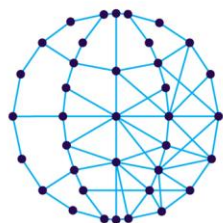


*Le pouvoir d'agir des coopératives*  
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

# **VERS UNE CULTURE D'AFFAIRES COOPÉRATIVE :** **La transformation de la culture organisationnelle d'une caisse Desjardins**

Jocelyne CHAMPAGNE RACINE<sup>1</sup>



**QUÉBEC** SOMMET  
**2016** INTERNATIONAL  
DES COOPÉRATIVES

## Résumé

Cet article vise à décrire et à explorer en profondeur la mise en œuvre de la transformation de la culture organisationnelle d'une Caisse Desjardins en s'assurant de rester aligné 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 propose aux gestionnaires de coopératives une définition nouvelle de la culture d'affaires coopérative et un modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle en trois phases, ce qui permet des avancées managériales importantes. De plus, les résultats concrets générés par cette thèse offrent des contributions utiles aux gestionnaires sur la gestion du changement, les valeurs et les principes coopératifs applicables à la gestion des personnes et le rôle crucial du leader et des gestionnaires dans le passage vers une culture d'affaires coopérative.

**Mots clés (5) :** culture organisationnelle, gestion du changement, rôle du leader, rôle des gestionnaires, coopération

## Abstract

This paper aims to describe and explore in depth the implementation of cultural transformation within a Caisse Desjardins branch in its attempt to remain aligned with the cooperative values and principles in today's current context. The research strategy is a case study with data collected in real time during consistent observation over the course of three years. This qualitative research-based thesis provides cooperative managers with a new definition of cooperative business culture and a three-phase model to grasp cultural transformation in organizations, which allows significant advances in managerial knowledge. In addition, the concrete outputs generated by this thesis offer managers useful contributions in terms of change management, cooperative values and principles applying to people management and the critical role of leaders and managers in a transition toward a cooperative business culture.

## Resumen

El objetivo de este artículo es describir y explorar en profundidad la implementación de la transformación de la cultura organizacional de una Caja Desjardins, asegurándose de mantenerse dentro de los valores y principios cooperativos en el contexto contemporáneo actual. La estrategia de investigación es un estudio de caso único, para el cual los datos se recolectaron en tiempo real durante una observación constante de más de tres años. Esta tesis, de naturaleza cualitativa, propone a los administradores de las cooperativas una nueva definición de la cultura cooperativa de negocios y un modelo de comprensión de la transformación de la cultura organizacional en tres fases, lo que permite lograr importantes avances en términos de gestión. Además, los resultados concretos generados por esta tesis ofrecen contribuciones útiles a los administradores acerca de la gestión del cambio, los valores y los principios cooperativos que se aplican a la gestión de las personas y al papel fundamental del líder y de los administradores en la transición hacia una cultura cooperativa de negocios.

## Introduction

La Caisse Desjardins, coopérative faisant partie du Mouvement Desjardins, a subi une mutation profonde sous la pression et la domination d'un environnement ayant des valeurs différentes de celles du paradigme coopératif. Cet article propose une description riche du cas, de son contexte et des événements critiques ayant eu lieu lors de la transformation de la culture organisationnelle.

Depuis la fondation de la première caisse Desjardins en 1900 par Alphonse Desjardins, les changements ont été nombreux. L'évolution du contexte économique, l'avènement des technologies, la déréglementation et le décloisonnement des services financiers ont eu une incidence sur les décisions prises par la Caisse Desjardins. Celle-ci considère s'être éloignée des valeurs de démocratie, d'égalité, d'équité, de solidarité, de prise en charge et de responsabilité personnelle et mutuelle ainsi que des principes coopératifs à l'origine de sa création. La baisse du niveau de satisfaction et de l'indice de fidélité des membres amène la Caisse Desjardins à se questionner sur son avenir : comment réaliser sa mission initiale et se différencier du modèle bancaire tout en s'assurant d'une solidité financière? Le changement vise donc 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.

L'objectif principal de cette thèse vise à comprendre, en temps réel, comment s'effectue la transformation de la culture organisationnelle de la Caisse Desjardins vers une culture d'affaires coopérative. En plus du modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle, cet article met en évidence l'utilisation de modèles mixtes de gestion du changement, de gestion des personnes basée sur les valeurs et les principes coopératifs ainsi que le rôle et les stratégies adoptées par le leader et les gestionnaires dans un contexte de changement de culture organisationnelle dans une coopérative.

Ce texte présente succinctement le cas de la Caisse Desjardins. Par la suite, il examine la littérature portant sur la coopération et ses valeurs et principes, la culture organisationnelle, les modèles de gestion de changement ainsi que le rôle du leader et des gestionnaires. Enfin, il présente la méthodologie de la recherche ainsi que les résultats et la discussion.

### **Le cas de la Caisse Desjardins**

Le réseau des caisses Desjardins occupe une place importante au Québec. D'après les données recueillies dans son rapport annuel de 2015, la Caisse Desjardins à l'étude, située en milieu urbain, compte 64 135 membres, gère un actif d'environ cinq milliards de dollars canadiens et emploie 267 personnes. L'arrivée récente du directeur général représente un moment charnière dans le développement actuel de cette organisation. Une démarche concrète de transformation de la culture organisationnelle est issue de réflexions, d'abord du directeur général, et ensuite des administrateurs et des gestionnaires.

Le directeur général se fait porteur d'une vision différente de la coopérative d'aujourd'hui. Il lui importe de repositionner l'identité coopérative et de transformer la culture organisationnelle actuelle en une culture d'affaires coopérative. Afin de bien faire ce passage vers la nouvelle culture, le directeur général et les gestionnaires jouent un rôle crucial : ils doivent redonner du pouvoir et de l'autonomie aux employés afin que ces derniers se sentent pleinement appuyés par la direction dans la prestation des services qu'ils offrent aux membres.

## Contexte théorique

Le contexte théorique de cette recherche recense les écrits portant sur les concepts suivants : la coopération, le modèle coopératif et le modèle bancaire, la culture organisationnelle, le changement de culture organisationnelle, le rôle du leader et des gestionnaires dans la transformation de la culture organisationnelle.

### Coopération et valeurs et principes coopératifs

Dans le cadre d'une déclaration sur l'identité coopérative, lors de l'assemblée générale du centenaire de l'Alliance coopérative internationale (ACI) tenue à Manchester en 1995, la définition de la coopération est énoncée comme suit :

*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.*

Ensemble, les valeurs et les principes coopératifs guident les coopératives dans leurs décisions et contribuent à la satisfaction des aspirations et des besoins économiques, sociaux et culturels communs, comme stipulé dans la définition de la coopérative de l'ACI (tableau 1).

**Tableau 1. Valeurs et principes coopératifs**

Valeurs	Principes
Prise en charge et responsabilité personnelles et mutuelles	Adhésion volontaire et ouverte à tous
Démocratie	Pouvoir démocratique exercé par les membres
Égalité	Participation économique des membres
Équité	Autonomie et indépendance
Solidarité	Éducation, formation et information
	Coopération entre les coopératives
	Engagement envers la communauté

Adapté de la Déclaration sur l'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale (1995).

## Modèle coopératif et modèle bancaire

Il importe d'exposer quelques éléments permettant de différencier le modèle bancaire du modèle coopératif. Le modèle bancaire a une conception individualiste de l'activité économique. Il glorifie la concurrence entre les établissements. Il est la propriété des actionnaires et a pour objectif de maximiser l'avoir des actionnaires par un modèle de gestion soumis aux pressions des marchés financiers. Les décisions sont prises dans l'intérêt des actionnaires et sur la base d'un rendement maximal (Jackson, 2010; Cohen, 2012 ; Béziaud et Saucier, 2012).

Le modèle coopératif a une conception collectiviste de l'activité économique. Il souscrit à la collaboration et l'entraide entre les personnes. L'intérêt des membres a préséance et il promeut l'engagement dans la communauté. Compte tenu des valeurs qui guident le modèle coopératif, il favorise la responsabilisation des personnes et la participation à la prise de décision. Le modèle coopératif, quant à lui, opère dans l'économie de marché avec des activités qui accroissent le réseau des échanges économiques : sa viabilité économique doit être socialement utile (Béziaud et al., 2012, 2012).

## Culture organisationnelle

L'anthropologie comme discipline scientifique vise à comprendre la culture, et les anthropologues sont les premiers à étudier en les phénomènes. 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). Pettigrew (1979) introduit le concept de culture organisationnelle dans ses écrits et le rend légitime dans toute sa richesse potentielle. Selon les auteurs ayant étudié la culture organisationnelle, la distinction fondamentale s'opère entre deux perspectives : l'analyse de la culture, d'un point de vue fonctionnaliste, et l'analyse culturelle, d'un point de vue symbolique (Smircich, 1983; Ashkanasy, Wilderon et Peterson, 2011).

### Analyse de la culture organisationnelle : points de vue fonctionnaliste et symbolique

Selon Smircich (1983), d'un point de vue fonctionnaliste, le concept de culture organisationnelle est considéré comme une variable indépendante ayant une influence sur l'organisation. 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, Ehrhart et Macey, 2013) : ils cherchent à gérer la culture qui, par ailleurs, est fréquemment assimilée au fait de changer la culture (Alvesson, 2013). Les résultats de cette forme de recherche visent l'élaboration de modèles applicables pour ceux qui souhaitent gérer la culture de l'organisation et rendre cette dernière plus efficace (Smircich, 1983; Denison, 1990; Schneider et al., 2013). Selon Smircich (1983), cette forme de recherche présente un enjeu ayant une importance critique : l'établissement d'une causalité. Ainsi, l'organisation possède une culture.

Le concept de culture, comme un produit de la pensée, de croyances partagées, du sens et des symboles, prend ses racines dans l'école symbolique de Geertz (1973) et met l'accent sur les actions et les interactions des acteurs sociaux. La recherche migre de la comparaison des dimensions étudiées à

l'étude d'un phénomène social avec un niveau d'ambiguïté plus grand à cause du statut abstrait de la culture organisationnelle. La conceptualisation de la culture devient une métaphore construite avec les concepts de l'anthropologie (Alvesson, 2013; Smircich, 1983). 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 dans son contexte (Schneider et al., 2013). Comme mentionné par Smircich (1983), les organisations sont comprises et analysées non seulement en termes économiques ou matériels, 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 : ce qui intéresse les chercheurs, c'est ce que les individus pensent et ressentent (Alvesson, 2013). Cette forme de recherche explore l'organisation comme une expérience subjective ou intersubjective – puisqu'elle est socialement partagée (Smircich, 1983). En lien avec l'école du symbolisme, Smircich (1983) prétend ainsi que l'organisation est une culture.

### Culture organisationnelle et symbolisme

Certains auteurs procèdent à l'analyse de la culture organisationnelle à l'aide de la métaphore en mettant l'accent sur le symbolisme (Geertz, 1973) : la création du sens, les valeurs, les symboles, les rituels, les héros et l'histoire et la mémoire de l'organisation.

Selon Weick (1995), la création du sens 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 (Vidaillet et al., 2003). Dès lors que les individus ont une vision commune des moyens à prendre, un système d'actions organisées est possible (Vidaillet et al., 2003). 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). La création du sens relève de quelque chose de raisonnable et mémorable qui incarne l'expérience passée, résonne dans la tête et capture les sentiments.

Les anthropologues utilisent le concept de culture en référence aux valeurs, aux symboles, aux rituels et aux héros que les sociétés ont développé tout au long de leur histoire (Schein, 2010). Les valeurs 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). Les symboles et les rituels permettent d'affirmer, de communiquer et d'exprimer le sens aux membres du groupe (Smircich, 1983; Trice et Beyer, 1984). Selon Deal et Kennedy (1982), les héros ont une vision, personnifient les valeurs et incarnent la force de l'organisation et les aspirations de tous : ils sont des modèles pour les membres du groupe.

L'histoire de l'organisation est socialement construite au fil des interactions entre les personnes et représente un échange entre des personnes pendant lequel une expérience passée ou anticipée est racontée et interprétée (Briody, Pester et Trotter, 2012). Dans le cadre d'une recherche ethnographique, Briody et al. (2012) rapportent que le changement de culture peut résulter de et être soutenu par la puissance de l'histoire, élément important de la création de la culture (McCabe, 2010).

---

## Définition de la culture organisationnelle

Un regard sur les recherches portant sur le concept de « culture organisationnelle » révèle une grande variation dans les définitions (Alvesson, 2013). La définition de la culture organisationnelle retenue par cet article, inspirée de Geertz (1973) et de Smircich (1983), est la suivante :

*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.*

## Deux modèles de gestion du changement : changement planifié et changement émergent

Le changement planifié, avec ses modèles unidimensionnels et multidimensionnels (Denis et Champagne, 1990), développe un grand nombre d'approches avec des phases prédéterminées (Burnes, 1996). Ces modèles sont des guides pour l'action et ils ont une portée normative. Ils reposent sur une conception partielle de l'organisation (Soparnot, 2005). Depuis le début des années 1980, ces modèles font l'objet de certaines critiques : l'organisation opère dans des conditions stables (ce constat étant difficile à maintenir dans le monde turbulent actuel) et toutes les parties impliquées ont la volonté et l'intérêt nécessaires à l'implantation du changement (perception qui ignore les conflits organisationnels) (Burnes, 1996; 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 : il s'agit du modèle de changement émergent. Cette approche envisage le changement comme une dynamique programmée et spontanée ayant un caractère évolutif dans un environnement de plus en plus complexe (Demers, 1999; Langley et Denis, 2009). Ces auteurs voient le changement comme un processus continu de changements incrémentiels à petite échelle se déroulant à travers le jeu de multiples variables (contexte, structure, procédures, etc.) de l'organisation : l'accent est mis sur les interactions, les adaptations quotidiennes et le processus continu d'expérimentation (Burnes, 1996). Le modèle émergent de changement est conduit de façon ascendante (bottom-up) (Burnes, 1996). Selon Alvesson (2013), il s'agit de mettre en place des actions et des initiatives locales, conduites par des acteurs crédibles, rôles généralement joués par les gestionnaires. Cependant, les petits groupes et les influences informels demeurent centraux.

Puisque la culture est un ensemble de significations qui émerge par l'interaction des membres entre eux, le recadrage au quotidien influence directement les personnes et façonne la culture avec un leadership qui influence subtilement à travers la compréhension d'un nouveau sens (Alvesson, 2013). Le rôle des gestionnaires est transformé (Burnes, 1996) par la capacité à changer non seulement les méthodes, mais également les idées (Demers, 1999).

Dans la perspective de « l'organisation est une culture », le succès du changement de culture repose sur la compréhension de la complexité des enjeux plutôt que sur des plans détaillés (Burnes, 1996). Ogbonna et Wilkinson (2003) avancent l'idée que la culture est malléable et qu'elle peut être influencée par le contexte et certaines conditions organisationnelles (Martin, 2002) : le changement de leader et

l'influence d'une crise importante (Harris et Ogbonna, 1998). Puisque les gestionnaires détiennent le contrôle de certaines variables pouvant influencer la culture (par ex. : système de récompenses), cela peut faciliter la transformation des manifestations visibles de la culture (Schein, 2010). Werkman (2009) suggère l'utilisation de plusieurs perspectives théoriques et propose d'en assurer la cohérence.

### **Rôle du leader et des gestionnaires 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 cet auteur, la vision du leader doit soutenir de nouvelles valeurs et doit contribuer à créer des conditions permettant aux personnes de réussir. Les membres de l'organisation doivent connaître le succès et en ressentir l'émotion : l'organisation apprend de ses expériences positives. La vigilance et la cohérence ainsi que les valeurs (Freeman et Auster, 2011) sont des éléments primordiaux dans l'exercice du rôle de leader (Schein, 2010).

L'exercice du leadership, en période de turbulences, amène le leader à focaliser sur ce qui est authentique (Avolio et Gardner, 2005). Tel que défini par ces auteurs, le leader authentique a la capacité d'adopter une nouvelle perspective, de ramener la confiance, l'espoir et l'optimisme. Elle est également capable de rebondir à la suite de situations difficiles. Selon Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans et May (2004), le concept de leadership authentique peut inclure le leadership transformationnel tel que décrit par Bass et Avolio (1993). L'exemplarité comportementale du leader crée une ouverture par laquelle il est possible de construire ensemble de nouvelles pratiques (Béliveau, 2011). Selon cette auteure, l'absorption d'une nouvelle culture passe par la capacité du leader et des gestionnaires à bien aligner les paroles et les actions.

Une étude de Balogun (2003) vise à analyser les composantes des rôles des gestionnaires et à voir comment la conception émergente de ce rôle peut contribuer au changement (Dietrich, 2009). Afin de permettre aux gestionnaires de bien jouer leur rôle, la 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 : ils jouent le rôle d'interface mobilisante (Raelin et Cataldo, 2011).

Les gestionnaires ont un rôle stratégique à jouer dans la création du sens chez les destinataires du changement (Balogun, 2003). Par leurs actions, ils permettent aux personnes d'agir en fonction d'une nouvelle conceptualisation (Smircich, 1983). Ils deviennent des gestionnaires de proximité et des accompagnateurs de première ligne : ils connaissent mieux leurs employés et peuvent ainsi individualiser leur gestion (Dietrich, 2009). Cette nouvelle perspective du rôle du gestionnaire ajoute à la gestion des outils plus informels comme l'observation, le dialogue et l'écoute (Demers, 1999) et de communication transparente et ouverte sur les besoins des employés (Raelin et Cataldo, 2011). Ce qui caractérise ces gestionnaires, c'est leur capacité à exploiter les talents de chacun et à susciter un certain chaos créateur (Demers, 1999) en mettant en place des signes tangibles de soutien (Raelin et Cataldo, 2011).

## Méthodologie de la recherche

Compte tenu de l'objet d'étude, l'approche retenue est qualitative, exploratoire et s'inscrit dans le paradigme constructiviste. Toute réalité est multiple, intangible et socialement construite par les individus (Berger et Luckman, 1996; Allard-Poesi et Maréchal, 2007; Creswell, 2013) et par ce qui fait un sens pour eux dans le contexte où ils se trouvent (Guba et Lincoln, 1994). Puisque le projet se passe dans le monde réel, la représentation de ce qui existe est cocrée par les expériences de chacun dans une perspective intersubjective (Denzin et Lincoln, 2011). L'étude de cas s'avère être une stratégie appropriée, car elle permet de générer des données riches et utiles en mettant l'accent sur les détails du cas et l'analyse de son contexte (Langley et Denis, 2009) : ce qui intéresse le chercheur, c'est la manière dont les acteurs s'y prennent pour transformer la culture organisationnelle.

Les données qualitatives ont été collectées en temps réel sur une période de plus de trois années en utilisant des méthodes propres à la théorisation ancrée. Ces données proviennent des entretiens individuels semi-directifs, 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 : 235 rencontres pour un total de plus de 460 heures de présence sur le terrain.

Le processus d'analyse des données a été réalisé en plusieurs étapes. D'abord, un récit narratif des 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 ladite transformation. Ensuite, les données ont été agrégées en catégories selon la méthode de la théorisation ancrée (codage ouvert, axial et sélectif) (Creswell, 2013; Prévost et Roy, 2015). L'identification des principales catégories a été réalisée à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives (Atlas TI). Une analyse comparative des données a été faite afin de dégager les caractéristiques importantes du phénomène à l'étude.

## Résultats et discussion

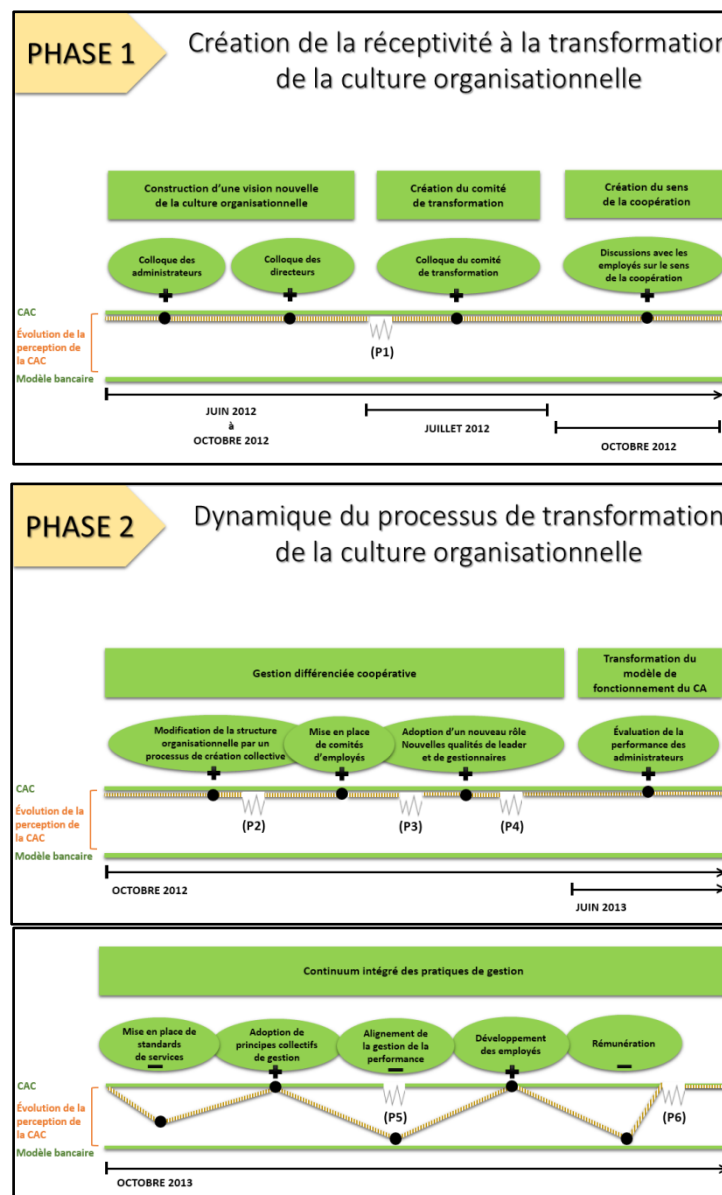
Une des contributions de cette recherche est de proposer un objet nouveau, soit une définition de la culture d'affaires coopérative. Voici l'énoncé, construit par un processus de création collective des employés de la Caisse Desjardins, qui prend en compte les éléments importants liés à la nature coopérative de l'institution :

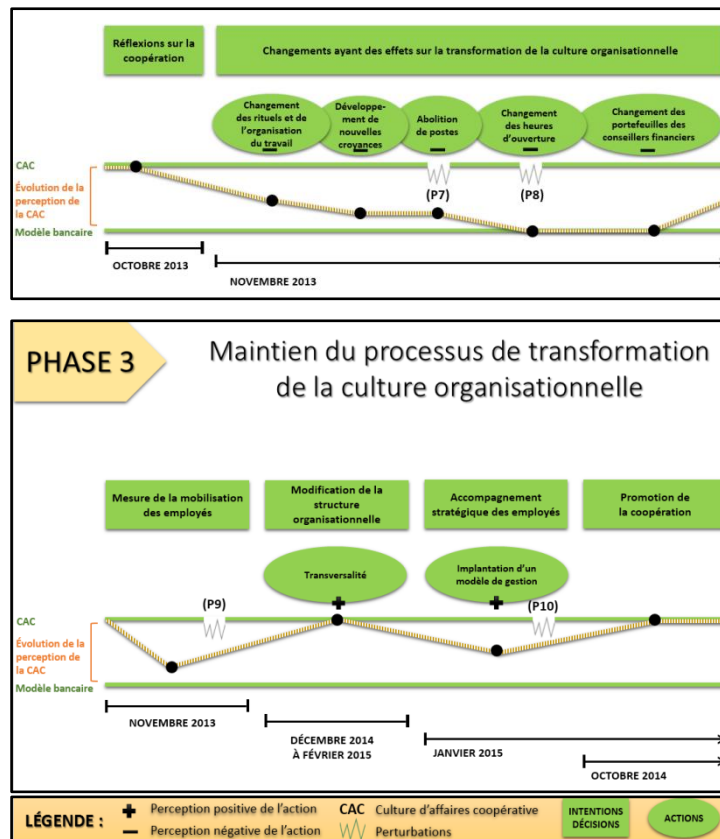
*La culture d'affaires coopérative est une culture qui prend en compte notre identité coopérative en plaçant le besoin du membre au cœur des préoccupations de notre travail, jumelé à une intention claire de générer une performance d'affaires financière et opérationnelle, qui elle, permet de développer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

Une première organisation et analyse des données brutes a permis de présenter le récit narratif détaillé de l'histoire du cas à partir des entretiens semi-directifs, des groupes de discussion, des observations et de l'analyse documentaire, comme le propose la stratégie de décomposition temporelle des données qualitatives de Langley (1997).

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 phase trace le portrait des activités mises en place pour le maintien du processus de transformation de la culture organisationnelle. Ces phases de la transformation de la culture organisationnelle sont présentées à la figure 1.

**Figure 1. Synthèse des principales décisions/intentions mises en œuvre durant les trois phases de la transformation de la culture organisationnelle**





La littérature recensée fait état des valeurs et des principes coopératifs liés aux membres de la coopérative comme étant l'idée même de la coopération. Les résultats de cette recherche illustrent 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 ? Cet état de fait est tellement implicite qu'il n'est pas explicité dans la littérature. Cet article met en lumière l'importance de la nécessaire utilisation de modalités liées aux valeurs et aux principes coopératifs dans la gestion des personnes de l'organisation. Il est souhaité que les employés et les gestionnaires contribuent au projet coopératif comme l'idéal coopératif le propose. Cette étude de cas démontre que les valeurs applicables à la gestion des personnes sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'équité et la solidarité. Elle établit également que l'application des principes coopératifs suivants revêt une grande importance dans la gestion des personnes : le pouvoir démocratique, l'autonomie, la formation et l'information.

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 recherche 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 permettent 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).

Une autre contribution de cette recherche est le constat de l'utilisation des deux modèles de gestion de changement. À l'instar de Werkman (2009), l'utilisation du modèle de changement planifié, pour faire le coup d'envoi du changement de la culture organisationnelle et du modèle de changement émergent, pour faire appel à la participation de tous dans l'élaboration des moyens à mettre en œuvre pour transformer la culture organisationnelle, a porté ses fruits.

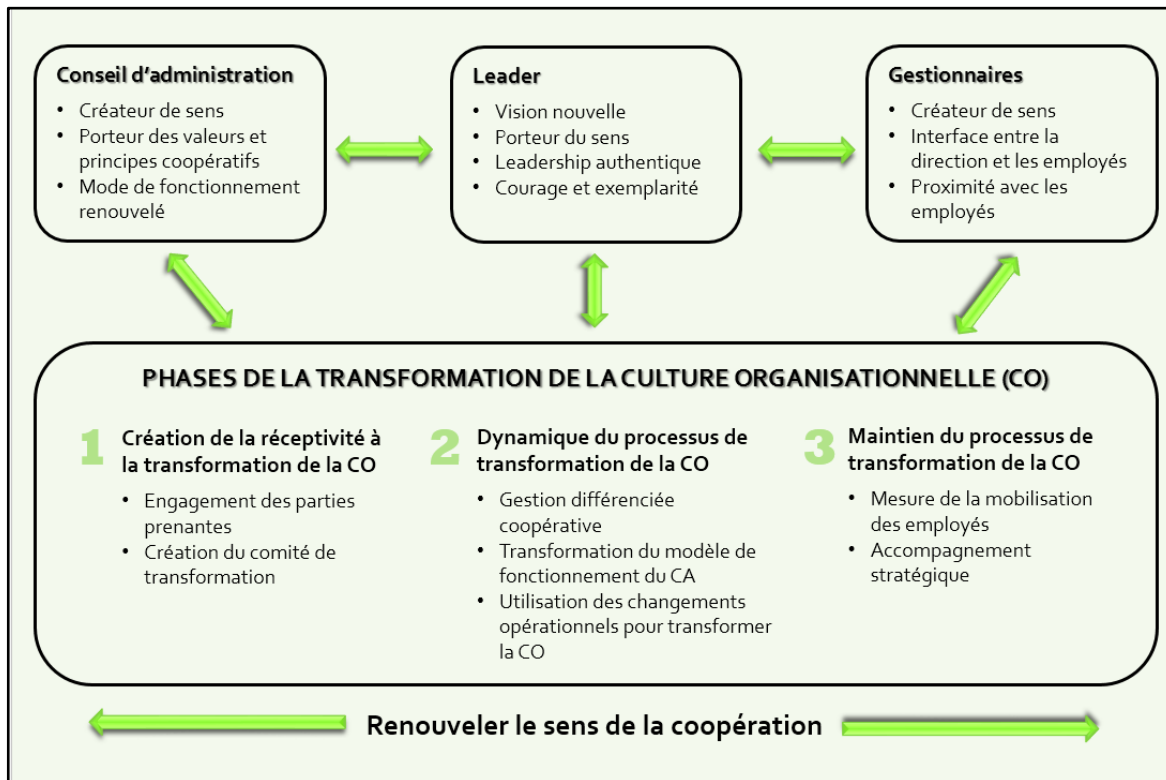
Le modèle de changement émergent met l'accent sur les actions et les interactions quotidiennes et valorise la flexibilité afin d'encourager les initiatives locales tel qu'écrit par Demers (1999) et Soparnot (2005). Comme le confirme cette étude, le changement est étroitement lié au contexte de l'organisation (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). 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). Le récit narratif fait état des différentes situations où les employés ont participé à l'élaboration des solutions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Le succès du changement de culture organisationnelle relève de la compréhension des enjeux plutôt que de plans bien détaillés (Burnes, 1996). 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 Caisse Desjardins à garder un équilibre entre la rigidité et la capacité à explorer le futur (Thiétart, 2000).

Cette étude de cas démontre l'importance de la présence d'un leader authentique et transformationnel, capable d'amener les personnes en dehors de leur zone de confort. Ce dernier est manifestement mû par une conviction profonde liée aux valeurs et aux principes coopératifs. Cela correspond à la définition des auteurs portant sur le leadership authentique et transformationnel. Cette étude de cas confirme l'importance de la redéfinition du rôle des gestionnaires : ils deviennent habiles à mettre en place les conditions facilitantes permettant le passage à la nouvelle culture d'affaires coopérative. Ils sont les créateurs et porteurs du sens ainsi que l'interface mobilisante entre la direction et les employés.

Finalement, le récit narratif et l'analyse des données a conduit à l'élaboration d'un modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative, ce qui constitue une contribution pratique importante. La figure 2 le présente.

**Figure 2. Modèle de compréhension de la transformation de la culture organisationnelle d'une coopérative**



## Conclusion

Cette étude de cas a permis de mieux comprendre le cheminement vers une culture d'affaires coopérative. Le récit narratif de l'histoire du cas permet de mieux saisir les impacts des décisions et des actions mises en œuvre pour transformer cette culture organisationnelle et permet de vivre le quotidien des personnes impliquées dans le changement : cette dimension est fort importante et peu documentée dans la littérature.

Issu de l'histoire du cas, le modèle de transformation de la culture organisationnelle proposé offre une contribution importante à la littérature. Ce modèle illustre concrètement la complexité du changement et met en évidence l'utilisation mixte de méthodes de gestion du changement, soit le changement planifié pour le coup d'envoi et le changement émergent pour la définition des moyens pour atteindre les objectifs.

Le rôle crucial du leader et des gestionnaires est mieux défini, entre autres, par l'importance de développer des habiletés nécessaires pour être un gestionnaire de proximité et un facilitateur du développement des personnes. Cette recherche démontre que, par des pratiques de gestion adaptées, les valeurs et les principes coopératifs peuvent servir de base à une gestion des personnes alignée sur les valeurs et les principes coopératifs. Ainsi, le modèle de gestion n'est plus calqué sur le modèle bancaire, mais fondé sur les valeurs et les principes coopératifs.

Enfin, les résultats de cette recherche peuvent inspirer les décideurs du milieu coopératif et les institutions destinées à la formation des gestionnaires des coopératives qui souhaitent cheminer vers une culture d'affaires coopérative. Cette étude de cas démontre l'importance de permettre aux personnes de se développer grâce à des pratiques renouvelées et à une gestion humaine, basée sur les valeurs et les principes coopératifs, tout en s'assurant d'atteindre des résultats financiers sains.

---

## Références bibliographiques

- Allard-Poesi, F. et G. Maréchal (2007). « Construction de l'objet de recherche », dans R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p. 34-57.
- 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.
- Alvesson, M. (2013). « Understanding organizational culture », Sage Publications.
- Ashkanasy, N.M., C. Wilderom et M. Peterson (2011). *The handbook of organizational culture and climate*, Sage.
- Audet, M. (2006). « La mise en œuvre 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 W.L. Gardner (2005). « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership », *The Leadership Quarterly*, Vol 16, p. 315-338.
- Avolio, B.J., W.L. Gardner, F.O. Walumbwa, F. Luthans et D.R. May (2004). « Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors », *The Leadership Quarterly*, Vol 15, p. 801-823.
- Balogun, J. (2003). « From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries », *British Journal of Management*, Vol 14, no1, p. 69-83.
- Bass, B.M. et B. Avolio (1993). « Transformational leadership and organizational culture », *Public Administration Quarterly*, Vol 17, No 1, p. 112-121.
- 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.
- Berger, P. et T. Luckman (1996). « La construction sociale de la réalité », Paris, Arman Collin, coll. *Société*, 288 p.
- Béziaud, F. et L.J. Saucier (2012). Dans *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Sommet international des coopératives, 665 p.
- Briody, E., T. Pester et R. Trotter (2012). « A story's impact on organizational-culture change », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25, no 1, p. 67-87.
- Burnes, B. (1996). « No such thing as... a "one best way" to manage organizational change », *Management Decision*, Vol 34, no 10, p. 11-18.

- Cohen, D. (2012). *Homo Economicus, Prophète (égaré) des Temps Nouveaux*, Paris, Albin Michel, 213 p.
- Collins, J.C. et J.I. Porras(1991). « Organizational vision and visionary organizations », *California Management Review*, Vol 34, no1, p. 30-52.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and research design*(3eéd.), Sage Publications, 447 p.
- Deal, T. etA. Kennedy (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*, Vol 24, no 3, p. 131-139.
- Denis, J.-L. et F. Champagne (1990). « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Revue Gestion*, Vol 15, no 1, p. 44-55.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley & sons.
- Denzin, N.K. et Y.S. Lincoln (2011). *The Sage handbook of qualitative research*, Sage Publications, 765 p.
- Dietrich, A. (2009). « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Revue management et avenir*, Vol 21, p. 196-206.
- Dupriez, P. et S. Simons (2002). *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel* (2e éd.),Paris : De Boeck.
- Freeman, R.E. et E.R. Auster (2011). « Values, authenticity, and responsible leadership », *J Bus Ethics*, Vol 98, no 15, p. 15-23.
- Gagliardi, P. (1986). « The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework », *Organization Studies*, Vol 7, no2, p. 117-134.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books.
- Guba, E.G. et Y.S. Lincoln (1994). *Competing paradigms in qualitative research*, handbook of qualitative research, Thousand Oaks, Sage, p. 105-117.
- Harris, L.C. et E. Ogbonna (1998). « Employee responses to culture change efforts », *Human Resource Management Journal*, Vol 8, no2, p. 78-92.

- 
- Jackson, T. (2010). *Prospérité sans croissance : la transition vers une économie durable*, Paris, De Boeck, 247 p.
- Langley, A. (1997). *Strategies for theorizing from process data* », *Academy of Management Review*, Vol 24, no4, p. 691-710.
- Langley, A. et J.L. Denis (2009). « Les dimensions négligées du changement organisationnel », *Télescope*, p. 13-32.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*, Thousand Oaks, 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*, Vol 23, no3, p. 230-250.
- Ogbonna, E. et L.C. Harris (2002). « Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry », *Human Resource Management Journal*, Vol 12, no1, p. 33-53.
- Ogbonna, E. et B. Wilkinson (2003). « The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing », *Journal of Management Studies*, Vol 40, no 5, p. 1151-1178.
- Pettigrew, M.A. (1979). « On studying organizational cultures », *Administrative Science Quarterly*, Vol 24, p. 570-581.
- Prévost, P. et M. Roy (2015). « Les approches qualitatives en gestion », Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 250 p.
- Raelin, J.D. et C. Cataldo (2011). « Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change », *Journal of Change Management*, Vol 11, no4, p. 481-507.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership (4eéd.)*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schneider, B., M. Ehrhart et W.H. Macey (2013). « Organizational climate and culture », *The Annual Review of Psychology*, Vol 64, p. 9.1-9.28.
- Smircich, L. (1983). « Concepts of culture and organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, no 1, p. 329-358.
- 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*, Vol 29, no 4, p. 31-42.
- Thiétart, R.A. (2000). « Gérer entre l'ordre et le chaos », Centre de recherche DMSP, Cahier no 283, 1-22.

Trice, H. et J. Beyer (1984). « Studying organizational culture through rites and ceremonials », *Academy of Management Review*, Vol 9, no4, p. 653-669.

Vidaillet, B., G. Koenig, H. Laroche, K.E. Weicket C. Roux-Dufort (2003). « Le sens de l'action », Paris, Vuibert, 184 p.

Weick, K.E. (1995). « Sensemaking in organizations », Thousand Oaks, Sage Publications, 229 p.

Werkman, R. (2009). « Understanding failure to change: A pluralistic approach and five patterns », *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 30, no7, p. 664-684.

## Notes

### **<sup>1</sup>Jocelyne CHAMPAGNE RACINE**

Candidate au Doctorat en Administration (DBA) et chargée de cours  
Université de Sherbrooke

### **IRECUS**

Faculté d'administration  
Université de Sherbrooke  
2500, boulevard de l'Université  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1  
CANADA  
Tél. : 450 777 7794  
Cell. : 450 777 6982  
Courriel : [racinej@videotron.ca](mailto:racinej@videotron.ca)

## Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

## Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)  
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG  
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal  
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège  
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)  
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3  
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives  
[www.sommetinter.coop](http://www.sommetinter.coop)

ISBN : 978-2-924765-24-1  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

## Référence :

Champagne Racine, Jocelyne. 2016. Vers une culture d'affaires coopérative: La transformation de la culture organisationnelle d'une caisse Desjardins. Lévis : Sommet international des coopératives, 20 p.