestion de la carrière : meilleure connaissance des emplois du Mouvement Desjardins;
4. Leadership : proximité des gestionnaires et des directeurs;
5. Pratiques de gestion : flexibilité dans la gestion des horaires/équilibre vie-travail.

La proximité des gestionnaires est l'élément qui ressort de la démarche de consultation portant sur la mobilisation des employés. Il est à nouveau question de la gestion de la performance, qui semble encore porter sur les résultats alors que la formule renouvelée de la gestion de la performance, discutée avec les employés en début d'année 2014, porte sur les comportements clés entraînant la réussite. Il y a là une incohérence entre le message et la réalité du quotidien.

Ces actions sont présentées à l'ensemble des employés le 15 avril 2015 par une employée faisant partie du groupe de discussion.

Le tableau 42 résume les principales étapes de la démarche mise en œuvre à la suite des résultats du sondage de mesure de la mobilisation des employés.

Tableau 42
Démarche à la suite des résultats du sondage de mobilisation

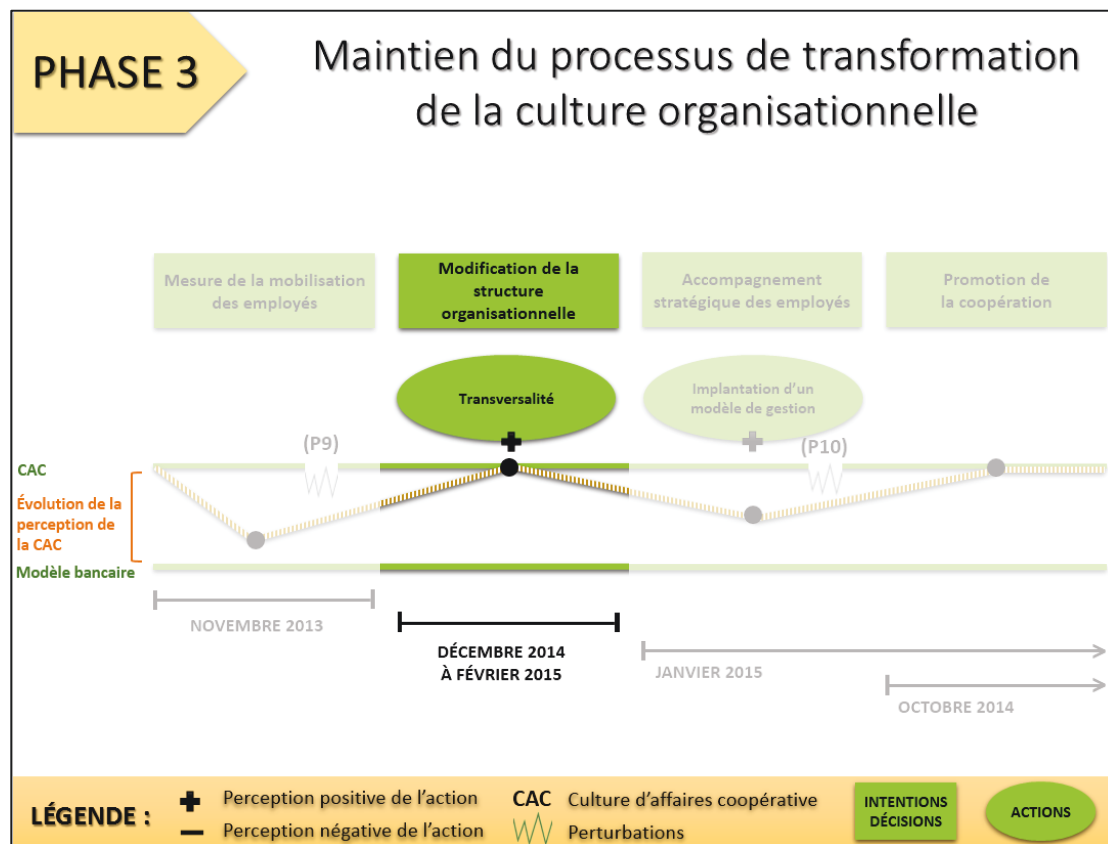
1. Sondage de mobilisation complété par les employés	Novembre 2013
2. Réception des résultats	Janvier 2014
3. Présentation des résultats au comité de direction	28 janvier 2014
4. Présentation des résultats au comité de transformation	29 janvier 2014
5. Présentation des résultats aux employés	6 février 2014
6. Analyse des résultats par le comité de transformation	25 février 2014
7. Retour sommaire sur le sondage de mobilisation	17 juillet 2014 27 août 2014
8. Réflexions du comité de transformation sur les leviers de mobilisation, les actions réalisées en 2014 et les actions à réaliser en 2015	28 octobre 2014
9. Formation d'un groupe de discussion composé de 15 employés	Novembre 2014
10. Rencontre avec le groupe de discussion	28 janvier 2015
11. Présentation des résultats du groupe de discussion au comité de transformation	25 février 2015
12. Plan d'action mis en œuvre	Février 2015
13. Présentation des résultats du groupe de discussion et du plan d'action aux employés	15 avril 2015

Un sondage visant à mesurer la mobilisation a été distribué aux employés en novembre 2014. Quelques leviers de mobilisation ont été ajoutés au questionnaire qui a été distribué en mai 2012. L'annexe N présente les leviers du sondage de 2012 et ceux du sondage de 2014. Il démontre un taux de mobilisation de 65 %, ce qui représente un écart de 8 % avec le sondage de 2013. Pour ce qui est des gestionnaires, le taux de mobilisation avoisine les 95 %. On peut constater une grande amélioration pour ce qui est des gestionnaires, mais il reste du chemin à faire afin de mobiliser les employés.

4.3.2 Modification de la structure organisationnelle

La figure 21 illustre l'intention/décision de la deuxième modification de la structure organisationnelle et de la transversalité.

Figure 21
Phase 3 – Modification de la structure organisationnelle



Le 29 janvier 2015, en fonction des enjeux mentionnés par le groupe de discussion de mobilisation, les directeurs discutent de la structure organisationnelle qui, selon eux, doit être modifiée à nouveau si l'on veut se rapprocher des employés et des membres. Afin de s'assurer de cette proximité avec ces parties prenantes, le comité de direction élabore une première ébauche d'une structure organisationnelle basée sur le modèle EOO : les étapes de vie du membre (DOC-8). Le directeur général veut simplifier les fondements de la nouvelle structure. Il s'agit de s'aligner sur les trois grands services de la CDGHY ainsi qu'à leur grand enjeu :

1. Service aux membres : performance et proximité;
2. Développement de marché : implanter le changement EOO;
3. Soutien à l'organisation : assurer la transversalité et la fluidité des activités avec rigueur.

Quant à la volonté du comité de direction de partager le leadership et d'être aligné sur la gestion participative de la culture d'affaires coopérative, ce projet de nouvelle structure est discuté dans toutes les équipes avec les gestionnaires et les employés.

Le 30 janvier 2015, le comité de direction présente le projet de changement de la structure organisationnelle au comité de transformation. Les commentaires sont positifs, comme en témoigne ce commentaire recueilli à la sortie de la rencontre auprès de deux gestionnaires :

- Je suis heureux de relever maintenant du directeur général. OBS-3-G-
p.20

Au terme des échanges, le projet de structure organisationnelle prévoit la suppression d'un gestionnaire, éliminant ainsi un niveau hiérarchique, soit celui de directeur, Marché des particuliers. Ce poste représente un obstacle à la proximité avec les employés. Or, la suppression de ce poste permet au directeur général de s'assurer que le message de la culture d'affaires coopérative se rend bien aux employés. Ainsi, les gestionnaires et le directeur général se rapprochent des employés, ce qui favorise la proximité et la transversalité des activités, mais sans jamais oublier la finalité membre.

- Je vous invite à regarder l'organisation non pas à partir de ce que vous faites, mais à partir de qui vous servez. OBS-3-DG-p.19

- Cette nouvelle structure, que nous avons élaborée ensemble, nous permettra de nous rapprocher des employés, par conséquent de nos membres, et nous rappelle que nous sommes au service des employés. OBS-DG-3

Les réactions des gestionnaires sont laconiques et parlent principalement de l'aspect technique de la nouvelle structure.

- Qui devient la haute direction? OBS-3-G-p.20

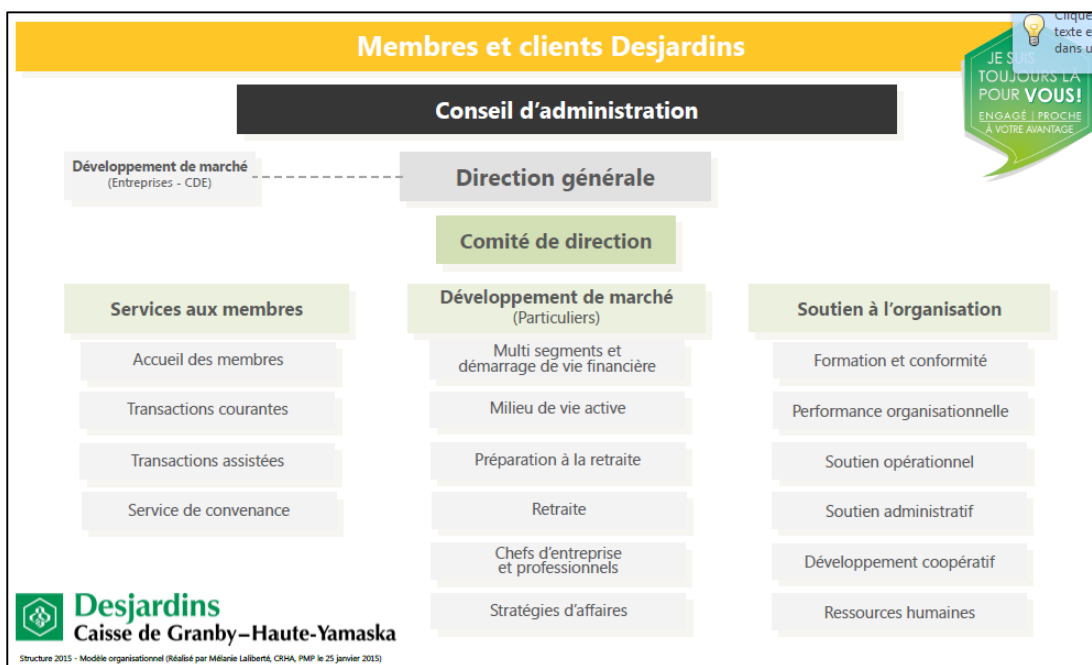
Un colloque des gestionnaires a lieu le 4 février 2015. Un des objectifs de ce colloque est de recueillir les commentaires et les préoccupations sur la nouvelle structure. Le tableau 43 regroupe les principales réactions des gestionnaires (DOC-9).

Tableau 43
Réactions des gestionnaires face à la nouvelle structure

Réactions des gestionnaires	
Défi stimulant/surprise	Importance des liens fonctionnels
Élever le jeu	Se réinventer en tant qu'équipe
Plus grande implication	Fébrilité face à un nouveau défi
Vivre l'inconnu	Proximité pour gestionnaires + proximité avec le DG
S'adapter à de nouvelles relations	Définir les limites de nos rôles, jouer sur le terrain de l'autre
Évoluer et influencer	Jouer ensemble
Crainte du titre	Prendre le temps d'arriver : prendre le pouls Je suis emballée, pas nécessairement l'équipe
Chance de coacher	En confiance
Grande réflexion/défi	Réadaptation à une nouvelle équipe : deuil (laisser des personnes) et les nouveaux enjeux (humain et affaires)
Vois un avantage pour les gestionnaires	Je me sens agile
Terrain d'apprentissage	En réflexion et en réorganisation face à moi pour amener mon équipe plus loin, face au temps
Travailler en collégialité	Défi de gestion du temps (chanceuse, ma famille m'appuie)

La figure 22 présente le modèle sur lequel se base la nouvelle structure organisationnelle.

Figure 22
Structure – modèle organisationnel



Document interne de la CDGHY, 2015 : DOC-8.

En 2013, la représentation graphique de la structure organisationnelle était en rond alors qu'en 2015, elle est présentée sous la forme d'un organigramme traditionnel. Cette manière de présenter la structure peut apparaître comme étant une incohérence avec la culture souhaitée.

Une rencontre avec l'ensemble des employés a lieu le 11 février 2015, où le directeur général présente la nouvelle structure organisationnelle. Les employés sont invités à partager leurs préoccupations, qui portent principalement sur les aspects techniques du changement. Le commentaire qui suit est un exemple de propos tenu par les employés lors de cette annonce :

- Par rapport aux équipes, l'aménagement des bureaux, est-ce fait? OBS-3-YE-p.30

La surprise de la nouvelle structure semble moins grande que le changement de structure en 2013. Les employés sont préoccupés par l'aspect physique des bureaux bien plus que par la modification de la structure organisationnelle.

4.3.2.1 *Transversalité*

Lors du colloque annuel tenu le 4 février 2015, les gestionnaires sont invités à réfléchir sur les grands enjeux de leur équipe pour l'année 2015 : mon équipe, mon équipe face aux autres équipes et ma grande équipe. À titre d'exemple, le tableau 44 présente les principaux enjeux de l'équipe du Service aux membres.

Tableau 44
Enjeux - Service aux membres

Service aux membres	Gestionnaires	Enjeu	Enjeu de la grande équipe
	Directeur et coordonnateurs	Un meilleur jeu d'équipe : tous sont impliqués dans la réussite	Proximité, mobilisation et consolidation (standards, qualité de service)

Cette réflexion permet le partage des stratégies de toutes les équipes afin que tous soient informés de ce qui se met en œuvre dans tous les services : cela crée le sens de l'action collective. Chaque équipe prend conscience de l'importance de la cohérence des enjeux et de l'importance que tous poursuivent le même but. Comme le mentionne le directeur général :

- Vous connaissez maintenant les enjeux de toutes les équipes. On se donne le droit de travailler dans la transversalité : chaque gestionnaire appartient aux employés. Vous êtes tous là pour les soutenir. OBS-3-DG-p.25

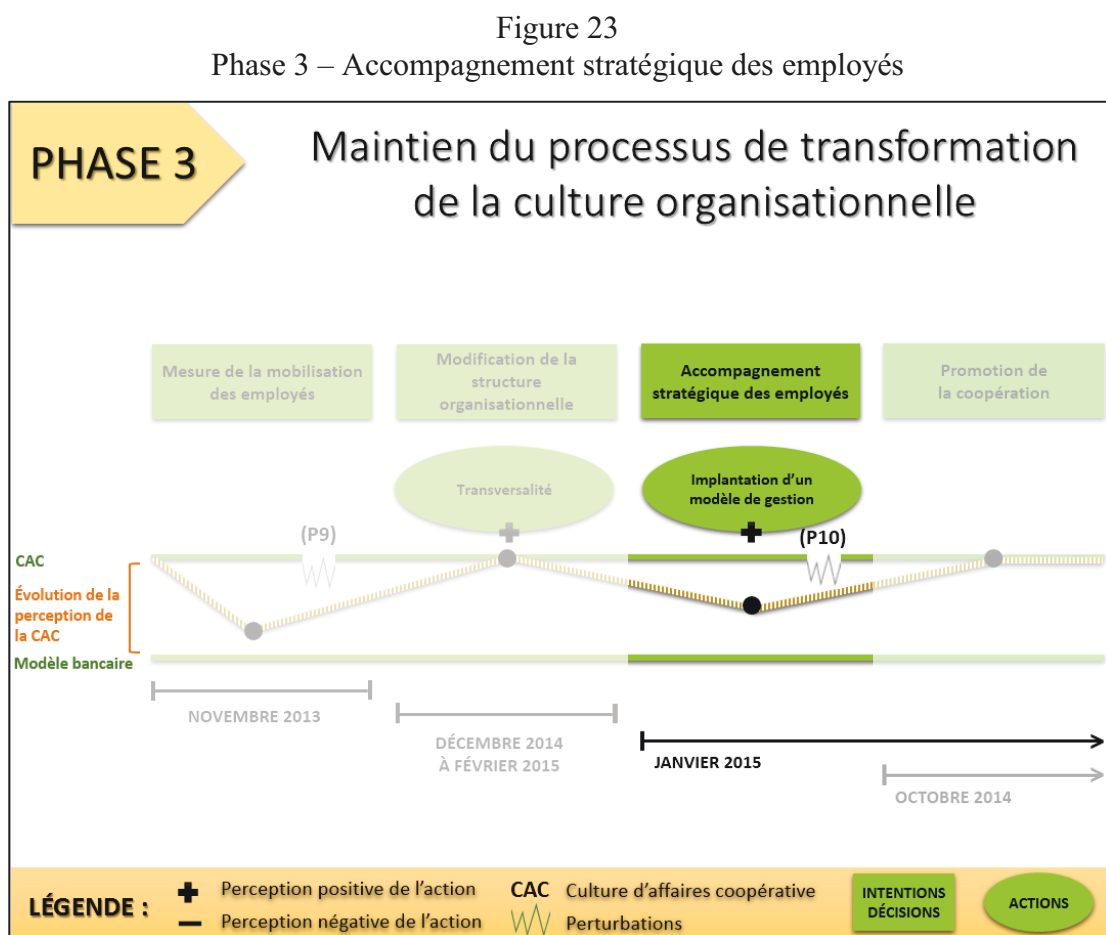
Les gestionnaires semblent trouver que la transversalité dans la hiérarchie offre la possibilité de prendre des décisions plus facilement et plus rapidement.

- La hiérarchie, c'est une perte de temps, d'énergie. G-10
- On n'a plus à faire ces espèces de triples rencontres [...] G-12

- Est-ce que toutes mes idées sont obligées de passer au comité de direction? Est-ce qu'il y a un moyen de pouvoir gérer ces idées-là sans qu'elles prennent trois mois avant d'être concrétisées? G-11
- Plus tu vas enlever des paliers, plus tu es proche du DG. G-6

4.3.3 Accompagnement stratégique des employés

La figure 23 présente la décision du modèle d'accompagnement stratégique des employés et son implantation.



En cette période de maintien de la transformation de la culture organisationnelle et de consolidation des changements implantés depuis le début de la démarche, le rôle de gestionnaire prend toute son importance. Comme mentionné précédemment, l'accompagnement des employés permet le développement des personnes. En ce sens,

un nouveau modèle de gestion, proposé par la Fédération des caisses Desjardins, est implanté.

4.3.3.1 *Implantation d'un modèle de gestion des équipes de vente performantes*

Relativement au besoin de proximité des employés, le directeur général invite les gestionnaires à se rapprocher d'eux par la voie d'un modèle de gestion. Il le présente aux directeurs, qui appuient facilement ce projet.

Ce modèle encourage la prise en charge de la performance et de la mobilisation des employés par les gestionnaires. Il se veut un cadre de référence contribuant à la réalisation des objectifs attendus. Ce modèle de gestion offre aux gestionnaires, des moyens et des outils concrets pour les accompagner à mieux planifier et à réaliser leurs activités de gestion. Il leur permet également de partager aux employés les comportements attendus (Fédération des caisses Desjardins, 2014). Le tableau 45 présente les quatre phases du modèle ainsi qu'une explication sommaire.

Tableau 45
Modèle de gestion des équipes de vente performantes

Phases du modèle	Explication sommaire
1. Je planifie	Activités de planification annuelle et de gestion globale
2. J'encourage	Activités d'appui et de soutien aux employés
3. J'anime	Activités de suivi et de dynamisation des actions en cours
4. J'évalue	Activités de mesure et d'évaluation

Adapté de la Fédération des caisses Desjardins. (2014). *Modèle de gestion-Équipes de vente performantes*. Document interne.

En fonction de ce modèle, les gestionnaires doivent allouer 80 % de leur temps aux quatre phases du modèle de gestion (P10), ce qui représente un grand changement puisqu'ils passent actuellement entre 40-50 % de leur temps à ces activités. Pour les employés, cela veut dire qu'ils auront des rencontres de coaching deux fois par semaine

à raison de 30 minutes par rencontre, ce qui est très différent de ce qu'ils vivent actuellement. Le coaching sera structuré et, pour l'année 2015, il portera sur un seul thème : la préparation des entretiens avec les membres. Cela a pour effet de simplifier les objectifs poursuivis et les attentes.

Le 25 février 2015, le directeur général présente le modèle de gestion au comité de transformation en faisant des liens avec les réflexions du groupe de discussion portant sur la mobilisation. Les gestionnaires accueillent positivement ce nouveau projet, mais émettent quelques réserves.

- Je crois que nous sommes en train de casser un moule avec le modèle de gestion. OBS-3-G-p.38

Durant le mois de mars 2015, chaque gestionnaire présente le nouveau modèle de gestion à son équipe. Les gestionnaires partagent leur engagement face à cette nouvelle façon de fonctionner. Voici un exemple d'engagement d'un gestionnaire :

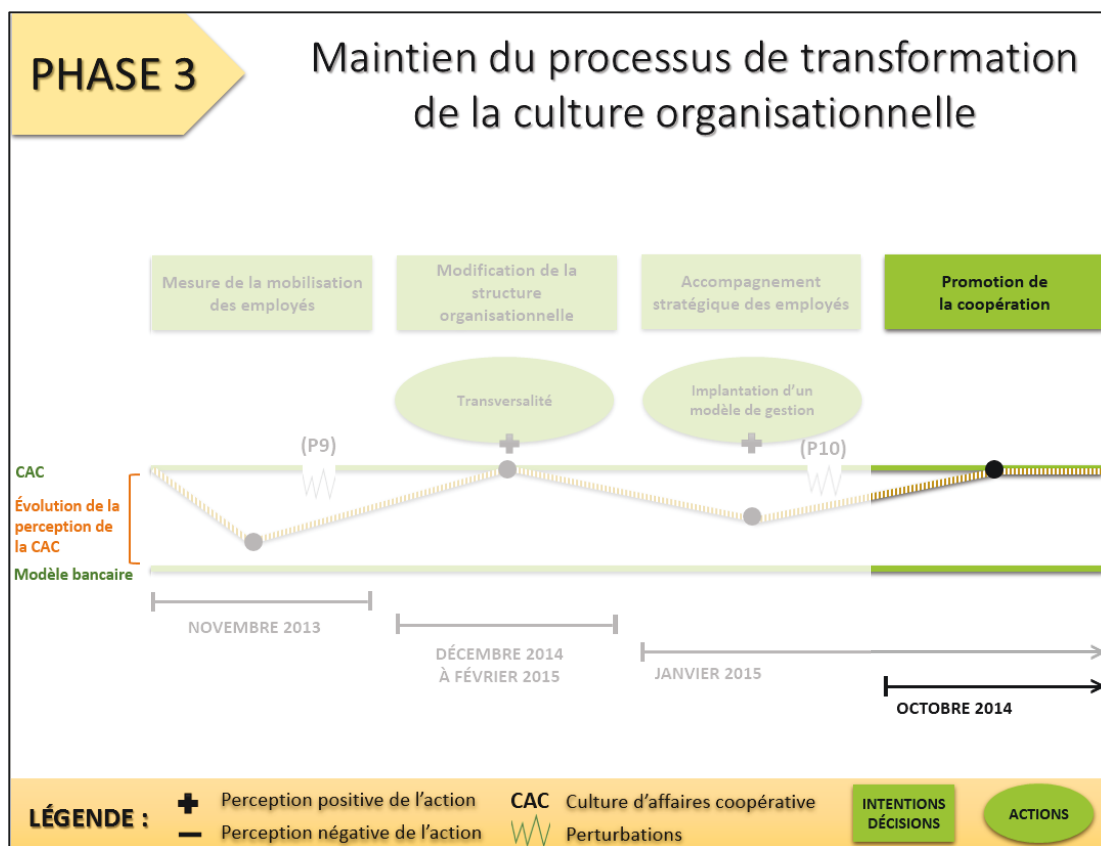
- Être dédié, prendre en charge les ventes de mon équipe, avoir un plan, appuyer les employés, dynamiser les plans d'action de chacun, faire des suivis, avoir de la rigueur et donner la priorité à la gestion de la performance. OBS-3-G-p.47

Les réactions des employés sont peu nombreuses. Les propos laissent transparaître qu'ils veulent voir comment se vivra ce nouveau projet avant de s'exprimer.

4.3.4 Promotion de la coopération

La figure 24 présente l'action permettant de faire la promotion de la coopération.

Figure 24
Phase 3 – Promotion de la coopération



Le 28 octobre 2014, une rencontre a lieu avec les employés dans un format de « *World Cafe* ». Le directeur général lance la rencontre en renforçant l'idée que l'argent est au service des gens et que les valeurs sont dans le cœur.

- La coopérative est dirigée par ceux qui l'utilisent. Les valeurs humaines de la coopération sont dans le cœur de chacun. OBS-DG-2

Regroupés en tables de 10 personnes, les employés sont invités à partager leur expérience et leur vécu coopératif avec le membre. La question posée est la suivante :

- Comment je développe mon argumentaire coopératif avec le membre?
OBS-2-DG-p.101

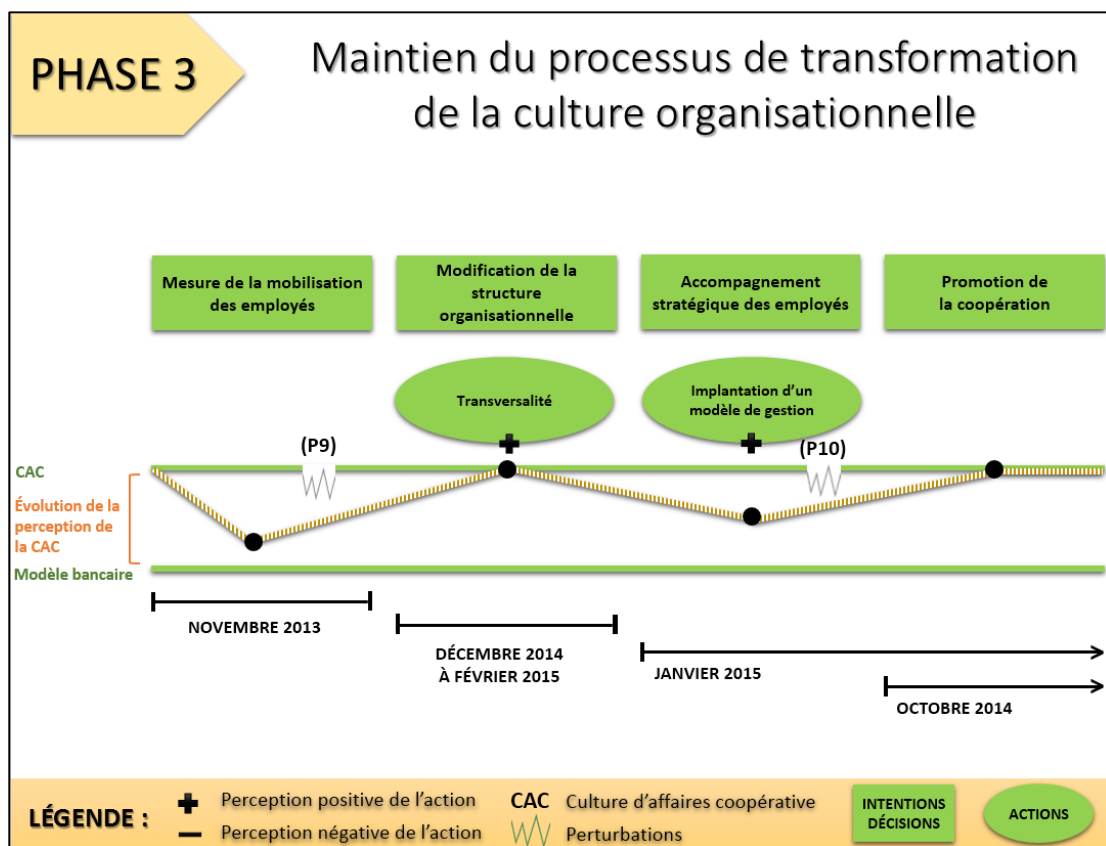
Les discussions permettent de dégager les éléments portant principalement sur le retour à la communauté, les avantages pour les membres de faire affaire dans une coopérative, la grande crédibilité de l'institution et la fierté de travailler chez Desjardins. L'expression de la fierté est présente encore une fois, comme dans les rencontres précédentes. Le propos qui suit en témoigne :

- Je suis chez Desjardins. J'ai une grande fierté. G-17

4.3.5 Analyse de la phase 3 : Maintien du processus de transformation de la culture organisationnelle

La section qui suit présente une lecture analytique des principales intentions/décisions et des actions mises en œuvre à la phase 3 de la transformation de la culture organisationnelle. L'analyse porte sur la mesure de la mobilisation des employés, la modification de la structure organisationnelle, l'accompagnement stratégique des employés et la promotion de la coopération. La figure 25 les illustre.

Figure 25
Phase 3 – Maintien du processus de transformation de la culture organisationnelle



4.3.5.1 Mesure de la mobilisation des employés

Le résultat du sondage de mobilisation passe de 73 % à 57 %, ce qui constitue un écart important. Puisque le questionnaire a été distribué lors de l'annonce des abolitions de postes, il importe de préciser qu'un sondage est un outil généralement sensible aux événements, ce qui crée un biais important dans la façon dont les répondants abordent le questionnaire. Le fait de distribuer le sondage en même temps que l'annonce des abolitions de postes représente, pour le directeur général, une opportunité lui permettant de connaître l'état d'âme des employés, même en contexte difficile. Cela représente un acte de courage et de transparence : le directeur général ne semble pas vouloir se défilier des conséquences des décisions difficiles prises par le comité de direction.

Ne pouvant attribuer ce résultat seulement à cet état de fait, le directeur général veut entreprendre une démarche de création collective des stratégies à mettre en place pour améliorer l'indice de mobilisation. Il agit, encore une fois, en cohérence avec les valeurs et les principes coopératifs qui l'animent.

Les résultats du sondage sont communiqués aux gestionnaires et aux employés dans les semaines qui suivent par une démarche clairement identifiée (tableau 42). La surprise des gestionnaires face aux résultats du sondage de mobilisation est grande : ils sont placés face à une situation qu'ils n'anticipaient pas. L'approche étagée de la démarche mise en œuvre permet aux membres du comité de transformation de vivre les émotions liées aux résultats présentés.

Par la formation du groupe de discussion, auquel il assiste seul, le directeur général démontre aux employés sa volonté de les écouter et de partager le leadership. Toutes les discussions et le plan d'action sont diffusés à l'ensemble des employés par une employée ayant fait partie du groupe de discussion. La présence de la chercheuse à toutes ces rencontres permet de confirmer que tout a été inscrit dans les différents rapports et que la diffusion de l'information par une employée du groupe de discussion est totalement conforme à ce qui s'y est discuté.

Cette activité permet de constater une hausse du niveau de crédibilité de la gestion différenciée par les employés. Le plan d'action est immédiatement mis en œuvre par le conseiller en RH : ce qu'on dit, on le fait. Selon la volonté du comité de direction de faire un suivi auprès des employés, un compte rendu de l'avancement des travaux du plan d'action de mobilisation est fait lors de chacune des rencontres subséquentes d'employés.

Le résultat du sondage de mobilisation de 2015 à 65 % par rapport à 57 % en 2013 démontre une nette amélioration : on peut en conclure que les actions portent leurs fruits. Pour ce qui est des gestionnaires, leur taux de mobilisation se situe à 95 %, ce qui peut indiquer l'intégration d'une nouvelle culture organisationnelle.

4.3.5.2 Modification de la structure organisationnelle par un processus de création collective

Cette nouvelle structure permet de s'assurer que tous les gestionnaires perçoivent et véhiculent la philosophie de gestion de la même manière. Selon les mots du directeur général, il est important que tous les gestionnaires soutiennent la philosophie de la culture d'affaires coopérative, soit la finalité membre et le développement des personnes à travers un même message véhiculé aux employés.

Il semble qu'une des équipes soit dirigée différemment. Un des directeurs véhicule la vision d'une autre manière : son propos porte surtout sur les résultats et la performance, relègue la culture d'avant. Les employés de ce service entendent deux messages : celui du développement des personnes par le directeur général, et celui des résultats et de la performance par leur directeur. Afin d'assurer la cohérence avec la philosophie de la culture d'affaires coopérative et afin de bien véhiculer ce message aux employés, le directeur Marché des particuliers est muté à un poste de directeur, Stratégies d'affaires, relevant du directeur général. Cela représente un geste de pouvoir démontrant que le directeur général ne tolère pas d'écart de conduite par rapport à la culture d'affaires coopérative proposée.

Avec la nouvelle structure, les gestionnaires de l'équipe Marché des particuliers relèvent dorénavant directement du directeur général. Ainsi, le message de la culture d'affaires coopérative se rend directement aux gestionnaires et, par conséquent, plus clairement aux employés. Le fait d'abolir un poste de directeur, soit un niveau hiérarchique en moins dans la structure organisationnelle, permet d'assurer une meilleure proximité avec les employés, ce qui répond aux besoins exprimés lors de la démarche du groupe de discussion portant sur la mobilisation.

Les directeurs des services Soutien à l'organisation et Service aux membres adhèrent à la culture d'affaires coopérative et leur gestion est conforme aux principaux enjeux de la culture d'affaires coopérative : les entretiens révèlent un meilleur climat de travail. Lors des entretiens de janvier 2015, les employés ont souligné le soutien de

leur directeur ainsi que son souci de prendre les décisions, même les plus difficiles, en s'assurant d'être aligné sur les valeurs et les principes coopératifs. Ils reconnaissent bien les défis qu'ils ont eu à cheminer vers la nouvelle culture et qu'aujourd'hui, le climat est différent.

À l'instar du changement de structure organisationnelle effectué à l'automne 2012, cette modification est réalisée grâce à un processus de création collective. Les valeurs coopératives de démocratie et de participation sont mises de l'avant, encore une fois. Chaque équipe participe à son élaboration et partage ses commentaires : le comité de direction s'assure que le leadership est partagé, comme souhaité.

Cette deuxième modification de la structure organisationnelle contribue à la transformation de la culture organisationnelle pour les raisons suivantes : elle participe au rapprochement des employés et de leurs gestionnaires, cultive l'implication des employés dans les décisions et redonne un peu plus d'autonomie aux employés et aux gestionnaires. Il est cependant remarqué que la représentation graphique de la structure organisationnelle prend la forme d'un organigramme traditionnel. Une question se pose : quelle est l'intention derrière cette image? Dans ce cas, le directeur général choisit d'aligner le modèle structurel sur le modèle en développement à la Fédération. Selon les perceptions des participants, cette représentation graphique différente crée peu d'impacts, car l'image de la structure circule peu : ce qui est réel pour les employés, c'est la vie au quotidien dans leur équipe de travail.

Le colloque du 4 février 2015 permet de partager les enjeux de chacune des équipes, ce qui crée une connaissance pointue des préoccupations de chacune des équipes de la CDGHY ainsi qu'une meilleure sensibilisation aux impacts des décisions de chacun sur les autres départements. L'ancienne culture se vivait à travers une hiérarchie lourde alors que la nouvelle culture prône le partage du leadership dans une structure organisationnelle allégée de deux niveaux.

Le directeur général parle de la transversalité depuis le début de la transformation en 2012 : il la prône dans les activités quotidiennes et dans les décisions à prendre.

L'inconfort des gestionnaires est ressenti : ils n'ont pas l'habitude de s'adresser directement à d'autres gestionnaires sans respecter la hiérarchie. Le concept de la transversalité est bien compris, mais sa mise en pratique ne se fait pas facilement. Vivre la transversalité semble un défi pour les gestionnaires. Par exemple, pour les gestionnaires du service Développement de marché, il n'y a plus personne entre eux et le directeur général, ce qui les intimide. Ils doivent apprendre à exprimer leurs opinions.

Le partage des stratégies sensibilise tous les gestionnaires à ce qui se fait dans l'ensemble des services de la caisse. Cela crée le sens collectivement et chaque gestionnaire se sent responsable de ce qui se fait, non seulement dans son service, mais ailleurs. Cette façon de voir les projets rehausse le sens de la communauté et la participation, valeurs et principes coopératifs essentiels à la vie coopérative.

4.3.5.3 Accompagnement stratégique des employés

Le nouveau modèle d'accompagnement des employés est reçu de façon positive par les gestionnaires. Ils sont cependant perplexes face à la mise en œuvre de cette nouvelle façon d'accompagner les employés. Ce changement les oblige à modifier leur approche lorsqu'ils accompagnent les employés à se développer. Selon eux, le temps est le principal enjeu. Cela cache peut-être un inconfort de la part des gestionnaires à jouer leur nouveau rôle de gestionnaire et d'agent de changement et à utiliser les nouveaux outils de dialogue, d'observation et de rétroaction. Ils ont peur que les employés pensent qu'ils les surveillent plutôt que de les accompagner à réussir. Puisque la culture d'avant portait sur l'atteinte des résultats financiers, les employés peuvent croire que cette nouvelle façon de les accompagner est un moyen détourné de s'assurer de l'atteinte des résultats quantitatifs.

4.3.5.4 Coopération

Les discussions portant sur la coopération permettent de renforcer la différence coopérative. Selon les commentaires des employés, le partage de l'argumentaire coopératif est riche pour chacun et crée le sens collectif. Cela semble ramener chez les

employés un sentiment de fierté d'appartenir à Desjardins, mouvement coopératif ayant les valeurs humaines à cœur.

4.4 La culture, d'hier à aujourd'hui

Quelque 36 mois après le lancement de la vision de la culture d'affaires coopérative, les questions des entretiens de sortie permettent de positionner l'état de la transformation de la culture organisationnelle.

La perception des participants sur ce qu'était la culture avant fait état principalement d'une culture axée sur la rentabilité, l'efficacité et les résultats à court terme. Elle était, pour plusieurs d'entre eux, tournée vers les processus, les procédures et les règles permettant un bon fonctionnement interne.

La perception de la culture future est quelque peu différente selon les entités questionnées. Pour les gestionnaires, la culture d'affaires coopérative est une notion claire qui signifie la participation, le partage du leadership et le bien-être du membre. À la différence des gestionnaires, les employés perçoivent la culture actuelle comme étant encore axée sur l'efficacité, la vente et les résultats à atteindre. Le service aux membres n'est pas offert à tous de la même façon, comme le prévoit la mission première de la coopérative.

La presque totalité des participants ne souhaite pas retourner en arrière et pense que la transformation est effectuée entre 50 % et 70 %. Le retour en arrière est impensable pour la quasi-totalité des participants, tant au niveau des directeurs, des gestionnaires que des employés.

- Non, je ne retournerais pas en arrière. G-5
- Je ne reculerais plus parce que ce n'est plus d'aujourd'hui. G-10
- Ça, à mon avis, je ne retournerais jamais en arrière. YE- D

À l'aide des différents témoignages des participants, le tableau 46 résume les principaux éléments constitutifs de ce qu'était la culture organisationnelle d'avant et celle d'aujourd'hui, selon les perceptions des participants.

Tableau 46
Principaux éléments constitutifs de la culture organisationnelle d'avant et d'aujourd'hui

Culture organisationnelle : avant	Culture organisationnelle : aujourd'hui (culture d'affaires coopérative)
Rentabilité, productivité et efficacité	Axée sur les personnes : les membres et les employés
Centrée sur l'interne : processus, procédures et règles	Centrée sur le développement des personnes
Style de gestion directif et informatif	Participation de tous et partage du leadership
Structure lourde	Réduction des niveaux hiérarchiques et transversalité
Axée sur le bien-être des employés	Axée sur la satisfaction des membres
Gestion axée sur la déresponsabilisation des employés	Gestion axée sur la responsabilisation partagée entre les gestionnaires et les employés
	Développement des compétences des gestionnaires
	Créer le sens de tous les gestes posés : les rattacher à la finalité membre

CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION

Le chapitre de la discussion comporte trois sections. La première partie présente un rappel de la problématique managériale à l'étude afin de mettre en évidence les principales contributions théoriques et pratiques de la thèse. La deuxième partie traite des limites de la thèse et la dernière section propose des avenues de recherche.

1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

La CDGHY a subi une mutation profonde sous la pression et la domination d'un environnement ayant des valeurs différentes de celles qui sont véhiculées par la coopération. La CDGHY, qui doit s'intégrer à l'environnement turbulent des affaires, veut rendre visible la distinction coopérative qui la différencie du monde bancaire. Les décisions prises au cours des années semblent avoir causé l'insatisfaction des membres à l'égard du service à la clientèle et à la distinction coopérative.

À l'automne 2011, le directeur général nouvellement arrivé propose une intention de transformer la culture organisationnelle. Il souhaite la recentrer sur les besoins des membres et permettre la conjugaison des résultats financiers et du développement des personnes, tout en s'assurant de rester aligné sur les valeurs et les principes coopératifs liés à la nature profonde de la coopérative. Il estimait que ce changement stratégique serait complexe et qu'il aurait un impact sur la structure organisationnelle, le rôle que jouent les gestionnaires et les croyances des employés. La création du sens de la transformation de la culture organisationnelle et son appropriation par toutes les parties prenantes seraient un grand défi. En ce sens, il a lancé un processus de transformation de la culture organisationnelle en juin 2012.

Afin de bien comprendre comment la CDGHY transforme sa culture organisationnelle, un recensement de la littérature sur les concepts suivants s'est imposé. D'abord, la coopération ainsi que ses valeurs et ses principes ont été explorés. Le concept de culture organisationnelle a été recensé ainsi que les écrits portant sur le

changement de culture organisationnelle. Les principales théories sur le changement et la gestion du changement ont été considérées. Finalement, le rôle du leader et des gestionnaires, dans un contexte de changement organisationnel, a été étudié. Quelques autres concepts sensibilisants telle la reconnaissance ont été considérés.

L'examen des écrits a permis de constater une carence dans la littérature sur le plan de la transformation de la culture organisationnelle dans un milieu coopératif. La rareté des écrits sur le sujet a conduit la chercheuse à formuler la question de recherche suivante : « Comment la CDGHY, qui considère s'être éloignée de ses valeurs initiales, en vient à transformer sa culture organisationnelle en s'assurant de rester alignée sur les valeurs et les principes coopératifs dans le contexte contemporain actuel? »

Les prochaines sections présentent les principales contributions théoriques de la recherche : a) contributions à l'amélioration des connaissances sur la coopérative; b) contributions à une meilleure compréhension des phases de la mise en place d'une culture d'affaires coopérative; c) contributions à l'amélioration des connaissances sur la gestion du changement dans un contexte de changement de culture organisationnelle; d) contributions à l'amélioration des connaissances sur le rôle du leader et des gestionnaires dans un contexte de transformation de la culture organisationnelle; e) contributions à l'amélioration des connaissances sur le développement de nouvelles croyances dans un contexte de changement de culture organisationnelle dans une coopérative. La dernière section résume les contributions pratiques de la recherche.

1.1 Contributions à l'amélioration des connaissances sur la coopérative

Comme mentionné par plusieurs auteurs (Alperovitz, 2013; Petrella, 2007), la coopérative a sa place dans le monde contemporain actuel. Les auteurs mentionnent l'importance de la démocratisation de la richesse afin de renforcer les communautés par une démocratie qui engage les personnes, non seulement par le vote, mais également par une implication conduisant à l'innovation et à la création d'options nouvelles de développement.

Selon Mintzberg (2015), l'équilibre d'une société en santé passe par un secteur public crédible, un secteur privé composé d'entreprises responsables et un secteur pluriel dont fait partie le modèle coopératif. Pour cet auteur, il s'agit de faire une place à la communauté collaborative, bien présente dans une coopérative de par sa nature profonde.

Depuis plusieurs années, le modèle coopératif de Desjardins a emprunté au modèle bancaire des pratiques et des façons de faire qui ne permettent pas la visibilité de la différenciation coopérative pour les membres. Les pressions du marché dans lequel opère la CDGHY font en sorte que les résultats, la productivité et l'efficacité ont été les moteurs du développement des dernières années. Le projet social initial, initié par Alphonse Desjardins, se modifie lorsque le Mouvement Desjardins doit se soumettre aux Accords de Bâle et aux normes internationales. À l'origine, le projet visait à éradiquer la pauvreté et permettre aux citoyens d'avoir accès à du financement à des taux raisonnables. Aujourd'hui, le membre est devenu un client. Il est moins victime d'abus et il s'avère incapable d'apprécier la véritable nature de sa relation avec sa coopérative (Côté, 2007b).

Depuis la poursuite de l'objectif de résultats, des questions se posent. Nos coopératives de services financiers ont progressé et on a appris à les gérer selon le modèle bancaire (Martin *et al.*, 2012) : elles se démutualisent de l'intérieur par l'adoption de méthodes et de pratiques de gestion liées au modèle dominant (Côté, 2007b). Selon Côté (2007b), le Mouvement Desjardins et ses caisses membres vivent-ils une crise identitaire? Sait-on pourquoi, aujourd'hui, on veut faire vivre la coopération? Comment l'identité coopérative peut-elle être utile au mieux-être économique promue par la mission du Mouvement Desjardins? Est-ce que le mode d'organisation coopératif est encore pertinent?

Le membre est différent de ce qu'il était aux premiers jours de la fondation des caisses Desjardins. Il a de grandes exigences envers son institution financière : des produits et services adaptés, une livraison de services par la voie d'une technologie de

plus en plus performante et un service à la clientèle personnalisé. Afin de conserver sa pertinence dans le cœur de ses membres, la CDGHY doit à la fois satisfaire les besoins des membres et satisfaire aux exigences de rentabilité et de productivité requises par le marché actuel. La coopérative doit faire la démonstration qu'elle peut engendrer, par son action économique, des résultats distincts que le membre saura valoriser.

Ce changement de perception passe, entre autres, par le renouvellement du sens de la coopération auprès des gestionnaires et des employés. Cette thèse confirme qu'il est possible de faire revivre la fibre coopérative des employés par la mise en place de représentations et de symboles nouveaux, contribuant ainsi à la transformation de la culture organisationnelle. Ces préceptes de base, qui sont importants dans la vie d'une coopérative, touchent le cœur des personnes : la manière de conduire les affaires, la vision de l'humanité, le rôle à jouer dans la communauté et ce qui est inviolable (Collins et Porras, 1991; Deal et Kennedy, 1982). Cette thèse montre l'importance de toucher le cœur des personnes et de faire preuve d'entraide et de collaboration : les valeurs humaines de la coopérative revêtent une grande importance. Elles représentent, pour les employés, une façon de mobiliser que le modèle actuel a oubliée. Or, cette thèse propose de mettre l'accent sur les aspirations des employés et des membres, comme en fait état la définition de la coopérative, ce qui pourrait contribuer à redonner le sens aux activités de la coopérative.

Cette étude de cas amène à repenser certains éléments concernant l'interprétation traditionnelle de la coopérative. Les lignes qui suivent rappellent la définition qu'en donne l'ACI :

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Cette étude de cas confirme l'importance du regroupement de personnes autour d'une cause et du retour à la communauté. À la différence de la satisfaction des besoins

économiques, le contexte actuel des affaires de la coopérative exige que cette dernière offre un service hors pair à ses membres, qui est d'ailleurs le grand absent dans cette transformation de la culture organisationnelle. Il existe aujourd'hui peu de volontarisme dans l'association de personnes composant la coopérative.

Selon cette thèse, la coopérative d'aujourd'hui peut se définir autrement. Le projet coopératif est une création sociale et la culture organisationnelle est créatrice de sens. À l'instar de Smircich (1983), l'organisation **est** une culture : la contribution et la participation de chacun créent le sens par des interactions entre les personnes à travers les éléments constitutifs de la culture organisationnelle que sont les valeurs, les symboles, les rites et les rituels. Elle est un regroupement de personnes qui s'entraident et qui collaborent en s'assurant de retourner à la communauté par un enrichissement de la collectivité. Elle poursuit l'objectif de la prospérité individuelle et collective, à la différence du modèle bancaire qui poursuit la prospérité de ses actionnaires. La performance financière représente un impératif ainsi que l'efficacité et la productivité. De plus, elle peut être un lieu où l'on trouve une réponse à des besoins économiques, mais également à des besoins sociaux.

En somme, la coopérative d'aujourd'hui est une création sociale où les personnes interagissent en s'entraidant et en s'assurant de générer une prospérité individuelle et collective permettant le développement de la communauté par des projets répondant aux besoins économiques et sociaux. Ce qui différencie la coopérative d'aujourd'hui, c'est l'addition de tous ces éléments alors que l'entreprise traditionnelle ne peut les avoir tous en même temps.

Une autre des contributions de cette thèse est celle de proposer un objet nouveau, soit la culture d'affaires coopérative, construit par un processus de création collective avec toutes les instances impliquées dans la transformation de la culture organisationnelle.

La première nouvelle représentation est celle de la culture d'affaires coopérative. Il importe de reconnaître, dans cette définition, la pensée coopérative conjuguée à une

performance d'affaires. Les lignes qui suivent présentent à nouveau la définition de la culture d'affaires coopérative de la CDGHY :

La culture d'affaires coopérative est une culture qui prend en compte notre identité coopérative en plaçant le besoin du membre au cœur des préoccupations de notre travail, jumelé à une intention claire de générer une performance d'affaires financière et opérationnelle, qui elle, permet de développer une prospérité collective et individuelle.

Cet énoncé contient les éléments importants liés à la nature coopérative de l'institution :

[...] prend en compte notre identité coopérative [...] le besoin du membre au cœur des préoccupations de notre travail [...] développer une prospérité collective et individuelle.

Les mots choisis permettent de rappeler l'importance de la culture organisationnelle de la CDGHY, différenciée du modèle bancaire par la conjugaison des besoins du membre, des résultats financiers et de la prospérité, tant collective qu'individuelle.

Une autre définition issue de cette thèse peut inspirer les gestionnaires des coopératives sur la place que doivent occuper les employés et les gestionnaires auprès du membre. Cette définition sert de base au lancement de la nouvelle vision de CDGHY : les lignes qui suivent rappellent cet énoncé.

Le membre Desjardins constate, jour après jour, l'engagement et la passion clairs de chaque employé de sa caisse à défendre son intérêt et à répondre à ses besoins afin de générer une prospérité individuelle et collective de telle sorte qu'elle soit durable. La conjugaison des personnes, des talents, des savoirs, des stratégies, des outils et des moyens mis à la disposition des gens crée la confiance dans le monde.

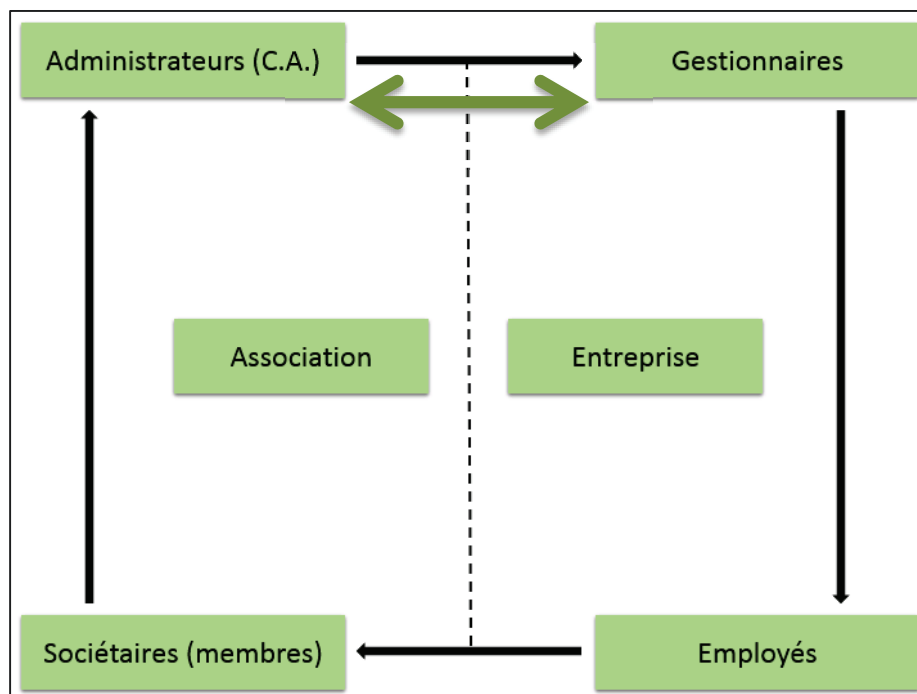
Cette deuxième nouvelle représentation contient, à l'instar de la définition de la culture d'affaires coopérative, les éléments essentiels à la mission de la coopérative :

L'identité coopérative, représentée par [...] à défendre son intérêt et à répondre à ses besoins [...] générer une prospérité individuelle et collective [...] durable [...] confiance dans le monde.

Puisque les employés et les gestionnaires représentent l'interface par excellence pour la promotion de la coopération, il importe de les rallier à des représentations et des définitions significatives pour eux.

Une autre contribution de cette thèse concerne le rôle des administrateurs et des employés au sens où l'entend Desroche, soit le rapport entre l'aspect « entreprise » et l'aspect « association ». La figure 26 rappelle le quadrilatère de Desroche (1976).

Figure 26
Quadrilatère de Desroche



Adapté de Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*. Éditions Ouvrières.

Selon Desroche (1976), ce rapport entre les deux volets de la coopération provient des administrateurs, élus par les membres. Ce cas illustre l'importance de l'implication des gestionnaires dans le fonctionnement de la coopérative. En effet, le

directeur général est l'instigateur de la transformation de la culture organisationnelle alors que les modèles coopératifs préconisent le fait que les décisions proviennent des administrateurs. Les résultats générés par cette thèse démontrent que les employés deviennent des vecteurs de changement autant que les administrateurs, représentants élus par les membres.

Cette étude de cas illustre l'importance de la relation entre l'association et l'entreprise : cette thèse propose d'ajouter une flèche à deux sens dans le modèle de Desroche, tel que présenté ci-haut.

La présente thèse démontre la valeur de l'implication des administrateurs dans la décision de la transformation de la culture organisationnelle. Il importe également de souligner l'importance de la transformation du mode de fonctionnement des administrateurs. Tout au long de la démarche de transformation, les pratiques des administrateurs ont été questionnées et revues. Cela a grandement contribué à rapprocher l'aspect associatif de la coopérative à l'aspect entrepreneurial : les administrateurs comprennent mieux leur rôle et ils deviennent plus habiles à assumer leurs responsabilités.

La présence d'employés sur le conseil d'administration autres que le directeur général pourrait contribuer à clarifier le lien entre les quatre fondamentaux, soit les sociétaires, les administrateurs, les gestionnaires et les employés du quadrilatère de Desroche. Comme le disent Balogun (2003) et Dietrich (2009), les employés sont un maillon important de la transformation. C'est ce que démontre cette thèse par l'implication en continu des administrateurs et des employés au projet de changement de culture organisationnelle.

La littérature recensée fait état des valeurs et des principes coopératifs liés au membre de la coopérative comme étant l'idée même de la coopération. Cette thèse illustre l'importance du rapport de la direction avec les employés. Comment peut-on dire que l'on est coopérateur avec les membres et ne pas utiliser cet idéal coopératif

avec les employés (Béland, 2009; Martin *et al.*, 2012)? Cet état de fait est tellement implicite qu'il n'est pas explicité dans la littérature.

Cette thèse met en lumière l'importance de la nécessaire utilisation de modalités liées aux valeurs et aux principes coopératifs dans la gestion de l'organisation, par exemple la vision, et dans les décisions opérationnelles telles l'organisation du travail. Il est souhaité que les employés et les gestionnaires contribuent au projet coopératif comme l'idéal coopératif le propose.

Cette thèse met en évidence l'importance des valeurs et des principes coopératifs appliqués à la gestion des personnes. Par exemple, aucun principe coopératif ne dit qu'il faut transposer la démocratie et la participation des employés dans la gestion de la coopérative. Le tableau 47 illustre les valeurs et les principes coopératifs applicables à la gestion des employés.

Tableau 47
Valeurs et principes coopératifs applicables à la gestion des personnes

Valeurs applicables à la gestion des personnes	Principes coopératifs applicables à la gestion des personnes
Prise en charge et responsabilité personnelles et mutuelles	Pouvoir démocratique exercé par les membres-employés
Démocratie	Autonomie et indépendance
Équité	Éducation, formation et information
Solidarité	Coopération entre les coopératives

Adapté de l'Alliance coopérative internationale (ACI). (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative*. Déclaration approuvée par l'Assemblée générale de l'ACI lors du Congrès de Manchester, septembre 1995. Saisie le 15 janvier 2013, de <http://ica.coop/fr/node/1625>.

La contribution de cette thèse à l'amélioration des connaissances sur la coopération se résume à l'importance du modèle coopératif dans notre monde actuel. Elle fournit également des représentations et définitions significatives permettant de renouveler le sens de la coopération auprès des parties prenantes. Cette thèse contribue à ajouter au quadrilatère de Desroche la relation bidirectionnelle entre l'aspect

associatif et l'aspect entrepreneurial. Finalement, l'utilisation des valeurs et des principes coopératifs dans la gestion des employés permet d'assurer la cohérence avec l'idéal coopératif.

1.2 Contributions à une meilleure compréhension des phases de la mise en place d'une culture d'affaires coopérative

Malgré un débat théorique toujours présent, le désir de gérer la culture organisationnelle reste une activité de premier plan, tant au niveau théorique qu'au niveau pratique (Burnes, 1996; Ogbonna et Harris, 1998; Smircich, 1983). Cette thèse vient ajouter au corpus de littérature une démarche d'intervention en trois phases de la transformation de la culture organisationnelle dans une coopérative.

À l'instar du modèle de changement planifié de Lewin, les trois phases de cette étude de cas représentent la préparation à un changement (décristallisation), le changement (transition) et la consolidation du changement (recristallisation). Il existe plusieurs façons de conceptualiser le changement dans les organisations et la culture organisationnelle est quelque chose de relativement cristallisé. Dans un premier temps, la culture organisationnelle doit être dérangée. Il y aura une période de transition et une consolidation des nouvelles croyances, des nouveaux symboles et des rituels. Même si le modèle de Lewin est critiqué par les auteurs, cette étude de cas démontre qu'il est probablement opportun de retourner à des modèles de changement éprouvés.

D'abord, la phase 1, qui est celle de la création de la réceptivité à la transformation de la culture organisationnelle construit, à l'aide d'un processus de création collective, une vision nouvelle de la coopération avec ses principaux enjeux. Il s'agit de constater ensemble l'état de la culture actuelle, qui en est une de résultats, et de bien comprendre la culture souhaitée. Des gestes symboliques, des rencontres, des métaphores nouvelles alimentent la création de la disposition à changer. Comme mentionné par Smircich (1983), la culture organisationnelle, vue comme une métaphore, est alignée sur la perspective symbolique, soit « l'organisation **EST** une culture ».

Ce cas confirme l'importance accordée aux symboles et aux manifestations visibles de la culture organisationnelle par le biais de son sens (Pfeffer, 1997; Schein, 2010; Weick, 1995), de son langage, de son histoire et de sa mémoire (McCabe, 2010). Cela représente une façon nouvelle d'imaginer l'organisation (Morgan, 1999). Comme le mentionne Smircich (1983), ils sont comme des processus génératifs qui façonnent un sens nouveau à l'organisation (*Ibid.*).

S'ensuit la phase 2, celle de la dynamique du processus de transformation de la culture organisationnelle. Cette étape est cruciale dans le processus de transformation de la culture organisationnelle, car elle vise à modifier, entre autres, certaines croyances et certains rituels, manifestations visibles de la culture organisationnelle (Schein, 2010). Cette période est fertile en changements de toutes sortes, notamment la mise en place d'une gestion différenciée coopérative et l'alignement des pratiques de gestion.

Le changement de culture organisationnelle, notamment en matière de service à la clientèle, doit être soutenu par des stratégies et des pratiques de gestion cohérentes (Peccei et Rosenthal, 2001). La littérature sur les pratiques de gestion des RH est abondante, mais elle est cependant rare sur la mise en place de pratiques de gestion cohérentes avec une culture d'affaires coopérative.

Cette étude de cas amène un élément supplémentaire aux écrits portant sur la transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative en ce qui a trait aux pratiques de gestion de RH : les remaniements apportés à ces dernières provoquent des changements de comportements. C'est à ce moment que l'on peut dire que la culture organisationnelle est en voie de se transformer.

La dotation a fait l'objet de quelques remaniements, de sorte que, maintenant, les entrevues sont réalisées par un comité formé du gestionnaire concerné, d'un conseiller en RH et d'un ou plusieurs employés. Cette participation des employés est alignée sur les valeurs et les principes coopératifs comme la participation, la démocratie et la prise en charge.

Afin d'assurer la cohérence avec la finalité membre, la gestion de la performance a été revue à deux reprises afin d'être bien alignée sur les enjeux. À chaque révision, les gestionnaires et les employés sont impliqués dans le processus. Cette thèse propose aux gestionnaires de mettre l'accent sur le sens de la gestion de la performance plutôt que sur le formulaire.

Comme en font mention certains auteurs, les résultats de recherche confirment que l'argent a un certain pouvoir motivationnel : passé un certain niveau, l'effet est limité (St-Onge, 2013). Plusieurs participants affirment que la rémunération incitative n'influe pas sur leur rendement. En fait, l'argent a un effet bénéfique à court terme. Selon Forest, Gagné, Houliort, Gillet, Girouard et Crevier-Braud (2012), l'argent a des effets positifs sur la quantité, mais peut agir sur la qualité du travail à long terme. À preuve, des participants mentionnent qu'ils peuvent adopter des comportements déviants dirigés vers l'organisation ou vers les collègues, comme le précise aussi Forest *et al.* (2012). Certaines catégories d'emplois reçoivent une rémunération incitative plus élevée : il se développe un sentiment d'iniquité.

Cette étude de cas démontre que les effets de la rémunération incitative ont conduit à une culture différente de celle qui est souhaitée actuellement. Selon Forest *et al.* (2013) et basé sur la théorie de l'autodétermination de Gagné et Deci (2005), il vaut mieux accorder de l'importance aux trois besoins psychologiques suivants : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale pour favoriser l'engagement envers l'organisation. Cette thèse va dans le même sens et propose la révision du modèle de rémunération incitative en prenant en compte ces trois besoins, qui se rapprochent de la coopération ainsi que de ses valeurs et de ses principes.

Cette thèse démontre que le besoin d'affiliation sociale entre les collègues est très fort, surtout en contexte de changement organisationnel, et que la rémunération contribue à individualiser les personnes et à créer une compétition entre elles, ce qui semble incohérent avec les valeurs coopératives.

À l'instar de Forest *et al.* (2012), il ressort de cette thèse qu'il importe d'abord de bien payer les employés, d'être juste et équitable. Il apparaît également que le maintien d'un système de rémunération incitative cohérent avec les valeurs et les principes épousés par la coopération est important.

Cette thèse confirme que les processus culturels peuvent être influencés par certaines conditions organisationnelles (Martin, 2002) telles les pratiques de gestion. Les gestionnaires détiennent le contrôle de certaines variables (ex. : système de récompenses) pouvant influencer la culture à des niveaux plus profonds (Ogbonna et Harris, 1998; Schein, 2010). Cette étude de cas démontre que, au-delà des discours, c'est dans la mise en œuvre de pratiques de gestion cohérentes avec la nouvelle vision que le véritable changement de culture organisationnelle s'opère.

Enfin, la dernière phase, la phase 3, est celle du maintien du processus de transformation de la culture organisationnelle. Les auteurs mentionnent qu'un changement de culture nécessite entre quatre et dix ans de travail (Smith, 2003). Puisque l'étude du cas s'étale sur trois ans, il importe de comprendre que la transformation de la culture organisationnelle n'est pas terminée, comme l'ont précisé les participants lors des entretiens.

Afin d'assurer le maintien du processus de la transformation de la culture organisationnelle, cette thèse présente l'importance de poursuivre les intentions/décisions et les actions de la phase 2 et de bien en gérer les impacts. C'est pourquoi la direction s'occupe du niveau de mobilisation des employés par le biais des résultats du sondage de mobilisation, soit en faisant la promotion de la participation et la prise en charge des personnes à travers l'élaboration de stratégies mobilisatrices. Cela confirme les conditions de succès exprimées par les auteurs, soit d'utiliser la participation en mettant en place des structures sociales flexibles prenant en compte le contexte (Smith, 2003; Werkman, 2009).

La littérature fait peu état de la façon avec laquelle le changement s'installe dans une organisation. Le long séjour de la chercheuse dans l'organisation a permis de faire

une description riche du déploiement du cas de la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY à travers les trois phases explicitées précédemment. Le récit narratif, validé en cours de transformation de la culture organisationnelle par les parties prenantes, renseigne sur les principales intentions/décisions et actions mises en œuvre : il est un reflet du chemin parcouru par les participants, important pour eux puisqu'il leur fait constater leur propre cheminement vers la culture d'affaires coopérative.

Comme Langley (1997) le mentionne, les étapes du cas à l'étude s'emboîtent les unes dans les autres, l'événement précédent ayant un effet sur l'événement futur. Tout au long de la démarche de la transformation de la culture organisationnelle, une grande importance est apportée aux jeux des actions et des interactions (Weick, 1995; Werkman, 2009) : cette thèse confirme que c'est ce qui transforme la culture organisationnelle et lui donne un sens.

La réussite de la transformation de la culture organisationnelle passe par les conditions suivantes : une équipe de projet dédiée au changement, un leadership effectif, un soutien visible tout au long de la transformation et le progrès du changement suivi et publicisé (Smith, 2003). Cette thèse confirme ces conditions de succès par la mise en place du comité de transformation, le soutien constant des gestionnaires à travers les différentes pratiques de gestion réalignées sur la nouvelle vision et le rappel fréquent des succès passés par la direction.

1.3 Contributions à l'amélioration des connaissances sur la gestion du changement dans un contexte de changement de culture organisationnelle

La littérature sur la gestion du changement est abondante et plusieurs modèles sont documentés, notamment le changement planifié et le changement émergent (Burnes, 1996; Colletterte et Schneider, 1996; Demers, 1999; Denis et Champagne, 1990; Langley et Denis, 2009, Soparnot, 2005). Une des contributions de cette thèse est de constater l'utilisation de ces deux modèles de changement afin de s'assurer que le changement se fasse d'abord par le coup d'envoi du changement (changement

planifié) et ensuite, en faisant appel à la participation de tous dans l'élaboration des moyens à mettre en œuvre pour transformer la culture organisationnelle (changement émergent).

À son arrivée à la tête de la CDGHY, le directeur général propose une nouvelle vision. Il n'a pas de plan précis pour la mise en œuvre de cette vision, bien qu'il sache déjà que le succès du changement passerait par l'engagement des administrateurs et surtout par l'obtention de l'engagement ferme des gestionnaires. D'ailleurs, il connaît la culture organisationnelle existante chez les gestionnaires et les employés. Il sait également qu'il souhaite faire vivre une culture d'affaires conjuguant la distinction coopérative et la performance financière. De là toute l'importance de revenir aux fondements de la coopération.

Tout au long de la transformation, la direction a défini les objectifs à atteindre, conformément au modèle de changement planifié, en laissant l'espace à la participation des personnes dans la définition des moyens pour parvenir au but visé, conformément au modèle émergent (Burnes, 1996).

Les modèles de changement planifié s'en remettent à une conception partielle de l'organisation et la littérature est critique face à ces modèles (Soparnot, 2005). Ces derniers postulent que l'organisation opère dans des conditions stables alors que l'environnement actuel de la CDGHY est turbulent et que les parties impliquées ont l'intérêt et la volonté de soutenir le changement (Burnes, 1996; Soparnot, 2005).

En lien avec la littérature portant sur le changement planifié, le message du changement provient de la direction : les efforts faits par le directeur général pour obtenir l'engagement des divers niveaux impliqués dans la transformation de la culture organisationnelle démontrent qu'un changement lancé par la direction peut mettre en marche une transformation.

À la différence de ce que l'on retrouve dans les écrits sur le changement planifié, cette thèse appuie Burnes (1996), qui croit que le succès du changement de culture

organisationnelle relève de la compréhension des enjeux plutôt que sur des plans bien détaillés (*Ibid.*). Cette étude de cas confirme toute la complexité et les paradoxes auxquels font face les organisations. Les démarches de planification cohabitent avec les impulsions, le formel côtoie l'informel : l'organisation est un système non linéaire. L'analyse des résultats amène à voir la capacité de la CDGHY à garder un équilibre entre la rigidité et la capacité à explorer le futur (Thiéart, 2000).

Par ailleurs, le modèle de changement émergent préconise l'implantation de la conduite des changements de manière ascendante. Ce dernier met l'accent sur les actions et les interactions quotidiennes et valorise la flexibilité afin d'encourager les initiatives locales tel qu'écrit par Demers (1999) et Soparnot (2005). Comme le confirme cette thèse, le changement est étroitement lié au contexte de l'organisation (Ogbonna et Harris, 2002). À l'instar du modèle émergent, tout au long de la transformation de la culture organisationnelle du cas qui nous occupe, l'accent est mis sur les décisions, les adaptations quotidiennes et la multitude de changements incrémentiels (Langley et Denis, 2009) qui modifient l'organisation à travers des initiatives locales plutôt que de grands projets de changement (Alvesson, 2013). La transformation de la culture organisationnelle n'est pas une série d'événements linéaires, mais un processus continu : même quand le changement est opérationnel, il se raffinera dans le temps afin d'en garder toute sa pertinence (Burnes, 1996).

Cette façon de faire crée cependant chez les employés une ambiguïté face à l'avenir. Le changement est source d'innovation (Soparnot, 2005) : vivre ensemble, participer à la prise de décision, focaliser sur le projet commun, comme le promeut la coopération, ne se fait pas sans heurts ni insécurité, mais par la découverte de l'apprentissage (Demers, 1999).

Comme le dit Audet (2006), chacun des groupes d'intérêt trouve du sens au changement proposé par l'organisation : ce que cet auteur appelle le sens équivalent. Cette thèse confirme que la communication favorisant les interactions entre les personnes est un puissant agent de transformation. L'appropriation des préoccupations

des uns et des autres et leur compréhension permet la construction du sens équivalent nécessaire au déploiement des actions quotidiennes conduisant à la transformation de la culture organisationnelle.

À l'instar de Weick (1995), cette thèse confirme que ce n'est pas la vision partagée qu'il faut tenter de développer, mais plutôt l'action collective partagée par les personnes, comme le promeut la coopération. Les nombreuses interactions entre les personnes, comme celles mises en place dans ce cas, permettent le déploiement du changement à travers ce que les autres disent ou font. Elles sont liées bien plus au sens (le pourquoi) qu'au plan détaillé (le comment) (Demers, 1999) : c'est ce qui différencie, entre autres, le modèle coopératif du modèle bancaire.

De plus, les interactions favorisent l'expression des préoccupations des personnes (Bareil, 2004) impliquées dans le changement, ce que Colletterte et Schneider (2013) appellent les résistances au changement. Le présent cas démontre l'importance d'écouter les préoccupations des personnes face aux changements à implanter. Selon Bareil (2004), la préoccupation est une inquiétude et une zone d'inconfort pour la personne et mérite une attention particulière. L'expression des préoccupations donne aux gestionnaires une précieuse information sur ce qu'il y a à faire pour permettre à l'employé de relever les défis liés aux changements (Colletterte et Schneider, 2013). Cette thèse fait cependant état que, une fois exprimées, il est important de prendre en charge les préoccupations et de faire un retour aux employés sur ce qui peut être fait ou pas. Cela contribue à maintenir un climat relativement sain lors de la période d'introduction d'un changement : la lecture de ce cas devrait inviter les gestionnaires à prendre le temps qu'il faut pour écouter les préoccupations des personnes impliquées dans le changement et à en assurer le suivi.

La présente étude de cas illustre l'utilisation des deux modèles de gestion du changement : le changement planifié et le changement émergent. Dans le contexte de la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY et à l'importance qu'accorde la direction à la participation et à la démocratie, valeurs et principes

coopératifs, l'utilisation stricte du modèle de changement planifié aurait rendu incohérente la philosophie de la culture d'affaires coopérative. Puisque la culture organisationnelle précédente laissait peu de place à l'autonomie et à la prise de décision, l'utilisation stricte du modèle émergent aurait mis l'organisation à risque, car les employés ont à apprendre à vivre ensemble, à partager leurs opinions et à prendre des décisions.

À l'instar de Burnes (1996), cette thèse démontre que le modèle de changement émergent est conduit de façon ascendante et se déroule à travers le jeu des multiples variables de l'organisation : le contexte, la structure, les procédures et autres. Il y a plusieurs façons de faire pour changer : tous les acteurs sont utiles dans l'identification, la planification et l'implantation des solutions nécessaires à l'atteinte des résultats. Le changement de culture organisationnelle est un processus continu d'expérimentations et d'adaptations à l'environnement et d'une multitude de petits changements conduisant à une nouvelle culture organisationnelle.

Dans les différents changements liés à la transformation de la culture organisationnelle, l'enjeu du changement est fixé par la direction. Les employés, par la voie des comités, sont invités à construire le chemin permettant d'atteindre l'objectif. Le changement se déroule comme un processus comportant une série d'événements ayant des impacts sur la transformation de la culture organisationnelle. De cette façon, le changement prend forme, car les personnes peuvent y donner un sens : ils sont partie prenante du projet.

La présente thèse démontre cependant l'importance de prendre en compte l'ambiguïté causée par l'utilisation du modèle participatif pour ce qui est du chemin à tracer lors de l'implantation des différents changements. La collaboration requise lorsque les employés vivent dans l'ambiguïté est particulièrement importante. En ce sens, la création d'un groupe d'acteurs, étroitement liés entre eux, peut permettre de jouer des rôles spécialisés et complémentaires dans l'implantation d'un changement majeur (Denis, Langley et Cazale, 1996). Le comité de transformation (regroupant les

gestionnaires et les directeurs) assume ce leadership collectif, essentiel, entre autres, à la réduction de l'ambiguïté créée par la façon de gérer les changements. Puisque la transformation de la culture organisationnelle n'arrive pas de manière linéaire, le haut niveau de continuité des acteurs ainsi que la constance dans le message de la finalité membre renforcent l'importance du rôle du comité de transformation.

1.4 Contributions à l'amélioration des connaissances sur le rôle du leader et des gestionnaires en contexte de changement de culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un produit de la pensée et du sens partagé (Smircich, 1983; Weick, 1995). Selon ces auteurs, elle peut être induite par les activités de gestion. La vision symbolique de la culture organisationnelle tente de favoriser une bonne compréhension de la complexité des enjeux (Burnes, 1996; Smircich, 1983).

Comme mentionné précédemment, le leader et les gestionnaires peuvent, par leurs intentions/décisions et leurs actions, induire la transformation de niveaux culturels plus profonds, par exemple les manifestations visibles de la culture (Martin, 2002; Schein, 2010), qui sont des maillons importants de la transformation de la culture organisationnelle (Balogun, 2003; Dietrich, 2009). Les sections qui suivent présentent les contributions théoriques de la recherche sur le rôle du leader et des gestionnaires dans un contexte de changement de culture organisationnelle.

1.4.1 Contributions à l'amélioration des connaissances sur le rôle du leader en contexte de changement de culture organisationnelle

Harris et Ogbonna (1998) mentionnent l'influence importante de l'arrivée d'un nouveau leader et le moment d'une crise. La présente étude confirme ces deux éléments : le directeur général est en place depuis six mois lorsque débute la transformation de la culture organisationnelle. La satisfaction des membres et leur indice de fidélité créent un moment ressemblant à une crise : les résultats ne sont pas à la hauteur de ce qui est souhaité.

Selon Gagliardi (1986), la première condition d'un changement de culture organisationnelle est la présence d'un leader qui peut amener l'organisation dans des territoires inconnus où les compétences sont reconstruites et où l'identité organisationnelle est redéfinie. Notre étude de cas confirme l'importance du rôle du leader en contexte de changement de culture organisationnelle et de sa capacité à amener les personnes en dehors de leur zone de confort. Les situations décrites dans le récit narratif en font d'ailleurs foi. Les lignes qui suivent présentent quelques territoires inconnus proposés par le leader :

- Création d'un comité de gestionnaires nommé « comité de transformation » qui a pour rôle d'être des agents de changement dans l'organisation : on demande aux gestionnaires de changer et ils sont impliqués dans les décisions (Balogun et Johnson, 2004);
- Modification de la structure organisationnelle à l'aide d'un processus de création collective alignée sur les valeurs et les principes coopératifs : démocratie, participation et sens de la communauté;
- Création de comités d'employés : leadership partagé.

Le concept de leadership authentique est abordé dans la théorie par certains auteurs (Avolio *et al.*, 2004; Avolio et Gardner, 2005). Or, la présente étude de cas s'inscrit dans ce courant. Les différentes situations observées confirment que le directeur général est conscient de ce qu'il pense et de la manière dont il se conduit. Il veut clairement ramener la confiance, l'espoir et l'optimisme, ce qui est manifeste dans les données collectées chez les gestionnaires.

Le développement du leadership authentique est un processus continu où le leader et les employés gagnent, avec le temps, un haut niveau de conscience et établissent des relations ouvertes, transparentes et de confiance (Avolio et Gardner, 2005). La présente étude de cas constate le développement de ce leadership avec l'équipe de directeurs et de gestionnaires grâce, entre autres, aux nombreuses rencontres des comités de direction et de transformation. Le vrai pouvoir du leader sert à faciliter le changement et non pas à le contrôler (Demers, 1999).

À l'instar des écrits de d'Avolio *et al.*, (2004), d'Avolio et Gardner (2005) et de Bass et Avolio (1993), le directeur général exerce un leadership authentique et un leadership transformationnel. Il est clairement mû par une conviction profonde liée aux valeurs et aux principes coopératifs. L'intérêt des résultats générés par cette thèse réside dans l'importance accordée à ce que les personnes comprennent le sens de la transformation. Il fait preuve d'optimisme et d'enthousiasme et partage des attentes élevées par la voie des pratiques de gestion, entre autres, de la gestion de la performance. Il porte une attention particulière aux personnes en les écoutant lors des rencontres et il reconnaît la contribution de chacun.

L'engagement des gestionnaires envers la culture d'affaires coopérative portée par le directeur général a progressé depuis le début de la transformation de la culture organisationnelle. Cette étude de cas démontre clairement la progression de cet engagement au fil du temps par une participation active aux rencontres et par le partage avec humilité des défis vécus par chacun. Cette recherche démontre que les gestes posés par le directeur général ont réussi à élever le niveau de conscience des gestionnaires sur les enjeux de l'organisation et a augmenté leur capacité à s'autoréguler, ce qui s'inscrit dans la lignée d'Avolio et Gardner (2005).

On ne peut dire pour l'instant que les employés voient en leur directeur général un leader authentique. Comme le mentionnent les écrits, le développement de cette relation se façonne par des interventions complexes, qui ne s'accomplissent pas à travers des programmes de formation (*Ibid.*), mais plutôt à travers le vécu des expériences au quotidien. Pour bien transmettre le message, la philosophie des directeurs doit absolument être alignée sur le message du directeur général : cette thèse en démontre l'importance. Le fait de tarder à exclure le directeur véhiculant un message différent de celui de la culture d'affaires coopérative a fait en sorte de ralentir la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY.

Béliveau (2011) contribue aux connaissances théoriques par ses écrits sur l'exemplarité comportementale. La présente étude de cas observe l'importance de ce

facteur comme étant prépondérant à l'exercice du rôle de leader dans un contexte de transformation de la culture organisationnelle. L'alignement perçu entre les paroles et les actions contribue à la cohérence entre ce qui est demandé et ce qui est fait. Plusieurs exemples, décrits dans la section de l'analyse des résultats, témoignent de l'effet de l'exemplarité comportementale sur le cheminement vers la culture d'affaires coopérative.

1.4.2 Contributions à l'amélioration des connaissances sur le rôle des gestionnaires en contexte de changement de culture organisationnelle

Les résultats de la recherche Detchessahar (2011) démontrent que les employés des organisations étudiées, loin de souffrir de l'omniprésence des gestionnaires, souffrent plutôt de l'absence de management. Les auteurs mentionnent l'importance de bien comprendre les différents rôles des gestionnaires durant l'implantation d'un changement et ce que peut être leur contribution (Colbert, 2004; Lorsch, 1986).

Une des contributions théoriques de cette thèse concerne le rôle des gestionnaires en contexte de changement organisationnel (Balogun, 2003; Barney, 1991) : ils sont des acteurs importants de la chaîne de la transformation de la culture organisationnelle (Dietrich, 2009; Huy, 2002). Comme le mentionne Demers (1999), cette étude de cas confirme l'importance de redéfinir le rôle des gestionnaires afin qu'ils deviennent habiles à mettre en place les conditions facilitantes pour le changement, à exploiter le talent des personnes et à susciter un chaos créateur. Les observations effectuées dans cette étude de cas permettent de constater à quel point le message de la finalité membre doit être bien compris par tous et que chacun des gestionnaires transmet le message avec des mots représentant sa compréhension et sa philosophie. Cette thèse confirme les propos de Demers (1999) à l'effet que les gestionnaires sont des porteurs et des créateurs de sens : lorsque le discours diverge, cela crée de la turbulence qui fait obstacle au cheminement du changement.

À l'instar de Demers (1999), Balogun et Johnson (2004) ainsi que Raelin et Cataldo (2011), cette thèse confirme le rôle d'accompagnateur que doit jouer le

gestionnaire. Il devient un gestionnaire de proximité. Il est l'interface entre les employés et la haute direction (Raelin et Cataldo, 2011).

Cette thèse a pu vérifier l'importance du développement des habiletés relationnelles des gestionnaires comme l'écoute, le dialogue et l'observation, tel que l'a démontré Dietrich (2009). Puisque l'accent de cette étude de cas est mis sur la création du sens, le temps passé avec l'employé permet de s'assurer que ce dernier a une meilleure compréhension des enjeux. Le fait de mettre en place le modèle de gestion n'assure cependant pas la réussite du rapprochement des gestionnaires avec les employés. Si les gestionnaires appliquent le modèle sans en comprendre le sens, l'effet sera différent de celui escompté. Par ailleurs, si le sens de cette pratique est saisi et que le développement des employés sous-tend l'action, à ce moment, elle portera ses fruits.

Raelin et Cataldo (2011) confirment l'importance accordée au fait que les gestionnaires contribuent à ouvrir les systèmes : la présente étude confirme cet élément. Les nombreuses communications, sous plusieurs formes, contribuent à ce que les gestionnaires soient au fait à la fois des aspects macro de l'organisation (mission, structure, stratégies) et des aspects micro, soit les préoccupations des employés quant à l'opérationnalisation au quotidien du changement de culture organisationnelle (*Ibid.*). Par exemple, la mise sur pied du comité de transformation est un élément majeur dans la démarche de transformation de la culture organisationnelle.

À l'instar de Raelin et Cataldo (2011), ce comité permet de créer un système ouvert entre la direction et les gestionnaires et entre les gestionnaires, ce qui a contribué à garder le contact avec les employés tout au long de la transformation de la culture organisationnelle. Un autre exemple est celui de la création du groupe de discussion portant sur la mobilisation : les gestionnaires ont pu prendre des décisions éclairées quant aux stratégies de mobilisation à mettre en œuvre, basées sur les réels besoins des employés. Cela appuie ce que Raelin et Cataldo (2011) mentionnent dans leur recherche, à savoir l'importance de rester proche des besoins micro des employés dans un grand changement.

1.5 Contributions à l'amélioration des connaissances portant sur les croyances des employés dans un contexte de changement de culture organisationnelle dans une coopérative

Il ressort de ce projet de recherche deux croyances à ne pas négliger lors de l'implantation d'une culture d'affaires coopérative : 1) selon les employés, leur bien-être est perturbé; et 2) le membre est attaché à la CDGHY.

Cette thèse confirme le sentiment d'abandon des employés lors d'un changement de culture organisationnelle. La culture d'avant préconisait le bien-être des employés bien avant la satisfaction des membres et la performance. En mettant en place la finalité membre, cela occasionne chez les employés une perturbation liée à une perception de la réduction des privilèges. La recherche confirme également le défi des gestionnaires à gérer les situations liées à la nouvelle culture.

Comme mentionné précédemment, les auteurs font état de l'importance de la reconnaissance dans le contexte de la transformation de la culture organisationnelle. À travers son rôle de gestionnaire de proximité, ces derniers doivent apprendre à mieux connaître les employés afin de donner du sens à leurs actions (Bourcier et Palobart, 1997). Selon ces auteurs, la reconnaissance est un élément constitutif de préservation de l'identité des personnes et de création de sens. Les gestionnaires doivent développer leur capacité à reconnaître les personnes à l'égard des points suivants, comme le mentionnent Brun et Dugas (2005). Cette reconnaissance n'est pas nécessairement pécuniaire, mais relève plutôt de l'aspect relationnel avec la personne. C'est pourquoi la décision de devenir un gestionnaire de proximité contribue, entre autres, à la manifestation visible de la reconnaissance.

L'étude du présent cas révèle également que les employés sont assurés, en grande partie, que les membres vont continuer de venir à la CDGHY, car ils sont attachés à leur coopérative alors que les résultats des sondages de satisfaction démontrent un écart avec cette croyance. La culture organisationnelle est soutenue par la puissance de l'histoire (Briody *et al.*, 2012) et des raisons pour lesquelles le Mouvement Desjardins

a été fondé. La mémoire retient ces souvenirs sur lesquels les gestionnaires ont peu de contrôle (McCabe, 2010). Cette thèse démontre que le passé est associé au fait que, dans la tête des employés, le membre est attaché à la CDGHY, ce qui peut empêcher le cheminement vers la culture d'affaire coopérative.

1.6 Contributions pratiques de la recherche

Une des retombées pratiques de cette thèse s'adresse aux autres caisses Desjardins désirant transformer leur culture organisationnelle vers une culture d'affaires coopérative. Le contexte actuel des caisses Desjardins est semblable à plusieurs égards. Elles sont toutes soumises aux Accords de Bâle, à la déréglementation et au décloisonnement des activités bancaires. Elles sont confrontées à une forte concurrence du système bancaire et elles ont toutes traversé la période économique difficile de 2008.

Les membres des caisses Desjardins cherchent à combler leurs besoins de services financiers à peu près partout de la même façon. Le mode de livraison des services se développe de la même manière, par une technologie de plus en plus performante.

De par leur nature coopérative, les caisses poursuivent une finalité différente de celle des institutions financières à capital-actions. La mission du Mouvement Desjardins, à l'effet de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités, est la même pour toutes les caisses Desjardins. Les rencontres des présidents et des directeurs généraux sont communes, ce qui fait que chaque conseil d'administration endosse les grandes orientations mises de l'avant par le Mouvement Desjardins.

Comme mentionné dans le premier chapitre, le réseau des caisses Desjardins, à l'instar de la CDGHY, subit une baisse de la satisfaction de ses membres ainsi qu'une baisse de l'indice de fidélité des membres. Le message livré par la présidente et chef des opérations de Desjardins en mars 2012, à l'effet de remettre le membre au cœur

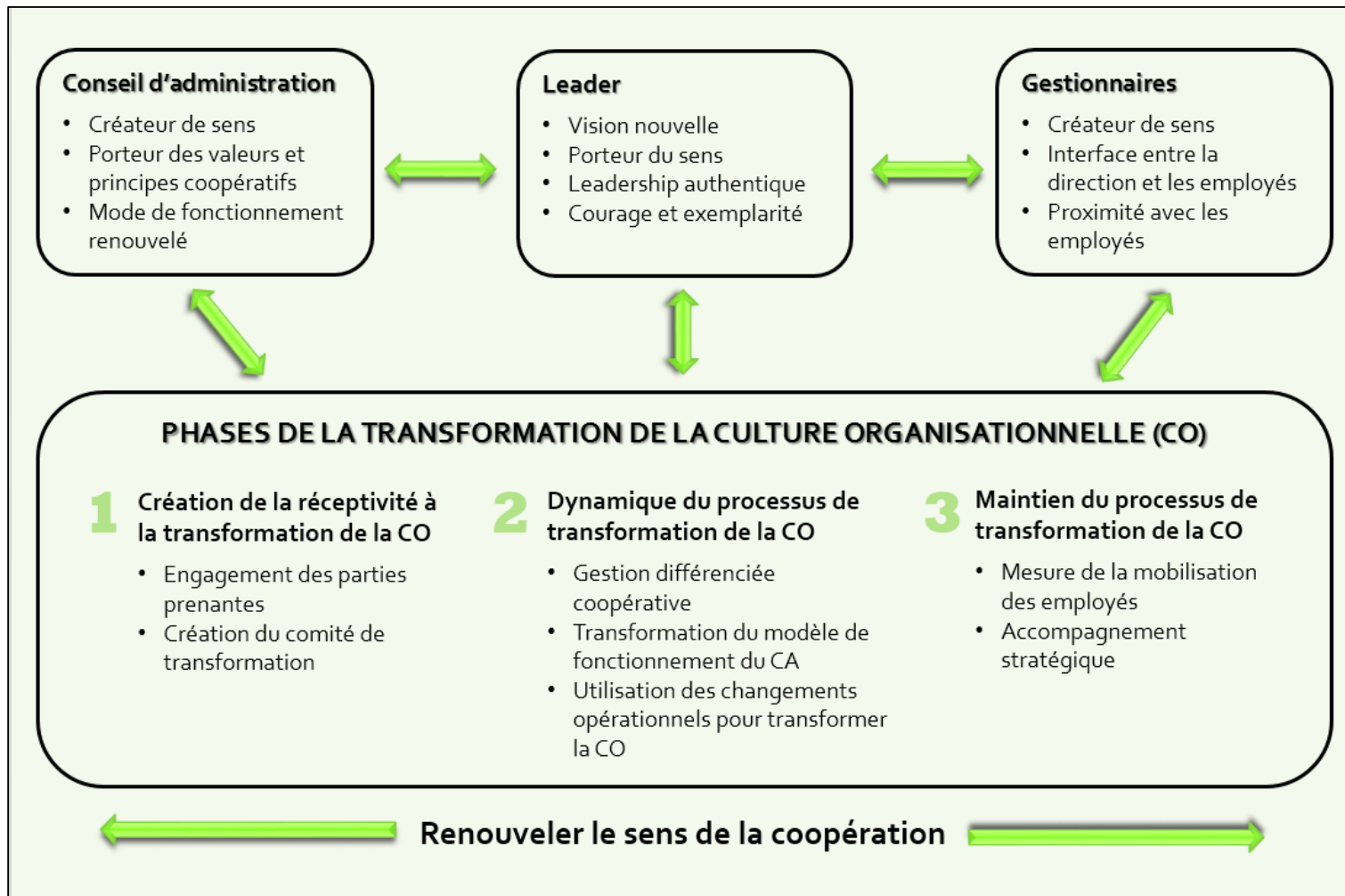
des préoccupations, est le même pour chacune des caisses du réseau Desjardins, soit de renouveler l'identité coopérative. L'implication des administrateurs et des employés dans cette transformation de la culture organisationnelle est une préoccupation constante des caisses, car elles sont conscientes de l'importance de ces parties prenantes dans ce projet de changement.

S'appuyant sur les points précédents, le récit narratif comporte un intérêt pour les caisses Desjardins. De façon générale, le niveau de transférabilité est élevé. En effet, l'histoire du cas et la richesse de sa description détaillée permettent de comprendre le contexte, la séquence des événements et les incidences des décisions sur la vie organisationnelle et sur la transformation de la culture organisationnelle. Ce récit permet également au lecteur de mieux situer la position de son organisation dans le contexte de la transformation de la culture organisationnelle.

Cette thèse fournit également deux définitions illustrant la conjugaison de la coopération et de la performance financière, validées par le terrain : le concept de la culture d'affaires coopérative et du leadership coopératif.

Une des contributions importantes de cette thèse est le modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle. Ce cadre accompagne les acteurs à comprendre comment une coopérative peut transformer sa culture organisationnelle en s'assurant de rester sur les valeurs et les principes coopératifs. Ce modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle, empiriquement démontré par les expériences vécues des participants, est illustré dans la figure 27.

Figure 27
Modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative



Les fruits de cette recherche pourront également servir à élaborer un profil amélioré des compétences et des habiletés du leader et des gestionnaires basé sur le savoir-être et la capacité des gestionnaires à accompagner les employés à développer les compétences nécessaires à exercer un leadership authentique et exemplaire. À cela s'ajoutent les qualités de courage, de cohérence, d'authenticité et d'exemplarité comportementale.

Une autre contribution pratique de la thèse devrait intéresser les responsables de développement des employés des coopératives. L'importance du modèle de transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative, mis en évidence par ce projet de recherche, devrait influencer la façon dont les gestionnaires et les leaders sont accompagnés dans la transformation vers une culture d'affaires coopérative.

Cette thèse contribue également à mettre en lumière la nécessité de former et d'outiller les gestionnaires à se doter de cadres de références solides, issus des recherches universitaires, en matière de coopération et de transformation de la culture organisationnelle.

2. LIMITES DE LA THÈSE

Les limites de la thèse sont décrites dans la section suivante. Il y sera question de l'étude d'un sujet empreint de désirabilité sociale, de la position épistémologique et des antécédents de la chercheuse.

2.1 Étude d'un sujet empreint de désirabilité sociale

Les administrateurs, les directeurs, les gestionnaires et les employés sont touchés par l'implantation des changements liés à la transformation de la culture organisationnelle : ces changements créent des craintes et des incertitudes chez les personnes. Le sujet est empreint d'une forte désirabilité sociale, ce qui fait que les participants à l'étude ont pu répondre favorablement aux questions d'entrevue afin de se présenter sous leur meilleur jour.

Cependant, l'observation pendant trois ans, jumelée à trois méthodes de collecte et de source de données, a permis de dépeindre en temps réel le portrait du cas. La présence soutenue de la chercheuse sur le terrain ainsi que les entretiens tenus à des périodes différentes (octobre 2012, mars 2014 et janvier 2015) ont permis de rendre compte de ce qui s'est vraiment passé.

2.2 Position épistémologique

La connaissance produite dans une perspective constructiviste demeure contextuelle et subjective (Creswell, 2013). Elle embrasse l'idée de réalités multiples, intangibles et socialement construites par les personnes qui vivent les situations (Guba et Lincoln, 1994).

Il faut reconnaître le caractère unique de la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY. La richesse du récit narratif permettra aux autres coopératives de retracer la précision des événements. En effet, la description riche du contexte, les détails des intentions/décisions et des actions ainsi que les caractéristiques du cas permettront à un autre utilisateur de juger de la transférabilité des résultats.

L'étude de cas unique soulève la question de la transférabilité des résultats. Les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisés. Cependant, la transférabilité des résultats est envisageable puisque le contexte de chaque caisse Desjardins est semblable : elles se reconnaîtront dans la plupart des éléments du contexte.

2.3 Antécédents de la chercheuse

L'expérience professionnelle de la chercheuse en tant que gestionnaire ainsi que sa formation en sciences de la gestion influencent la vision de la problématique managériale. Un autre chercheur ayant d'autres antécédents aurait pu analyser le sujet sous un autre angle et obtenir des résultats différents.

La proximité de la chercheuse avec le milieu aurait pu biaiser certaines perceptions. Afin de les éviter, la rédaction des journaux d'observations et des notes

personnelles, l'observation dans toutes sortes de situations ont obligé la chercheuse à une constante vigilance et à une réflexivité accrue. Les méthodes de collecte de données ainsi que les nombreuses validations successives aux étapes importantes ont visé à atténuer cet effet.

3. RECHERCHES FUTURES

Les résultats de la recherche ont fait émerger un modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle conduisant à une culture d'affaires coopérative. Il serait intéressant que d'autres chercheurs utilisent le modèle dans des caisses Desjardins de tailles différentes et dans des coopératives autres que Desjardins. Plusieurs caisses Desjardins font face à des défis majeurs de redéfinition de leur identité et de leur distinction coopérative. Or, ces recherches permettraient de renforcer et d'enrichir le modèle de transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative.

Ce projet de recherche s'est penché en partie sur le rôle des administrateurs dans un contexte de transformation de la culture organisationnelle dans une coopérative. Pourraient-ils jouer un rôle plus grand auprès des membres? Que diraient les membres s'ils étaient plus impliqués? Comme le dit Côté (2007a), jadis la coopération était au début de l'identité coopérative. Maintenant, elle se situe à la fin du processus de coopération. On y trouverait peut-être la définition de l'identité coopérative dans le monde contemporain actuel?

Une recherche future portant sur les aspirations des membres pourrait amener un regard nouveau sur la définition de la coopérative de l'ACI. Il semble que les aspirations des membres ont été reléguées aux oubliettes alors qu'elles pourraient offrir une avenue permettant de redonner un sens à l'idéal coopératif.

Étant donné la problématique managériale et le temps imparti pour l'étude de cas, ce projet de recherche a surtout étudié le rôle de la direction générale, des directeurs

et des gestionnaires. Des recherches éventuelles pourraient s'intéresser plus en détail aux employés qui vivent la transformation de la culture organisationnelle.

Finalement, un projet de recherche pourrait être mis sur pied dans quelques années afin de constater l'impact de la transformation de la culture organisationnelle vers une culture d'affaires coopérative auprès des membres.

CONCLUSION

La grande aventure de cette thèse s'achève et les avenues de recherche qu'elle propose soulèvent le sentiment de conclure une œuvre à parachever. En effet, beaucoup reste à faire et à découvrir! La recherche sur la coopérative et les personnes qui y œuvrent ont encore une multitude de facettes à dévoiler.

Le contexte contemporain actuel, tel que décrit par les économistes, fait état de la nécessité du renforcement de nos communautés par un engagement des personnes à la création d'options nouvelles de développement (Alperovitz, 2013; Cohen, 2012; Petrella, 2007). Comme le dit Mintzberg (2015), le monde contemporain actuel a besoin de faire une place à la communauté collaborative afin d'assurer l'équilibre entre le public, le privé et l'économie plurielle.

La CDGHY doit faire face à un environnement turbulent du monde des affaires tout en restant alignée sur les valeurs et les principes liés à sa nature profonde. Cette thèse permet de rendre compte de la réalité complexe d'une transformation de la culture organisationnelle d'une caisse Desjardins en implantant une culture d'affaires coopérative.

Confrontée à une littérature comportant peu d'écrits sur la transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative, la recension de la littérature a porté sur les concepts suivants : la coopération, la gestion du changement, le changement de culture organisationnelle ainsi que le rôle du leader et des gestionnaires dans un contexte de changement.

De la collecte à l'analyse des données, cette thèse est arrivée à comprendre davantage le cheminement d'une coopérative dans une transformation de culture organisationnelle, et ce, en étudiant le processus et en mettant en évidence le rôle et les stratégies adoptées par le leader et les gestionnaires pour ladite transformation.

D'abord, les résultats permettent de bonifier le quadrilatère de Desroche en y ajoutant une relation bidirectionnelle entre l'aspect associatif et l'aspect entrepreneurial de la coopérative. Les gestionnaires et les employés (aspect entrepreneurial) deviennent des vecteurs de changement autant que les administrateurs et les membres élus (aspect associatif). Les orientations et les décisions trouvent leurs assises dans la participation de toutes les parties prenantes. Les résultats démontrent que cela fait revivre la fibre coopérative en touchant le cœur des personnes par une gestion participative et une prise en charge, valeur importante de la coopération. En ce sens, cette thèse propose deux représentations et définitions nouvelles permettant de créer des images différentes de la coopération dans le contexte contemporain actuel.

Le récit narratif de l'histoire du cas offre une contribution importante à la littérature par sa description riche et détaillée. Le récit permet de mieux comprendre les impacts des intentions/décisions et des actions mises en œuvre pour transformer une culture organisationnelle. Les résultats ont permis de faire émerger un modèle de transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative en trois phases. Le tableau décrivant ces phases ainsi que les principales intentions/décisions peuvent accompagner les coopératives voulant transformer leur culture organisationnelle.

La littérature en gestion du changement est abondante et mentionne plusieurs façons de gérer le changement, notamment le changement planifié et le changement émergent. Les résultats générés par cette thèse font la démonstration de l'utilisation mixte des deux méthodes. Au début de la transformation de la culture organisationnelle, le directeur général connaît les grands enjeux et n'a pas nécessairement de plan détaillé sur les moyens précis à mettre en place pour la transformation. Puisque la direction générale souhaite mettre l'accent sur la compréhension des enjeux bien plus que sur les plans détaillés, il fut pertinent de lancer les grands objectifs, comme le propose le modèle de changement planifié, et ainsi permettre aux parties prenantes de participer à l'élaboration du chemin à prendre pour implanter la culture d'affaires coopérative. La participation, la prise en charge et l'implication de tous sont requises, comme les valeurs et les principes coopératifs le proposent. Cette thèse met en évidence

l'importance de la cohérence du modèle de gestion avec le modèle coopératif : les employés contribuent au projet coopératif comme l'idéal coopératif le propose. Il s'agit d'une première dans la littérature : transposer les valeurs et les principes coopératifs à la gestion des personnes.

Les croyances sont des constituantes de premier ordre dans la culture organisationnelle. Cette thèse lève le voile sur deux croyances bien ancrées dans la tête des personnes. D'abord, les employés parlent de mon membre et de mon équipe comme étant leur propriété. Même s'il s'agit d'une coopérative ayant pour valeur profonde le travail d'équipe, le travail en silo est prédominant. Ensuite, les employés sont convaincus de l'attachement du membre à sa caisse, sans prendre en compte le contexte dans lequel les membres obtiennent leurs produits et services financiers. Or, ils doivent transformer cette croyance et faire en sorte d'être proactifs dans l'offre de services financiers. La mise en place de nombreuses stratégies, jumelée à une capacité de tolérer le rythme lent d'un changement, fera en sorte que les croyances se transformeront.

Cette recherche confirme les conclusions des études portant sur les conditions de réussite d'un changement de culture organisationnelle : l'arrivée d'un nouveau dirigeant et une crise.

De plus, cette thèse valide ce que les études disent de l'importance du rôle du leader et des gestionnaires dans un contexte de changement organisationnel. Le leadership exercé par ces derniers est authentique et transformationnel. Il permet aux parties prenantes d'établir des relations ouvertes et de confiance et de se développer par une proximité avec les personnes, l'écoute et le dialogue. Cette thèse dévoile l'importance de l'alignement des pratiques de gestion avec l'objectif visé.

Cette thèse confirme également l'importance du temps pour atteindre l'objectif de la confiance. Basée sur les données collectées sur une période de trois ans, nous pourrions avancer que les directeurs et les gestionnaires sont engagés dans le changement et en comprennent le sens. Il reste cependant du travail à faire pour amener les employés à ce niveau.

Enfin, nous souhaitons que les résultats de cette thèse inspirent les décideurs du milieu coopératif et les institutions destinées à la formation des gestionnaires dans les coopératives. Au sortir de cette longue route, j'ai le sentiment profond qu'il est possible et souhaitable de permettre aux personnes de se développer grâce à des pratiques renouvelées et à une gestion humaine tout en s'assurant d'atteindre des résultats financiers sains.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allaire, E. et Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de recherche. In R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (p. 34-57). Paris : Dunod.
- Alliance coopérative internationale (ACI). (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative*. Déclaration approuvée par l'Assemblée générale de l'ACI lors du Congrès de Manchester, septembre 1995. Saisie le 15 janvier 2013, de <http://ica.coop/fr/node/1625>.
- Alperovitz, G. (2013). *What then must we do, straight talk about the next American revolution*. Chelsea Green Publishing.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. Sage Publications.
- Alvesson, M. et Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture, cultural change work in progress*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Anadon, M. (2004). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Anadon, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, (5), 26-37.
- Ashkanasy, N.M., Wilderon, C. et Peterson, M. (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- Ashkanasy, N.M., Wilderon, C. et Peterson, M. (2000). *The handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- Audet, M. (2009). Le développement organisationnel : plus essentiel que jamais. *Revue Effectif*, 12(3), 1-4.
- Audet, M. (2006). *La mise en oeuvre d'un mode de gestion des soins et services de santé par regroupement des clientèles : le cas du regroupement cardiopulmonaire au CHUS*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- Avolio, B.J. et Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. et May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. et Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Les Éditions Transcontinental.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bass, B.M. et Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Béland, C. (2009). *Plaidoyer pour une économie solidaire*. Mediapaul.
- Béliveau, J. (2011). *Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services : une étude multicas au Centre de réadaptation Estrie*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing forum*, 46(1), 29-37.
- Berger, P. et Luckman, T. (1996). *La construction sociale de la réalité*. Collection Société.
- Béziaud, F. (2012). *L'étonnant pouvoir des coopératives*. Sommet international des coopératives.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à de données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bourcier, C. et Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Les Éditions d'Organisation.
- Bridault, A. (2012). *L'étonnant pouvoir des coopératives*. Texte choisi de l'appel international de propositions, Québec, Sommet international des coopératives.

- Bridault, A. (1998). *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*. Orion.
- Briody, E., Pester, T. et Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67-87.
- Brown, S.L. et Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Brun, J.P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Revue Gestion*, 30(2), 79-88.
- Bureau international du travail. (2013). Saisie le 3 janvier 2013, de <http://www.ilo.org>.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a « one best way » to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18.
- Bushe, G. et Kassam, A. (2005). When is appreciative inquiry transformational: A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 161-181.
- Cameron, K.S. et Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Vass.
- Charreire Petit, S. et Durieux F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de recherche. In R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (p. 58-83). Paris : Dunod.
- Cohen, D. (2012). *Homo Économicus, Prophète (égaré) des temps nouveaux*. Albin Michel.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Collerrette, P. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerrette, P. et Schneider, R. (1996). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Collins, J.C. et Porras, J.I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52.
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (2012). Saisie le 3 janvier 2013, de <http://www.coopquebec.coop>.

- Côté, D. (2007a). Fondements d'un nouveau paradigme coopératif. *RECMA*, 35, 72-91.
- Côté, D. (2007b). Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique. *Économie et Solidarités*, 38(1), 112-126.
- Côté, D. (1999). *L'émergence d'un nouveau paradigme coopératif*. (Cahier de recherche No 99-7). Centre d'études en gestion des coopératives, École des HEC.
- Côté, D. (1997). *La gestion d'une caisse : entre rupture et continuité*. (Cahier de recherche No 97-08). CIRIEC-Canada.
- Cottingham, A., Suchman, A., Litzelman, D., Frankel, R., Mossbarger, D., Williamson, P., Baldwin, D. et Inul, T. (2008). Enhancing the informal curriculum of a medical school: A case study in organizational change. *Journal General International Med*, 23(6), 715-722.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and research design* (3^e éd.). Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design, qualitative, quantitative and mixed approaches* (2^e éd.). Sage Publications.
- De Koninck, T. (2008). *Devenir économique et devenir humain*. (Cahiers de l'IRECUS 03-08). IRECUS, Université de Sherbrooke.
- Deal, T. et Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Penguin Books.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel. De 1945 à aujourd'hui. *Revue Gestion*, 24(3), 131-140.
- Demoustier, D. (2004). *Économie sociale et développement local*. Éditions l'Harmattan.
- Denis, J.-L. et Champagne, F. (1990). Pour comprendre le changement dans les organisations. *Gestion*, 15(1), 44-55.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Cazale, L. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17(4), 673-699.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & sons.
- Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (2011). *The sage handbook of qualitative research*. Sage Publications.

- Desjardins, A. (préface de Guy Bélanger) (1996). *Réflexions d'Alphonse Desjardins*. Lévis, La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.
- Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*. Éditions Ouvrières.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail, quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue Française de Gestion*, 214, 89-105.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Revue management et avenir*, 21, 196-206.
- Dupriez, P. et Simons, S. (2002). *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel* (2^e éd.). Paris : De Boeck.
- Fairbairn, B. (1999). *The meaning of Rochdale, the Rochdale Pioneers and the cooperative principles*. Saskatoon, Center for the study of co-operative, University of Saskatchewan.
- Favreau, L., Fréchette, L. et Lachapelle, R. (2010). *Les défis d'une mondialisation solidaire*. Presses de l'Université du Québec.
- Favreau, L. et Molina, E. (2011). *Économie et société, pistes de sortie de crise*. Presses de l'Université du Québec.
- Fédération des caisses Desjardins. (2014). *Modèle de gestion-Équipes de vente performantes*. Document interne.
- Fédération des caisses du Québec. (2012). *Direction recherche et sondage*. Document inédit.
- Ferguson, J. et Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administration*, 31, 439-459.
- Forest, J., Gagné, M., Fernet, F., Gillet, N., Parenteau, C., Thibault Landry, A., Girouard, S. et Crevier-Braud, L. (2013). L'argent achète-t-il le bonheur et la performance? Une perspective selon la théorie de l'autodétermination. In C. Martin-Krumm, C. Tarquinio et M.J. Shaar (dir.). *Psychologie positive en environnement professionnel*. Paris : De Boeck.
- Forest, J., Gagné, M., Houlfort, N., Gillet, N., Girouard, S. et Crevier-Braud, L. (2012). Pourquoi l'argent motive peu ou mal. *Revue Effectif*, 15(3), 20-23.

- Fortado, B. et Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 283-298.
- Freeman, R.E. et Auster, E.R. (2011). Values, authenticity, and responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(15), 15-23.
- Frost, P., Moore, L., Luis, M., Lundberg, C. et Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gagné, M. et Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York : Basic Books.
- Girard, J.-P. et Brière, S. (1999). *Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français : 1850-2000*. Chaire de coopération Guy-Bernier-UQAM, IRECUS.
- Gomez, C. et Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Grant, M., Bélanger, J. et Thuot, D. (2001). *L'implantation de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins*. (Cahiers de recherche n° 0201-117). Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Hafsi, T. et Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations*. Les Éditions Transcontinental.
- Harris, L.C. et Ogbonna, E. (1998). Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 78-92.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-692.
- Heijes, C. (2011). Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: Curacao and the Netherlands. *Human Relations*, 64(5), 653-674.

- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations, nos programmations mentales* (3^e éd.). Pearson.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. et Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Huy, Q.N. (2002). Des cadres pas si moyens que ça. *L'expansion Management Review*, 6-12.
- Jorritsma, P.Y. et Wilderon, C. (2012). Failed culture change aimed at more service provision: A test of three agentic factors. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 364-391.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNallys, R. et Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 1087-1096.
- Kilmann, R., Saxton, M. et Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2), 87-94.
- Lafleur, M. et Merrien, A.-M. (2012). *Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles*. IRECUS, Sommet international des Coopératives à Québec.
- Langley A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (1997). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. et Denis, J.L. (2009). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 13-32.
- Le Moigne, J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Éditions Que Sais-je?, Presses Universitaires de France.
- Leclerc, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada. Naissance, évolution et interrelations*. IRECUS, Université de Sherbrooke.
- Leroux, M. (2012). *Assemblées générales annuelles du Mouvement Desjardins*. Saisie le 14 décembre 2012, de <http://www.desjardins.com>.

- Lorsch, J.W. (1986). Managing culture: The invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, 28(2), 95-109.
- L.R.Q. (à jour au 1^{er} janvier décembre 2012). *Loi sur les coopératives*. Saisie le 3 janvier 2013, de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html.
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16, 1-11.
- Malinowski, B. (1936). Culture as a determinant of behaviour. *The Scientific Monthly*, 43(5), 440-449.
- Marengo, M. (2007). *Le coopératisme, un humanisme inconnu*. Productions GGC.
- Martin, A., Merrien, A.-M., Sabourin, M. et Charbonneau, J. (2012). *Sens et pertinence de la coopération : un défi d'éducation*. Fides.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Sage Publications.
- Martin, J. et Siehl, C. (1983). Organizational culture and coulture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 52-64.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative research design. An interactive approach*. Sage Publications.
- McCabe, D. (2010). Taking the long view: A cultural analysis of memory as resisting and facilitating organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 230-250.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national culture differences and their consequences: A triumph of faith and failure. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse de données qualitatives* (2^e éd.). Paris : De Boeck.
- Miles, R.E. et Creed, W.E. (1995). Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review. *Research in Organizational Behavior*, 17, 333-372.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2010). *Rebalancing society. Radical renewal beyond left, right and center*. Saisie le 15 mars 2012, de <http://www.mintzberg.org>.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Les Presses de l'Université Laval.

- Morgan, G. et Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *The Academy of Management review*, 491-500.
- Morgan, P. et Ogbonna, E. (2008). Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. *Human Relations*, 61(1), 39-65.
- Moss Kanter, E. (2008). Transforming giants. *Harvard Business Review*, 43-52.
- Mouvement Desjardins. (2014). *Atelier Proximité avec les membres*. Document interne.
- Mouvement Desjardins. (2013). *Mission, vision, valeurs*. Saisie le 9 juin 2013, de <http://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/mission/>.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *Revue Management*, 9(3), 1-21.
- Ogbonna, E. et Harris, L.C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Ogbonna, E. et Harris, L.C. (1998). Managing organizational culture: Compliance or genuine change. *British Academy of Management*, 9, 273-288.
- Ogbonna, E. et Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151-1178.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z corporations: Straddling US and Japanese molds. *Industry Week*, 48(3), 48-52.
- Ouimet, G. (2005). *Psychologie des leaders et culture organisationnelle : une typologie métaphorique*. (Cahier de recherche 05-08). HEC Montréal.
- Paillé, P. et Muchielli, A. (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Armand Colin.
- Pauchant, T., et coll. (1996). *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Québec Amérique, Presses HEC.
- Peccei R. et Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Peters, T. et Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence - Les secrets des meilleures entreprises*. Paris : InterÉditions.

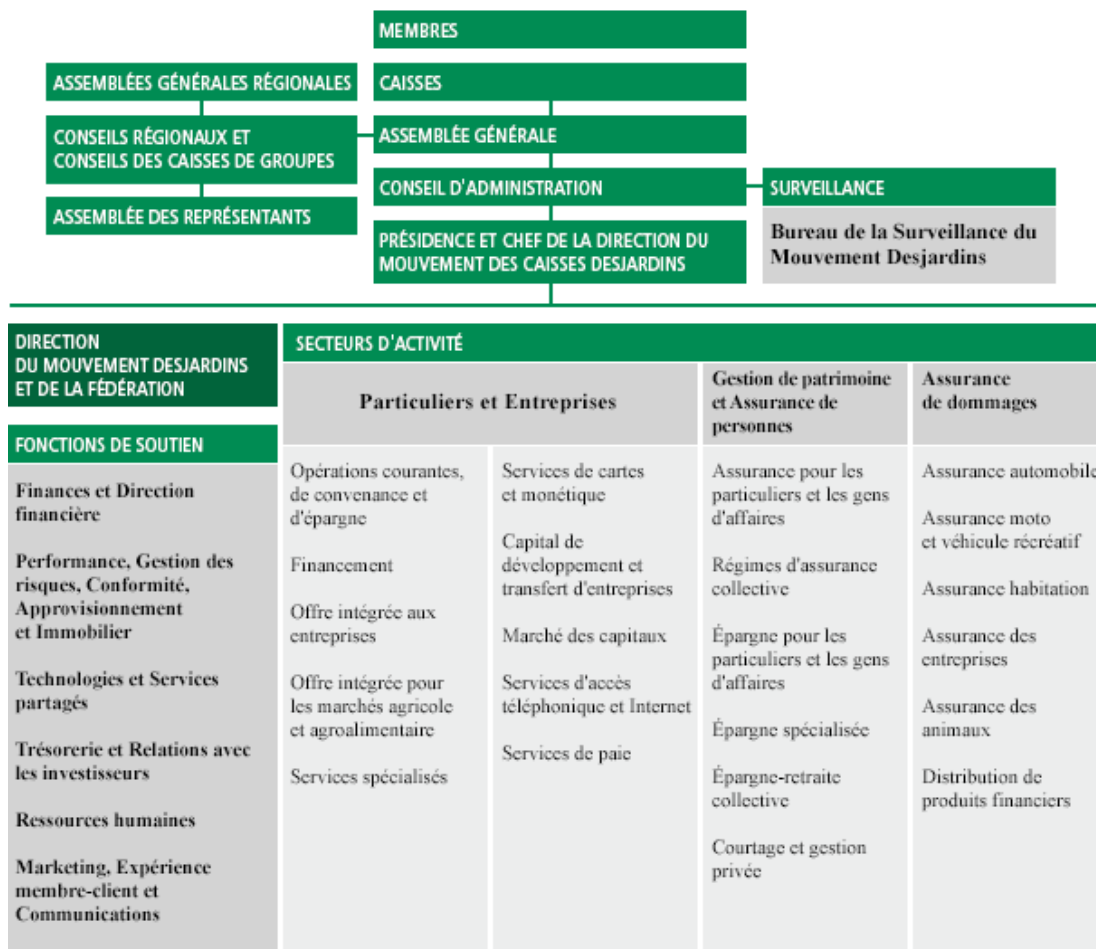
- Peterson, M.F. et Meckler, M.R. (2001). Cuban-American entrepreneurs: Chance, complexity and chaos. *Organization Studies*, 22(1), 31-57.
- Petrella, R. (2007). *Pour une nouvelle narration du monde*. Les Éditions Écosociété.
- Pettigrew, M.A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York : Oxford University Press.
- Poulin, P. et Tremblay, B. (2005). *Desjardins en mouvement. Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*. Presses HEC Montréal.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Raelin, J.D. et Cataldo, C. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.
- Reinharz, S. (1979). *On becoming a social scientist*. Jossey-Bass Publishers.
- Robson, C. (2011). *Real world research* (3^e éd.). Wiley Publications.
- Rubin, H.J. et Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing. The art of hearing data* (3^e éd.). Sage Publications.
- Sackmann, S. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Saucier, L.J. (2012). *L'étonnant pouvoir des coopératives*. Sommet international des coopératives.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4^e éd.). Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3.
- Schneider, B., Ehrhart, M. et Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 9.1-9.28.
- Simmons, D.A. (2007). *Sustaining appreciative cultures*. Thèse de doctorate en philosophie, University of New Mexico.

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture an organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 329-358.
- Smith, M.E. (2003). Changing an organizations's culture: Correlates of success and failure. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 249-261.
- Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue Gestion*, 29(4), 31-42.
- St-Onge, S. (2013). Les effets de la rémunération incitative sur la motivation et la performance : incertains! *Revue Effectif*, 16(5), 13-18.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *The sage handbook of qualitative research* (3^e éd.). Sage Publications.
- Stiglitz, J.E. (2012). *Le prix de l'inégalité*. LLL Les liens qui libèrent.
- Tharp, B.M. (2009). *Defining culture and organizational culture: From anthropology to the office*. Haworth.
- Thiétart, R.A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^e éd.). Dunod.
- Thiétart, R.A. (2000). *Gérer entre l'ordre et le chaos*. (Cahier n° 283, 1-22). Centre de recherche DMSP.
- Trice, H. et Beyer, J. (1984). Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Trompenaars, F. et Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in global business*. McGraw-Hill.
- Trompenaars, F. et Woolliams, P. (2003). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3(4), 361-375.
- Tucker, R., McCoy, J. et Evans, L. (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 4-11.
- Vadeboncoeur, M. (2009). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des coopératives financières du Québec et de la France*. Mémoire.
- Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4^e éd.). Dunod.

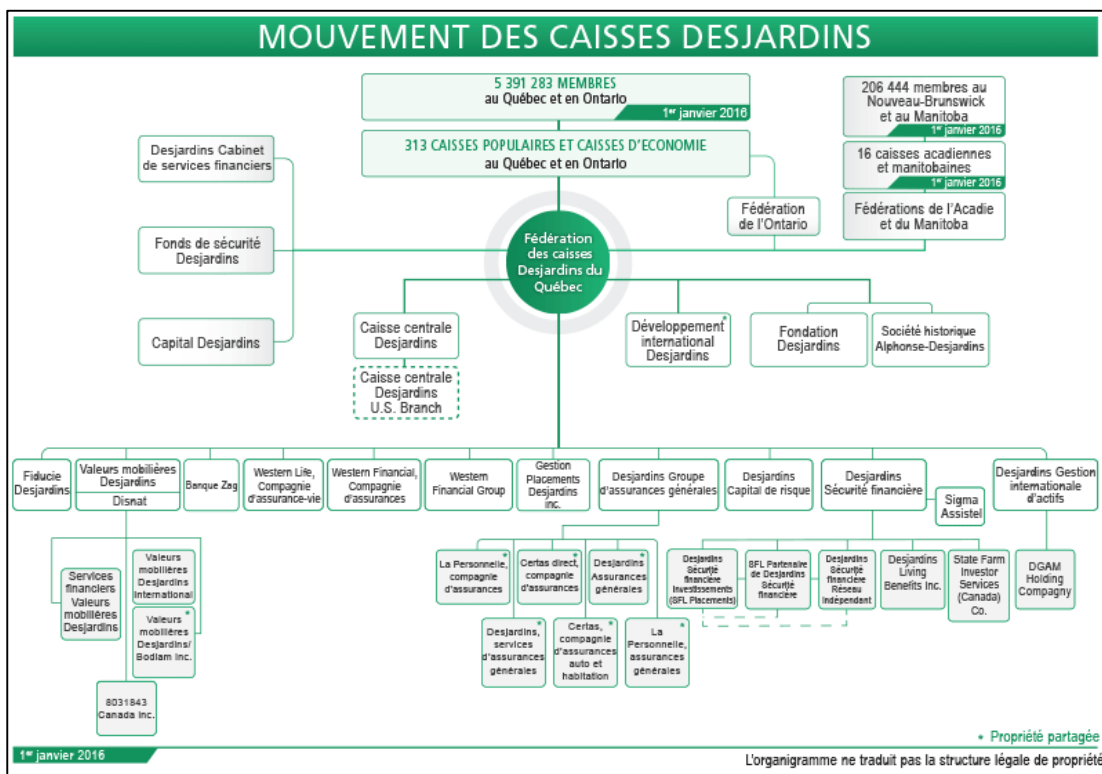
- Van de Ven, A.H. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.
- Van de Ven, A.H. et Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van Maanen, J. et Barley, J.R. (1984). Occupational communities: Culture and control in work organizations. In B. Staw et L.L. Cummings, *Research in organizational behavior*, vol. 6 (p. 287-365). Greenwich : CT, JAI Press.
- Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action*. Vuibert.
- VP Performance et Affaires de la direction du Mouvement Desjardins. (2012). *Document inédit*.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Werkman, R. (2009). Understanding failure ton change: A pluralistic approach and five patterns. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(7), 664-684.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research, design and methods* (4^e éd.). Sage Publications.

ANNEXE A

**STRUCTURE DÉMOCRATIQUE ET ORGANISATIONNELLE
DU MOUVEMENT DESJARDINS**



<https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/structure/>, saisie le 14 octobre 2015



<https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/structure/organigramme/index.jsp>, saisie le 14 octobre 2015

ANNEXE B

RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

ENGAGEMENT DES ADMINISTRATEURS
• Respecter la mission de la caisse
• Promouvoir les valeurs de la caisse
• Promouvoir des pratiques d'intercoopération
• Travailler au développement de la caisse
• Connaître mon milieu et m'y impliquer
• Promouvoir l'intérêt des membres
RESPONSABILITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
• Mission, valeurs et nature distinctive de la caisse
• Éthique et déontologie
• Coopération : démocratie
• Coopération : éducation et accompagnement des membres
• Coopération : intercoopération et développement du milieu
• Fonctionnement interne
RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
• Mission, valeurs et nature distinctive de la caisse
• Gestion de la performance
• Gestion des risques et suivi aux rapports de surveillance
• Relations avec les membres et le milieu
• Intercoopération
• Encadrement du DG et des yés
• Fonctionnement interne

Mouvement Desjardins. (2014). Atelier Proximité avec les membres. Document interne.

ANNEXE C

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF :
EMPLOYÉS**

**Projet de recherche sur la transformation
de la culture organisationnelle-CDGHY**

Entretien individuel semi-directif - Employés

Nom : _____ Poste occupé : _____

Questions d'introduction

1. Parlez-moi de votre travail/implication au sein de la CDGHY et de ce qui est important pour vous.
2. Expliquez-moi, dans vos mots, ce que veulent dire « les valeurs et les principes coopératifs ». Qualifiez leur importance.
3. Quelle est votre perception de la qualité du service aux membres?

Questions portant sur la transformation

4. Qu'est-ce qui a changé depuis septembre 2012? Quels sont les éléments déclencheurs de la transformation?
5. Quel sens donnez-vous à cette introduction de changement de culture?
6. Dans quelle mesure ce changement modifie-t-il la signification de ce que vous faites dans votre travail?

Questions portant sur la mise en œuvre de la transformation de la culture organisationnelle

7. Selon vous, qu'est-ce qui doit être changé pour que la culture se transforme?
8. Depuis le début de la transformation, quelles sont les initiatives qui ont contribué à faire cheminer le changement?
9. Quels sont les résultats de ces actions?
10. Comment percevez-vous les rôles que doivent jouer ces acteurs dans la transformation de la culture organisationnelle?
 - Directeur général
 - Comité de direction
 - Comité de transformation
 - Collègues
11. Dans cette transformation, qui sont les personnes qui comptent le plus pour vous?
12. Selon vous, quels sont les autres éléments pouvant influencer la transformation de la culture organisationnelle?
13. Parmi les éléments que vous m'avez mentionnés, quels sont les éléments centraux? Les éléments accessoires?
14. Autre commentaire

ANNEXE D

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF :
GESTIONNAIRES**

**Projet de recherche sur la transformation
de la culture organisationnelle-CDGHY**

Entretien semi-directif - Gestionnaires

Nom : _____ Poste occupé : _____

Ancienneté Caisse : _____ Ancienneté poste : _____

Questions d'introduction

1. Parlez-moi de votre travail/implication au sein de la CDGHY et de ce qui est important pour vous.
2. Expliquez-moi, dans vos mots, ce que veulent dire « les valeurs et les principes coopératifs ».
3. Quelle est votre perception de la qualité du service aux membres?

Questions portant sur la transformation

4. Quel est votre rôle dans cette transformation? Clarté du rôle?
5. Depuis le début de la transformation, quelles sont les initiatives qui ont contribué à faire cheminer le changement? Quels en sont les résultats?
6. Quelle est votre contribution à la transformation comme gestionnaire? (création du sens, mise en œuvre du changement). Quel est votre impact sur les résultats?
7. Quel sens donnez-vous à ce changement de culture organisationnelle? Dans quelle mesure ce changement modifie-t-il la signification de votre travail?
8. La position « entre-deux »? comment la vivez-vous? Votre perception du discours partagé?
9. Quelles sont vos plus grandes contraintes dans cette transformation? Quelles sont vos plus grandes libertés?
10. Comment faites-vous le pont avec vos collègues gestionnaires? Travail d'équipe avec les pairs et votre supérieur?
11. Comment percevez-vous la connexion de la HD avec les employés?
12. Quels sont les meilleurs moyens de vous soutenir dans votre rôle de gestionnaire?

Questions portant sur la mise en œuvre de la transformation de la culture organisationnelle

13. Selon vous, quelle est la meilleure manière de changer la culture de la CDGHY?
14. Quelles sont les conditions de succès que vous considérez importantes dans un changement de culture organisationnelle?

15. Comment percevez-vous les rôles que doivent jouer les acteurs suivants dans la transformation de la culture organisationnelle?
- Directeur général
 - Supérieur immédiat
 - Collègues
16. Dans cette transformation, qui sont les personnes qui comptent le plus pour vous?
17. Parmi les éléments que vous avez mentionnés, quels sont les éléments centraux?
Les éléments accessoires?
18. Autre commentaire

ANNEXE E

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF ET COMPTE RENDU :
DIRECTEURS ET GESTIONNAIRES - OCTOBRE 2012**

VERS UNE CULTURE D'AFFAIRES COOPÉRATIVE

Comité de direction et comité de transformation

La recherche a pour objectif de comprendre la culture d'affaires actuelle et vise également à documenter les facteurs et les conditions de succès du passage d'une culture d'affaires à une culture d'affaires coopérative.

Les interventions réalisées dans le cadre de ce projet permettront de mettre en évidence les pratiques de gestion favorables à la création d'une telle culture afin de donner tout son sens au travail de chacun.

Ce projet vise à développer ensemble un modèle de gestion axé sur les valeurs et les principes coopératifs.

QUESTION 1

Qu'est-ce qui a changé depuis septembre 2012?

QUESTION 2

Qu'est-ce qui a permis à ces changements de se produire?

QUESTION 3

Quels sont les plus grands défis qui vous attendent?

**COMPTE RENDU
RENCONTRE DU 30 MAI 2013
COMITÉ DE TRANSFORMATION**

Qu'est-ce qui a changé depuis septembre 2012?

- Rôle de proximité des gestionnaires auprès des employés est joué différemment
- Modèle d'affaires différent
- Rôle du gestionnaire différent : coaching du développement des personnes
- Lien de l'équipe de gestion : entraide, authenticité
- Rencontres tandem : Conseillers/gestionnaires coach/ membres
- Façon d'être ensemble : authenticité
- Livre la marchandise différemment : + difficile
- Implication plus grande des employés
- Mots pour le dire : messages mieux livrés
- Employés commencent à comprendre le message : ils posent des questions, il y a du mouvement parmi les employés (départs de gestionnaires et d'employés clé)
- Chaque employé est une personne clé
- Mobilisation variable
- Croyance à déconstruire : membres appellent à la caisse // maintenant, les employés doivent aller à la rencontre des membres
- Rôle du conseiller change
- Clientèle et la compétition sont féroces
- Membre au cœur de nos préoccupations
-

Qu'est-ce que c'est pour vous la « culture d'affaires coopérative » :

- Business et valeurs
- On est une entreprise qui doit être rentable
- On doit redonner à la collectivité
- Faire voir la plus-value, l'intérêt pour le membre
- Important de toucher les membres
- Augmenter les connaissances; utiliser le vocabulaire adéquat
- Penser au retour à la communauté
- Partage des valeurs et principes
- Accorder de l'importance à la prospérité COLLECTIVE et individuelle (la collective étant importante)

Quels sont les plus grands défis qui nous attendent?

- FUN
- Travailler en interéquipe/transversalité (réflexe n'est pas développé)
- Sensibiliser les employés à l'interéquipe
- S'habiliter soi-même : être solide
- Participation des employés
- Gestionnaires ont une vision commune
- Trouver le sens : faire le lien avec les employés
- Bottom-up
- Défi d'être des « MODÈLES »
- Faire vivre la vision aux employés
- Défi de communication et d'harmonisation (alignement)

ANNEXE F

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF :
PRÉSIDENT DU CA ET
CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF**

**Projet de recherche sur la transformation
de la culture organisationnelle – CDGHY**

**Entretien individuel semi-directif -
Président du CA et conseiller en Développement coopératif**

Nom : _____ Poste occupé : _____

Questions d'introduction

1. Parlez-moi de votre travail/implication au sein de la CDGHY et de ce qui est important pour vous.
2. Explique-moi, dans vos mots, ce que veulent dire « les valeurs et les principes coopératifs ». Qualifiez leur importance.
3. Quelle est votre perception de la qualité du service aux membres?

Questions portant sur la transformation

4. Qu'est-ce qui a changé depuis septembre 2012? Quels sont les éléments déclencheurs de la transformation?
5. Quel sens donnez-vous à cette introduction de changement de culture organisationnelle?
6. Dans quelle mesure ce changement modifie-t-il la signification de votre travail/implication?

Questions portant sur la mise en œuvre de la transformation de la culture organisationnelle

7. Selon vous, qu'est-ce qui doit être changé pour que la culture se transforme?
8. Quelles sont les initiatives qui ont contribué à changer la culture? Quels en sont les résultats?
9. Comment percevez-vous les rôles que doivent jouer les acteurs suivants dans la transformation de la culture organisationnelle?
 - Directeur général
 - Comité de direction
 - Comité de transformation
 - Collègues
10. Dans cette transformation, qui sont les personnes qui comptent le plus pour vous?
11. Parmi les éléments que vous avez mentionnés, quels sont les éléments centraux? Les éléments accessoires?
12. Selon vous, quels sont les autres éléments pouvant influencer la transformation de la culture organisationnelle?
13. Autre commentaire

ANNEXE G

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF DE SORTIE :
DIRECTEUR GÉNÉRAL, GESTIONNAIRES ET EMPLOYÉS**

**Projet de recherche sur la transformation
de la culture organisationnelle-CDGHY**

Entretien de sortie - Directeur général

1. Selon vous, quelles étaient les intentions de départ de la transformation de la culture organisationnelle?
2. À partir de quand ou de quoi (indices ou indicateurs) peut-on dire que le changement de culture organisationnelle est réalisé?
3. Est-ce que vous retourneriez à l'état d'avant?
4. En quoi est-ce différent maintenant? Les attitudes? Les façons de faire? Donnez quelques exemples.
5. Est-ce que ces changements vous amènent à voir une culture coopérative?
6. Quels ont été les gestes posés permettant de transformer la culture organisationnelle?
7. Quels sont les gestes et événements qui vont à l'encontre de la transformation de la culture organisationnelle?
8. Malgré ces exemples, est-on quand même en processus de changement de la culture organisationnelle?

**Projet de recherche sur la transformation
de la culture organisationnelle-CDGHY**

Entretien de sortie - Employés et gestionnaires

1. Selon vous, quelles étaient les intentions de départ de la transformation de la culture organisationnelle?
2. Où en êtes-vous actuellement dans votre perception de la transformation de la culture organisationnelle?
3. Est-ce que vous retourneriez à l'état d'avant?
4. En quoi est-ce différent maintenant? Les attitudes? Les façons de faire? Donnez quelques exemples.
5. Est-ce que ces changements vous amènent à voir une culture coopérative?
6. Quels ont été les gestes posés permettant de transformer la culture organisationnelle?
7. Quels sont les gestes et événements qui vont à l'encontre de la transformation de la culture organisationnelle?
8. Malgré ces exemples, considérez-vous que nous sommes en processus de changement de la culture organisationnelle? Les amorces, quelles sont-elles?

ANNEXE H

GRILLE D'OBSERVATION

**Projet de recherche sur la transformation de la culture d'affaires
en une culture d'affaires coopérative de la CDGHY**

Grille d'observation des rencontres

Thèmes	Observations	Commentaires
Espace		
Acteurs		
Activités		
Artefacts		
Actions		
Événements, rites, rituels, héros		
Temps		
Buts et objectifs		
Sentiments		
Non-verbal		
Langage utilisé (ton, écoute, etc.)		
Silences		
Phrases liées aux concepts sensibilisants		

Adapté de Robson, C. (2011). *Real world research* (3^e éd.). Wiley Publications.

ANNEXE I

DONNÉES BRUTES CHRONOLOGIQUES DU JOURNAL DE BORD

DONNÉES BRUTES CHRONOLOGIQUES DU JOURNAL DE BORD

JB= Journal de bord (surligné en rose)
Doc no= document numéroté

Date	Contexte et vécu (données brutes)	Personnes impliquées	Activité	Notes analytiques	Catégories et thèmes
Mars 2012	<p>Changement de CO passe par la gestion</p> <p>Employé doit comprendre le sens</p> <p>École de pensée de l'éthique : peux-tu expliquer toutes tes décisions avec tes valeurs? Est-ce que l'on reconnaît la distinction coopérative dans la relation d'affaires</p>	Michel, Luc, Jo, Serge	Rencontres préparatoires (JB1)	<p>Actualiser les V & P 1</p> <p>L'importance de la « création du sens » pour les employés et les dirigeants</p>	Création du sens
Mai 2012	<p>Enjeu important pour le DG : être meilleur dans notre identité coopérative : bien représenter les intérêts de la communauté</p> <p>Administrateurs sont conscients qu'ils sont les porteurs du changement de l'angle sous lequel nous aborderons la coopération dorénavant</p>	Serge, Jo	Rencontres préparatoires au colloque des dirigeants 2012 (JB1)	<p>Renouveler le sens de la coopération</p> <p>Pari : relation avec le M teintée des V&P coop entraîne la performance</p>	V&P coop

ANNEXE J

TABLEAU SYNTHÈSE DE LA COLLECTE DE DONNÉES

PRÉSENCE SUR LE TERRAIN ET TYPE DE COLLECTE DE DONNÉES

Types de rencontres	Méthode de collecte de données	Nombre de rencontres	Nombre d'heures
Conseil d'administration	Observations Prise de notes incluant des verbatim et synthèse de la chercheuse	8	42
Haute direction	Observations Prise de notes incluant des verbatim et synthèse de la chercheuse	68	124
Gestionnaires	Observations Prise de notes incluant des verbatim et synthèse de la chercheuse	37	127
Employés	Observations Prise de notes incluant des verbatim et synthèse de la chercheuse	28	42
Rencontres diverses (Fédération, Vice-Présidence régionale, Forums, Assemblée générale annuelle, forums etc...)	Observations Prise de notes incluant des verbatim et synthèse de la chercheuse	20	29
Entretiens individuels	Enregistrement et notes d'entrevue Transcription des verbatim	63	84
Groupes de discussion	Prise de notes et synthèse de la chercheuse	11	16
TOTAL		235 rencontres	464 heures

ANNEXE K

LISTE DES CATÉGORIES

V2 (92)
8 Mars 2015

Coopération (5)	Création du sens (8)	Changement (6)	Rôle leader (7)	Rôle du gestionnaire (8)	Qualités du leader et des gestionnaires (9)	Soutien aux gestionnaires (12)	Développement des personnes (11)
<ul style="list-style-type: none"> - Coopération-définition - Coopération-distinction - Valeurs coop-solidarité - Valeurs coop - Valeurs coop-équité - Valeurs coop-solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> - Sens - Sens-actions vie quotidienne - Actions collective-collègues - Création du sens-coopération 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de CO-initiatives - Changement de CO - Changement planifié-résistances - Rythme des changements - Cote transformation 	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership inspirant - Rôle du leader - Rôle du leader-crédibilité leader - Écoute DG - Comportements Serge - Crédibilité leader - Leadership partagé - Proximité DG 	<ul style="list-style-type: none"> - Écoute - Gestionnaire humilité - Rôle du gestionnaire - Rôle du gestionnaire-courroie HD - Proximité gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Authenticité - Clarté communication - Cohérence - Transparence - Confiance - Leader-qualités - Exemplarité comportementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des personnes - Prise en charge - Responsabilité des yés-leur développement

Mouvement Desjardins (23)	Culture (1)	Culture future (3)	Culture avant (2)	Valeurs, symboles, rituels, héros, métaphores	Histoire, mémoire (24)	Sous-cultures	Soutien aux employés (13)
<ul style="list-style-type: none"> - Mouvement pensée - Modèle bancaire VS modèle coop 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture-définition 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture maintenant - Succès transformation CO 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture avant 	<ul style="list-style-type: none"> - métaphores 	<ul style="list-style-type: none"> - Histoire - Mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-cultures 	<ul style="list-style-type: none"> - soutien aux employés

Mobilisation (22)	Pratiques de gestion (10)	Vision (20)	Événements critiques	IE (19)	Incohérence (21)
<ul style="list-style-type: none"> - engagement affectif - équipe - mobilisation bien-être des employés - mobilisation rôle RH 	<ul style="list-style-type: none"> - pratiques de gestion-caucus - pratiques de gestion-coaching - pratiques de gestion-GPI - rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> - vision - vision finalité membre - vision-vulgarisation par le gestionnaire - intentions de départ - retour en arrière - rêver le futur 	<ul style="list-style-type: none"> - comité transformation DRH (abolition) - Abolition postes - Comité transformation EOO - Modèle de gestion - Nouvelles structures 2013 et 2015 - Structure hiérarchique - transversalité 	<ul style="list-style-type: none"> - ambigüité - communication désaccords - intelligence émotionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - incohérence - finalité membre VS finalité employés

Autonomie des employés (15)	Autonomie gestionnaires (16)	Participation des employés (14)	reconnaissance (17)	Travail au quotidien (besoins micro) (18)	Pari
<ul style="list-style-type: none"> - autonomie-employés 	<ul style="list-style-type: none"> - autonomie gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - comité participation des employés - contribution des employés - implication des employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance-considération - Reconnaissance-forces de chacun - Reconnaissance-succès 	<ul style="list-style-type: none"> - charge de travail - processus - résultats et objectifs - tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - PARI

28

ANNEXE L

**COURRIEL D'INVITATION À L'ENTRETIEN
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DES
PARTICIPANTS**

COURRIEL D'INVITATION À L'ENTRETIEN

Bonjour NOM DE LA PERSONNE,

Comme convenu, je vous confirme notre rencontre portant sur l'objet de la recherche "La transformation de la culture organisationnelle". Cette rencontre aura lieu le ...DATE...à HEURE à votre bureau et aura une durée de 90 minutes. Votre participation à cette recherche consiste à répondre aux questions concernant les différents aspects du sujet en vous référant à votre expérience et à votre vécu.

N'hésitez pas à me contacter pour toute question au C'est avec plaisir que je vous fournirai toute information qui vous apparaît importante.

Votre collaboration est précieuse et je vous remercie de participer à ce projet de recherche.

Au plaisir de vous rencontrer!

Jocelyne Champagne Racine
Étudiante au DBA (Doctorat en Administration)
Université de Sherbrooke

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Sujet de la recherche

Le présent projet de recherche vise à rendre compte, en temps réel, de l'évolution de la mise en œuvre de la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY et à identifier et à comprendre les moyens qui ont été utilisés.

Titre du projet

Vers une culture d'affaires coopérative : la transformation de la culture organisationnelle de la CDGHY

Personnes responsables du projet

Cette étude est menée dans le cadre de ma formation au Doctorat en Administration (DBA) à l'Université de Sherbrooke. En tout temps, vous pouvez rejoindre mes directeurs de recherche ou moi-même.

Directeur de recherche : Professeur Michel Lafleur

Codirecteur de recherche : Professeur Mario Roy

Étudiante : Jocelyne Champagne Racine

Vous pouvez également contacter M. Olivier Laverdière, président par intérim du Comité d'éthique de la recherche Lettres et Sciences humaines, en communiquant au

Retombées de la recherche

Votre participation à la recherche permettra à toute personne ou organisation intéressée par la mise en œuvre d'un changement de culture organisationnelle dans une coopérative de mieux identifier, comprendre et évaluer les moyens utilisés pour réussir la transformation.

Votre participation

Une connaissance des points de vue des employés et des gestionnaires est essentielle pour documenter ce projet de recherche. C'est pourquoi la chercheuse souhaite recueillir les propos de ces derniers lors d'entrevues qui auront une durée de 90 minutes qui se tiendront durant les heures de travail. À des fins d'analyse et afin de respecter les propos recueillis, la chercheuse souhaite enregistrer les données. En tout temps, vous pouvez mettre fin à votre collaboration sans qu'aucun préjudice ne vous soit porté.

Confidentialité des données

Afin de préserver votre identité et la confidentialité des renseignements, vous serez identifié(e) par un code. La retranscription et l'enregistrement demeurent confidentiels. Toutes les données de cette étude sont conservées de façon sécuritaire et personne d'autre que la chercheuse n'y a accès.

Anonymat

Votre nom n'apparaîtra pas sur la retranscription de l'entrevue. L'identification sera codifiée. Si des extraits de votre témoignage sont utilisés dans le cadre de publications ou articles scientifiques, ils seront banalisés afin d'en assurer l'anonymat. La chercheuse garantit une totale protection et l'anonymat des participants et elle s'engage à répondre à toutes les questions concernant ce projet de recherche.

Consentement

J'ai lu les informations ci-dessus et j'accepte de participer à cette recherche. J'accepte également que l'information recueillie par cette entrevue soit utilisée et publiée à des fins scientifiques, éventuellement pour des analyses secondaires à cette recherche, pour autant que l'anonymat soit assuré. Une copie signée de ce formulaire me sera remise.

Nom du participant : _____

Signature : _____

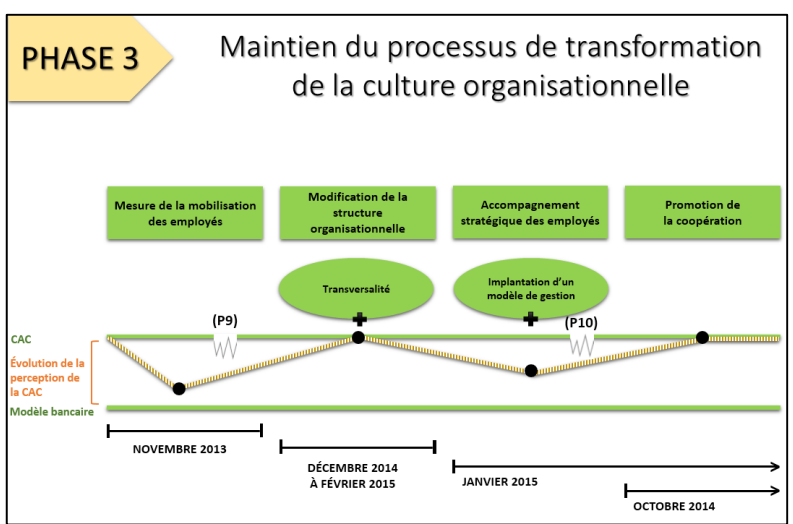
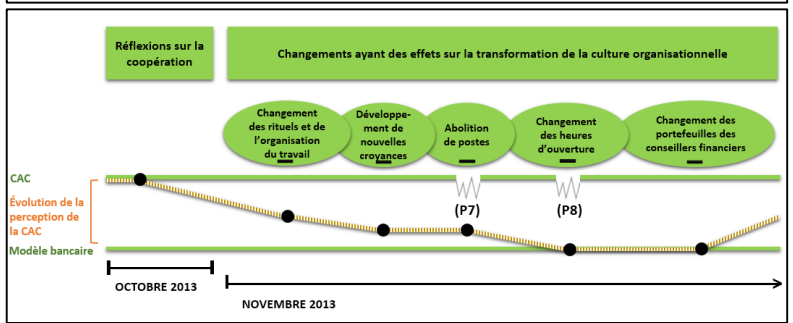
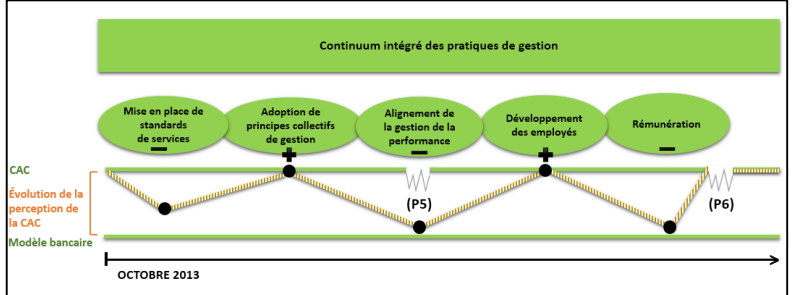
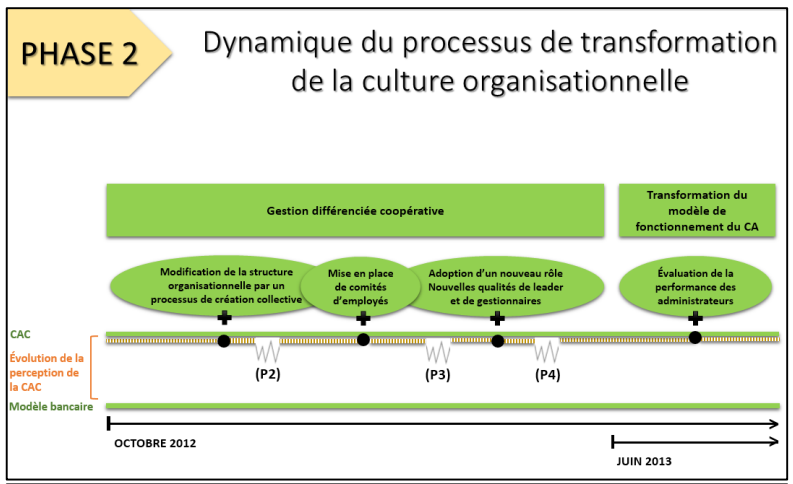
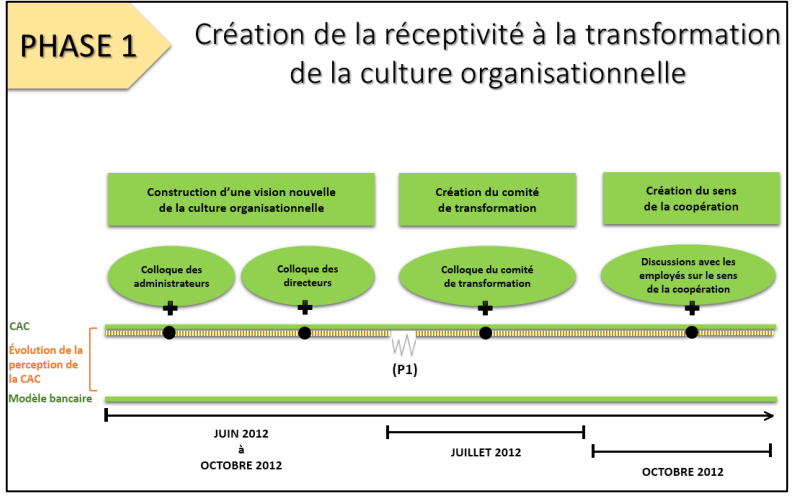
Nom de la chercheuse : _____

Signature : _____

Fait à _____, le _____

ANNEXE M

ENSEMBLE DES FIGURES DU RÉCIT NARRATIF



ANNEXE N

LEVIERS DU SONDAGE DE MOBILISATION

LEVIERS DU SONDAGE DE MOBILISATION – 2012

1. Leadership de la haute direction
2. Gestion de la carrière
3. Reconnaissance
4. Gestion de la performance
5. Pratiques de gestion

LEVIERS DU SONDAGE DE MOBILISATION – 2014

1. Carrière et développement
2. Pratiques organisationnelles
3. Promesse Desjardins
4. Marque employeur
5. Responsabilisation et collaboration
6. Conditions facilitantes
7. Gestionnaire
8. Gestion du rendement
9. Salaire et reconnaissance
10. Haute direction et patron de mon gestionnaire