



Université du Québec
à Rimouski

**LA TRANSMISSION DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE PAR LES GESTIONNAIRES DE
PREMIÈRE LIGNE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR

© **ALEXANDRA BOUCHARD**

Octobre 2022

Composition du jury :

Nadia Lazzari Dodeler, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

**Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski,
campus de Lévis**

**Catherine Beaudry, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski,
campus de Lévis**

Arlette Lauzier, examinatrice externe, consultante en gestion des ressources humaines

Dépôt initial le 26 août 2022

Dépôt final le 20 octobre 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

AVANT-PROPOS

La culture organisationnelle est un concept très intéressant à explorer, en raison de sa nature intangible et abstraite. La compréhension et les modes de transmission de la culture organisationnelle, ainsi que l'adhésion du personnel et les impacts qu'elle a sur l'organisation sont d'autant plus intrigants et passionnants. La culture organisationnelle n'est pas une des premières choses que l'on comprend et que l'on constate de manière consciente comme employé d'une organisation. Pourtant, une grande mobilisation bien visible et de nombreuses actions, porteuses de sens, de reconnaissance et d'engagement, nous ont permis de constater les effets profonds et significatifs d'une culture et de sa transmission au sein d'une organisation. C'est pourquoi nous avons eu la volonté de creuser davantage ces concepts en tentant de comprendre la perception des gestionnaires quant à leur rôle envers les employés dans le processus de transmission. Nos constats ne correspondent pas entièrement à notre hypothèse de départ et l'apprentissage que nous pourrions en tirer aura, espérons-le, une incidence sur les choix des gestionnaires en matière de compréhension et de transmission de la culture organisationnelle, de même qu'en ce qui a trait à l'adhésion du personnel.

Je tiens à remercier profondément mes directrices de recherche, Andrée-Anne Deschênes et Catherine Beaudry, pour leur soutien, leur patience et leur compréhension tout au long du processus. L'écriture d'un mémoire est un procédé long et laborieux. Il est parfois dur de conserver sa motivation et de continuer d'y trouver du sens. Je vous remercie sincèrement de votre temps et de votre gentillesse, vous avez toujours été de bon conseil et bienveillantes. Je l'apprécie grandement.

Un merci aussi à mes collègues de l'UQAR, avec qui j'ai éprouvé énormément de plaisir dans mes cours et dans mon apprentissage. Merci à mes enseignant(e)s pareillement. Ils ont su animer ma passion pour le domaine des ressources humaines et du management en m'apprenant de nouvelles choses et en créant les conditions d'une réflexion captivante.

Je dois aussi un merci particulier à mes collègues de travail, mais surtout à mes gestionnaires. Certains d'entre vous avez changé ma vie en me donnant envie d'être gestionnaire, en me donnant ma chance, et en me donnant envie de me dépasser chaque jour. Parmi toutes les personnes merveilleuses que j'ai rencontrées, je tiens à nommer précisément Pierre Larouche, Marilyne Perron et Guylaine Lehoux. Je ne serais pas la même personne si je ne vous avais pas eus dans ma vie.

Finalement, un immense merci à ma famille, à ma mère et à ma conjointe particulièrement, qui m'ont soutenue, encouragée et poussée dans le dos quand j'en avais besoin. Votre soutien et votre amour sont parmi les plus grandes sources de motivation. Merci pour tout.

RÉSUMÉ

En une ère où la pénurie de main-d'œuvre se fait fortement ressentir dans les organisations, il est important pour les entreprises de se distinguer des autres. Nombre d'auteurs ont fait état de l'importance d'élaborer une culture organisationnelle à cette fin. Ce mémoire porte sur la compréhension des modes de transmission de la culture organisationnelle par les gestionnaires de première ligne à leurs employés. Y sont traitées les notions de compréhension de la culture et d'adhésion à cette culture, les modes de transmission utilisés et leur efficacité, les difficultés rencontrées et les conséquences de cette transmission. À travers l'approche de l'étude de cas, des entrevues ont été réalisées auprès de gestionnaires de première ligne afin de comprendre et d'examiner leur perception de la culture organisationnelle et de sa transmission. Il a notamment été question du caractère crucial de la transmission de la culture organisationnelle, des exemples concrets des modes de transmission de la culture, de la nature inconsciente de certaines actions en lien avec la culture et sa transmission, de l'importance d'utiliser plusieurs modes de transmission divers et variés dans le temps, ainsi que de l'efficacité ambivalente selon le gestionnaire et les choix de transmission.

Mots clés : culture organisationnelle, transmission de la culture, modes de transmission, efficacité, étude de cas.

ABSTRACT

In an era where labour shortages are strongly felt in organizations, it is important for companies to stand out from the crowd. Many authors have noted the importance of developing an organizational culture for this purpose. This paper focuses on understanding how front-line managers transmit organizational culture to their employees. The concepts of understanding the culture, adherence, the methods of transmission used and their effectiveness, the difficulties encountered and the consequences of this transmission are discussed. Using a case study approach, interviews were conducted with front-line managers in order to understand and examine their perception of the organizational culture and its transmission. In particular, the crucial nature of the transmission of organizational culture, concrete examples of the modes of transmission of culture, the unconscious nature of certain actions related to culture and its transmission, the importance of using several modes of transmission, diverse and varied over time, as well as the ambivalent effectiveness depending on the manager and the transmission choices.

Keywords: organizational culture, culture transmission, transmission modes, effectiveness, case study.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	vii
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xii
TABLE DES MATIÈRES	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	4
1.1 PRESENTATION ET MISE EN CONTEXTE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
1.2 ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	5
1.2.1 Définitions de la culture organisationnelle	5
1.2.2 Les conséquences d'une culture organisationnelle forte	17
1.2.3 La transmission de la culture organisationnelle.....	19
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique.....	24
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	24
2.2 DEFINITION DES CONCEPTS ET VARIABLES A L'ETUDE	25
2.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE CHOISIE	26
2.4 POPULATION ETUDIEE, MODE DE COLLECTE DE DONNEES ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON	28
2.4.1 Population étudiée.....	28
2.4.2 Modes de collecte des données	29
2.4.3 Constitution de l'échantillon.....	30
2.4.4 Traitement des données.....	30
2.5 PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE LA PROBLEMATIQUE.....	32

2.5.1	Pertinence sociale	32
2.5.2	Pertinence scientifique.....	33
2.6	CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE.....	34
CHAPITRE 3 Présentation des résultats		36
3.1	COMPREHENSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	36
3.1.1	Compréhension de la culture organisationnelle	36
3.1.2	Adhésion à la culture organisationnelle	37
3.2	MODES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	38
3.2.1	Modes instaurées par l'organisation.....	38
3.2.2	Modes de transmission instaurés par les gestionnaires	43
3.3	EFFICACITE DES MODES DE TRANSMISSION	45
3.3.1	Modes instaurés par l'organisation.....	45
3.3.2	Modes instaurés par les gestionnaires	46
3.4	DIFFICULTES ET OBSTACLES RENCONTRES	47
3.5	CONSEQUENCES DE LA TRANSMISSION DE LA CULTURE ET DE CES MODES	48
3.5.1	Conséquences sur l'organisation.....	48
3.5.2	Conséquences sur les employés et sur les gestionnaires	49
3.6	AUTRES CONSTATS	51
3.6.1	Compréhension des notions de gestion	51
3.6.2	Modes instaurés par les gestionnaires	51
CHAPITRE 4 Discussion		53
4.1	COMPREHENSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	53
4.2	MODES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	54
4.3	EFFICACITE DES MODES DE TRANSMISSION	57
4.4	DIFFICULTES ET OBSTACLES RENCONTRES.....	58
4.5	CONSEQUENCES DE LA TRANSMISSION DE LA CULTURE ET DE CES MODES	58
4.6	AUTRES CONSTATS	59
4.7	CONTRIBUTIONS	60

4.7.1 Contributions théoriques.....	60
4.7.2 Contributions pratiques.....	61
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	64
ANNEXE I – Grille d’entretien	68
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	71

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Principales définitions de la culture organisationnelle dans le temps.....	8
Tableau 2. Synthèse des distinctions entre culture, climat, image et identité.....	12
Tableau 3. Cadre intégré pour la transmission et l'intégration de la culture d'une organisation	22
Tableau 4. Comparaison des modes de transmission de la littérature et ceux de l'organisation à l'étude (selon les propos des gestionnaires participants)	55

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle de la culture organisationnelle de Schein.....	16
Figure 2. Formalisation de l'analyse selon le modèle interactif en trois temps (Rocha, 2004)	31

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Des recherches précédentes ont permis d'en apprendre plus sur la définition de la culture organisationnelle (Hatch et Schultz, 1997 ; Hofstede, 1980 ; Martin et Siehl, 1983 ; Ouchi, 1981 ; Schein, 2000), sur ses perspectives et composantes (Martin, Frost et O'Neill, 2004), ainsi que sur les autres concepts qui y sont liés (Hatch et Schulz, 1997). La présente étude se base principalement sur les travaux de Schein (2000), qui explorent les composantes de la culture organisationnelle et ses effets. Bien que certaines études mentionnent l'importance de la transmission de cette culture et traitent de certains moyens pour y parvenir (Hereng, 2012 ; Ostroff, Kinicki et Muhammad, 2013 ; Schein, 2000 ; Valentino et Brunelle, 2004), à notre connaissance, très peu d'études explore en profondeur les divers modes de transmission de la culture organisationnelle.

Ce mémoire a pour objectif principal de comprendre comment les gestionnaires de première ligne transmettent la culture organisationnelle aux membres de leur équipe de travail. Ainsi, dans le cadre d'une étude de cas réalisée au sein du secteur *réseaux complémentaires* de la grande organisation du *Mouvement Desjardins*, six entrevues avec des gestionnaires de première ligne ont été menées. À l'aide d'une analyse thématique, des constats ont été dégagés afin de comprendre la perception des participants au regard de la culture organisationnelle et de ses modes de transmission. Notamment, certains constats sont ressortis, tels des exemples concrets de mode de transmission de la culture organisationnelle, la nature inconsciente de la culture et de sa transmission, l'importance de la formation des gestionnaires, etc. Cette étude permet donc de non seulement mieux appréhender la compréhension de la culture, l'adhésion à la culture et la transmission de la culture, mais aussi d'étudier son importance, les divers modes de transmission, leur efficacité, les difficultés rencontrées, ainsi que les conséquences de cette transmission.

Ce mémoire est organisé en quatre chapitres. Il sera d'abord question de la recension des écrits, qui relatent les études et les théories des précédents auteurs dans le domaine de la culture organisationnelle et de sa transmission. Par la suite, la démarche méthodologique qui a servi de cadre à la présente étude sera présentée. En troisième lieu, la présentation des résultats permettra de faire ressortir les premiers constats à la suite de la collecte des données. Finalement, une discussion ralliant ces constats aux écrits des précédents auteurs permettra de dénoter les apports du mémoire et de poursuivre la réflexion.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

La culture organisationnelle est un concept phare dans la littérature en gestion depuis le début des années 1980. Ses définitions, ses composantes et son influence sur le succès de l'organisation ont suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs. Aussi n'est-il pas étonnant de voir cette notion à l'étude dans plusieurs recherches. Dans l'optique d'analyser au-delà de la culture organisationnelle, ce mémoire portera sur sa transmission par les gestionnaires de première ligne, afin d'évaluer les impacts potentiels sur les employés. Néanmoins, il est nécessaire de valider les écrits existant sur le sujet avant d'aller plus loin, dans le but de sortir les faits saillants de ces thèmes pour une meilleure compréhension du tout. Seront d'abord présentés une mise en contexte de la problématique à l'étude, puis l'état des connaissances sur le concept de culture organisationnelle. Ensuite, seront abordées les retombées d'une culture organisationnelle forte. Le premier chapitre se conclut par une présentation de l'état des écrits sur la transmission de la culture organisationnelle.

1.1 PRESENTATION ET MISE EN CONTEXTE DE LA PROBLEMATIQUE

La gestion des organisations, autant que la gestion des personnes, est de plus en plus complexe et variée. Cette complexification s'exerce dans un contexte de concurrence accrue, de pénurie de main-d'œuvre, d'adaptation aux changements, d'innovations technologiques, et de bien d'autres éléments. Dans ce contexte, la notion de culture organisationnelle, de plus en plus étudiée depuis les dernières années (Hartnell, Ou et Kinicki, 2011), est d'autant plus importante. Les entreprises sont appelées à déployer des méthodes de gestion et des objectifs en fonction de cette culture. Celle-ci a donc des impacts majeurs sur tous les plans de l'organisation et de ces composantes techniques et humaines. La culture est d'abord

influencée par la haute direction en fonction de plusieurs aspects, tels que l'historique de l'organisation, ses valeurs, sa mission, les orientations stratégiques, etc. Elle est ensuite disséminée auprès des membres de l'organisation par les gestionnaires, qui doivent faire ressentir aux employés cette culture et la faire vivre au quotidien. En ce sens, le thème de ce mémoire porte plus précisément sur la transmission de la culture organisationnelle par les gestionnaires de première ligne à leurs employés.

Les gestionnaires de première ligne (directeurs et chefs d'équipe) sont en contact étroit et quotidien avec leurs subordonnés. Ils ont ainsi un impact direct sur la transmission de la culture organisationnelle aux employés (Schein, 2010). Considérant les nombreuses incidences que la culture organisationnelle peut avoir à la fois sur les employés et sur l'entreprise (Ostroff, Kinicki et Muhammad, 2013), il est important de s'intéresser aux façons dont les gestionnaires de première ligne transmettent et diffusent la culture organisationnelle aux employés.

1.2 ÉTAT DES CONNAISSANCES

Plusieurs études et théories s'avèrent utiles afin de définir les bases de cette recherche. En regardant les écrits des prédécesseurs, nous pouvons délimiter le cadre et les fondements des notions en jeu. C'est d'ailleurs en quoi consistera cette section.

1.2.1 Définitions de la culture organisationnelle

1.2.1.1 Évolution conceptuelle et définitions

Le terme *culture* existe depuis très longtemps. La notion de culture, dans son sens large, vient du latin *cultura*, qui signifie « le soin que l'on donne à la terre et l'attention que l'on

donne à l'esprit ». D'un point de vue scientifique, les premières définitions, issues des écrits en anthropologie et en sociologie, sont parues vers 1952 chez Kroeber et Kluckhohn. Ces derniers ont recensé plus de 160 définitions du mot culture. Ces auteurs ont notamment mis en lumière les multiples interprétations qu'il est possible d'en tirer (Boroch, 2016, p. 63) :

- La culture comme un ensemble complexe, une série de caractéristiques, comme un tout ;
- La culture comme un patrimoine social, des traditions, un patrimoine non biologique et une transmission intergénérationnelle ;
- La culture comme une pression exercée par un groupe sur un individu, un modèle de vie compris comme une imitation ;
- La culture comme des comportements, des actions ouvertes, des idées et des valeurs ;
- La culture comme l'apprentissage des personnes, la transmission non génétique des connaissances et des compétences ;
- La culture comme des coutumes, des traditions, des habitudes, en tant que facteur se rapportant à un groupe.

Bien que dérivé du champ des sciences humaines, le concept de culture a été largement utilisé dans le domaine de la gestion. En particulier vers le début des années 1980, la culture d'entreprise ou la culture organisationnelle a été invoquée pour expliquer les succès économiques des entreprises japonaises par rapport aux entreprises américaines (Denison, 1984). Néanmoins, plusieurs auteurs en gestion et en management se sont appropriés le terme par la suite, pour le transposer dans un contexte d'entreprise. Lorsqu'il est question de culture en milieu de travail, plusieurs définissent le concept comme un ensemble de valeurs ou de croyances propres à l'organisation (Schein, 2010). La culture d'une entreprise permet aussi de définir plus directement une vision, une mission et un but qui expliquent l'existence même de cette organisation (Deshpande et Webster, 1989 ; Hereng, 2012). La définition, mais

surtout la manière de voir et d'utiliser la culture organisationnelle au sein d'une entreprise a évidemment évolué au fil du temps. Le tableau 1 (page suivante) relate les principales définitions de la culture organisationnelle issues des écrits scientifiques.

Tableau 1. Principales définitions de la culture organisationnelle dans le temps

Définitions	Auteurs
<p>La culture organisationnelle est un ensemble de symboles, de cérémonies et de mythes qui permettent de transmettre aux employés les valeurs intrinsèques de l'organisation. (Traduction libre)</p>	<p>Ouchi (1981)</p>
<p>Les cultures organisationnelles...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Offrent une interprétation de l'histoire d'une institution que les membres peuvent utiliser pour déchiffrer comment on s'attend à ce qu'ils se comportent à l'avenir. 2. Peuvent générer un engagement envers les valeurs de l'entreprise ou la philosophie de gestion afin que les employés sentent qu'ils travaillent pour quelque chose en quoi ils croient. 3. Servent de mécanismes de contrôle organisationnel, approuvant ou interdisant de manière informelle certains modèles ou comportements. 4. Certains types de cultures organisationnelles sont associés à une productivité et à une rentabilité accrues. <p>(Traduction libre)</p>	<p>Martin et Siehl (1983)</p>
<p>La culture est la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une société par rapport à une autre.</p>	<p>Hofstede (1980)</p>
<p>La culture organisationnelle est un contexte symbolique dans lequel des interprétations de l'identité organisationnelle se forment et des intentions d'influencer l'image organisationnelle est formulée. La culture organisationnelle doit être prise en compte dans les explications sur le développement et la maintenance de l'identité organisationnelle. (Traduction libre)</p>	<p>Hatch et Schultz (1997)</p>
<p>La culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts, ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes.</p>	<p>Schein (2000)</p>

Dans le cadre de la présente étude, c'est la définition de Schein qui est retenue. En effet, comme il est question plus précisément de la transmission de la culture, la définition de Schein permet de s'appuyer sur un modèle précis pour déterminer ce qui compose la culture, et ce, afin d'engager sa transmission par la suite. Son modèle théorique de la culture organisationnelle est d'ailleurs présenté plus loin, à la section 1.2.1.5.

Néanmoins, chaque entreprise possède sa propre culture, qu'elle définit selon son interprétation de ce qu'est, ou devrait être, une « bonne culture » en conséquence. Pour certaines organisations, la définition de la culture sera très claire et précise, pour d'autres, elle sera très floue et subjective, parfois même carrément non définie. Aussi est-il bénéfique de spécifier davantage la culture au sein de l'organisation pour éviter les erreurs de perception (Hofstede, 1998 ; Ouimet, 2007 ; Watkins, 2013).

1.2.1.2 Distinction entre culture, climat, image et identité organisationnels

Les notions d'*identité*, d'*image* et de *climat* d'entreprise sont souvent mises en relation avec la culture organisationnelle (Baek, Chang et Kim, 2019 ; Hatch et Schultz, 1997 ; Ostroff, Kinicki et Muhammad, 2013). Si ces concepts sont différents et existent séparément à part entière, ils sont pour autant interreliés (Hatch et Schultz, 1997). Il convient dès lors de les distinguer.

Hatch et Schultz (1997) présentent la culture organisationnelle comme le contexte historique et symbolique de l'organisation. Ils affirment que culture et image de marque s'alimentent réciproquement : « le contexte culturel influence à la fois les initiatives managériales pour influencer l'image et les interactions quotidiennes entre les membres de l'organisation et les individus externes. De plus, comme il devient de plus en plus difficile de

faire la distinction entre initiés et étrangers organisationnels, les symboles de la culture organisationnelle deviennent des sources importantes pour la création de l'image de marque, et les produits de cette création d'image deviennent de l'eau au moulin de la culture » (traduction libre, p. 360). Ostroff, Kinicki et Muhammad (2013) résument la culture comme une notion comportant plusieurs couches : croyances, valeurs, hypothèses, etc. De plus, comme la culture passe par des individus qui doivent la transmettre (généralement les cadres), il arrive que des sous-cultures se forment.

Le climat, quant à lui, est défini comme un terme complexe comprenant un nombre élevé de facettes et de dimensions potentielles (Ostroff, Kinicki et Muhammad, 2013). Plusieurs facettes ont été relevées, comme l'autonomie, la structure, l'orientation des récompenses, la considération, le soutien, la coopération, etc. De plus, les trois domaines influençant plus particulièrement le climat sont le contexte organisationnel, les pratiques de gestion et le leadership. Une seule organisation peut abriter plusieurs climats (sous-climats) et plusieurs types de climats. Selon le modèle proposé par Ostroff, Kinicki et Muhammad (2013), la culture organisationnelle serait un déterminant des pratiques de gestion, qui, à leur tour, influenceraient le climat.

En ce qui concerne l'image, les recherches font état de diverses manières de définir le terme (Hatch et Schultz, 1997). Notamment, en management, Dutton et Dukerich (1991) définissent l'image comme la façon dont les membres de l'organisation pensent que les autres voient leur organisation. Bromley (1993), de son côté, présente l'image comme un résumé des images perçues par les diverses parties prenantes externes. De plus, elle est généralement utilisée en marketing, en recrutement et dans les communications, afin de transposer l'image qu'aimerait dégager l'organisation. Ainsi, bien qu'il s'agisse à la base de ce que l'organisation représente pour ses membres externes (clients, partenaires, etc.), c'est aussi un peu ce que l'organisation souhaite être ou tente d'être. Il en va de même pour ce que les

membres internes pensent de l'organisation. Ces pensées teintent également l'image externe, ou peut être considéré à tort comme ce que l'on croit avoir comme image d'entreprise. Finalement, Hatch et Schultz (1997) s'entendent pour une définition de l'image plus complexe, qui explique que l'image d'une organisation est une impression holistique et vive qu'un individu ou un groupe particulier a d'une organisation et qui est le résultat de la construction de sens par le groupe et de la communication par l'organisation d'une image fabriquée et projetée d'elle-même (selon notre traduction libre).

En ce qui a trait à l'identité, Hatch et Schultz (1997) la présentent comme le résultat de ce qui est perçu de l'organisation par ses membres. Ainsi, il s'agirait d'un phénomène collectif lié aux interactions, à la compréhension et à la vision des employés et des cadres intermédiaires envers les valeurs et les caractéristiques distinctives de leur organisation. L'identité serait partie intégrante de la culture organisationnelle, car elle provient d'abord de la haute direction, bien que la finalité reste du ressort des membres de l'entreprise. De plus, si elle se laisse influencer par l'image de l'organisation, elle l'influence en retour. Le tableau 2 (page suivante) synthétise les distinctions entre la culture, le climat, l'image et l'identité.

Tableau 2. Synthèse des distinctions entre culture, climat, image et identité

	Culture	Climat	Image	Identité
Protagoniste(s) / origine	Haute direction, contexte	Contexte, pratiques de gestion et leadership	Tous les individus externes	Membres de l'organisation
Thème	Composition de couches relevant du contexte historique et symbolique de ce qu'est l'organisation	Ensemble de facettes et de dimensions déterminant la condition des membres	Comment les individus externes perçoivent l'organisation	Ce que les membres ressentent, pensent ou perçoivent de leur organisation
Influence(s)	N/A	Culture	Culture et identité	Culture et image

Définitions issues de Hatch et Shultz (1997), traduction libre.

1.2.1.3 Les perspectives de la culture

Les diverses études portant sur la culture organisationnelle adoptent des approches ou des perspectives différentes. Aussi, Martin, Frost et O'Neill (2004) présentent les principales perspectives de la culture, soit les approches de l'intégration, de la différenciation et de la fragmentation.

D'abord, l'approche de l'intégration suppose que la culture organisationnelle repose de nombreuses manifestations, notamment : les valeurs adoptées, les pratiques formelles, les pratiques informelles, les histoires sur les employés et sur l'organisation, les rituels, le jargon propre à l'organisation, l'humour, les normes vestimentaires, le décor, etc. Ainsi, cette perspective définit la culture comme un modèle d'interprétation qui sous-tend ces diverses

manifestations, communes de surcroît. Toutefois, la culture ne se décrit pas simplement par une liste de manifestations ; elle passe surtout par une explication de ce qui les amène à être cohérentes en premier lieu. Ainsi, cette approche se base sur trois dimensions : 1) le degré de cohérence, 2) le degré de consensus et 3) le degré de clarté. Elle soutient aussi l'idée qu'une culture qui présente ces trois dimensions à un fort degré sera une culture dite « forte » et, ainsi, aura des impacts positifs sur divers aspects comme la performance organisationnelle et la satisfaction au travail. Compte tenu de son angle managérial, il s'agit de l'approche la plus souvent utilisée dans les diverses études sur la culture. C'est dans cette perspective que s'inscrit d'ailleurs le présent mémoire.

Ensuite, l'approche de la différenciation comporte de certaines similitudes avec celle de l'intégration : les études qui en découlent utilisent généralement les mêmes méthodologies et certaines idées se recourent. Cependant, ce qui distingue l'approche de la différenciation, c'est qu'elle défend l'idée selon laquelle la culture organisationnelle n'est pas unitaire. Au centre de ces travaux, on cherche à comprendre les différences au sein d'un même groupe et ce qui sépare ou unit les sous-cultures au sein de l'organisation. Cette approche avance que « les interprétations des manifestations [de la culture] sont incohérentes ; [que] le consensus ne se produit que dans les limites sous-culturelles ; et [que] la clarté n'existe que dans les sous-cultures, bien que des ambiguïtés apparaissent dans les interstices entre les sous-cultures. De cette façon, les sous-cultures sont comme des îlots de clarté dans une mer d'ambiguïté. » (Martin, Frost et O'Neill, 2004, p. 12, traduction libre).

Finalement, l'approche de la fragmentation postule que la culture suscite forcément de l'ambiguïté. En ce sens, il n'y existe aucune manifestation de la culture et le consensus, lorsqu'il survient, est transitoire, d'une durée limitée et pour un groupe de personnes limité (qui n'est ni l'organisation ni un groupe de sous-culture). De même, la clarté y est une idéologie des dirigeants de l'entreprise, qui tentent d'en donner l'impression sans toutefois

pouvoir l'atteindre réellement. C'est l'approche postmoderne de la culture organisationnelle, où l'on considère l'organisation comme complexe, mouvante et chaotique. En somme, cette perspective met de l'avant les ambiguïtés dans la culture, de sorte à remettre en question les perspectives intégrationniste et différentialiste.

1.2.1.4 Culture et sous-cultures

Comme l'approche de la différenciation le souligne, la notion de sous-culture comporte son lot d'incertitude et d'ambiguïté. En effet, il est difficile, pour une organisation, et encore plus s'il s'agit d'une grande organisation, de considérer la culture organisationnelle comme unitaire et identique dans l'ensemble de l'entreprise. Une sous-culture peut être définie comme suit : « Des groupes distincts par leur compréhension, par leurs comportements et par leurs formes culturelles qui identifient des personnes dans l'organisation. Ces groupes diffèrent sensiblement de la culture organisationnelle dominante dans laquelle ils sont intégrés soit en intensifiant ses compréhensions et pratiques ou en déviant de celles-ci. » (Lok, Westwood et Crawford, 2005, p. 495, traduction libre). Ainsi, bien qu'une entreprise comporte une culture organisationnelle dominante, partagée et diffusée par la haute direction, elle peut ou non, finalement, comporter plusieurs sous-cultures divergeant brièvement de la culture dominante. Une culture, qu'elle soit « forte » ou non, peut comporter des sous-cultures. Celles-ci ont la possibilité d'exercer une influence aussi bien positive que négative sur la culture dominante, tout dépendant de leur degré de divergence. Il existe donc différents types de sous-cultures qui peuvent interagir entre elles de multiples manières. Notamment, Martin et Siehl (1983) parlent de *la domination* (culture organisationnelle de base provenant de la haute direction), *du soutien* (sous-culture qui met en valeur et soutient avec enthousiasme la culture de base), *des relations orthogonales* (cette sous-culture partage des croyances et valeurs indépendantes, mais elle ne nuit pas à la culture de base) et finalement, de *la contre-culture* (celle-ci préconise des valeurs qui sont à l'encontre de la culture de base). Ces sous-cultures se forment selon les relations, les interactions, les intérêts

et les valeurs des membres. Ainsi, il peut exister des sous-cultures par département, par type de poste ou même simplement entre individus partageant les mêmes opinions ou les mêmes loisirs. En somme, les sous-cultures sont plus souvent positives que négatives, mais il est important pour une organisation d'être consciente de leur existence lors de la transmission de la culture.

1.2.1.5 Le modèle théorique de la culture organisationnelle de Schein

Schein (2000) propose un modèle théorique qui explique les couches d'une culture organisationnelle dans la perspective de l'intégration. Selon l'auteur, la première couche serait constituée des artefacts visibles comme « l'environnement construit de l'organisation, son architecture, sa technique, la disposition de ses bureaux, la tenue vestimentaire, les modes de comportement visibles ou audibles, et ses documents publics comme les statuts, les éléments des plans de carrière d'employés, les histoires » (Schein, 2000, p. 176). La deuxième strate, un peu moins tangible, se situe à un niveau plus élevé de la conscience. Il s'agit des valeurs, qui sont partagées et définissables par le groupe qui les vit. Ces valeurs guident les actions consciemment, comme lorsqu'il est question de définir ce qui est bien ou ce qui est mal. Néanmoins, il existe une dernière couche, encore liée aux valeurs, mais totalement inconsciente. Il s'agit des postulats partagés, qui guident aussi certaines actions, mais de manière automatique et irréfléchie. Ce sont pourtant des principes de base non discutables, mais devenus inconscients, car tenus pour acquis depuis longtemps. La figure 1 illustre la métaphore de l'auteur sur ces niveaux conscients/visibles et inconscients/cachés de la culture organisationnelle. Elle présente les couches de la culture sous l'apparence d'un iceberg.

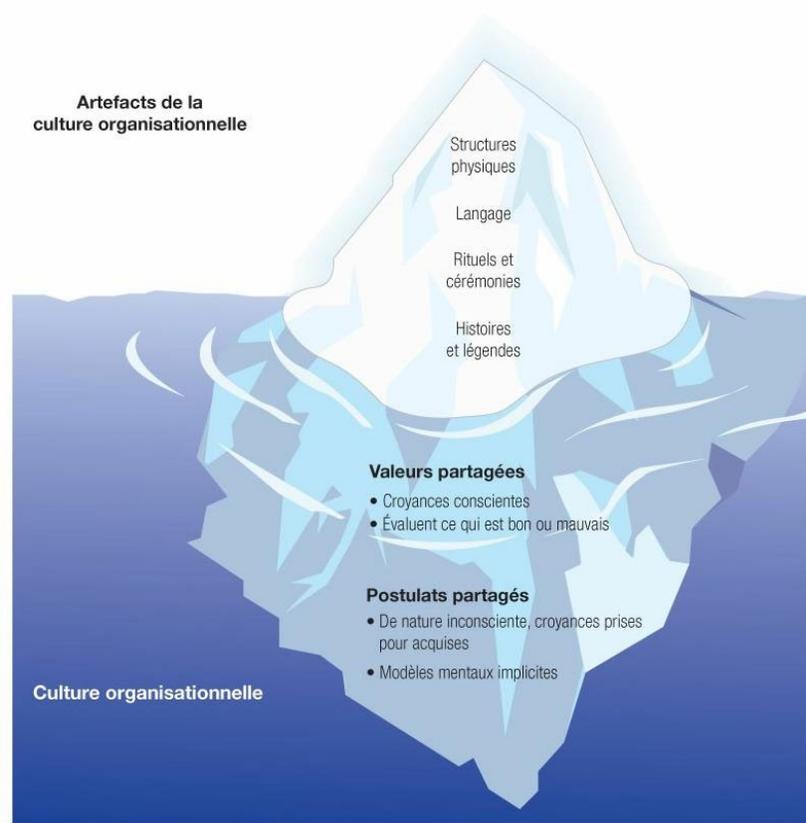


Figure 1. Modèle de la culture organisationnelle de Schein

Source : Gosselin, Dolan et Morin (2013), p. 398

Afin d'étudier une culture, de la connaître et de mieux la comprendre, il convient de commencer par identifier ses valeurs (Hereng, 2012). Les valeurs organisationnelles sont définies comme des croyances et des hypothèses fondamentales qui guident le comportement et les jugements individuels dans diverses situations (Rokeach, 1973). Sur le plan organisationnel, les valeurs sont révélatrices des caractéristiques les plus déterminantes d'une organisation (Williams, 1979). Ce sont les croyances et les attitudes qui sont profondément ancrées et qui constituent une compréhension collective concernant les normes et les standards comportementaux acceptables dans l'organisation. En ce sens, les valeurs sont considérées comme la composante essentielle de la culture organisationnelle (Hatch, 1993).

Selon Schein (1985), les valeurs d'entreprise sont des croyances collectives sur ce que l'entreprise entière représente, sur ce dont elle est fière et sur ce qui a une valeur intrinsèque. Pour une organisation, ces valeurs peuvent prendre différentes formes comme la qualité, l'efficacité, l'engagement, la performance, l'efficacité, etc.

1.2.2 Les conséquences d'une culture organisationnelle forte

1.2.2.1 Définition d'une culture organisationnelle forte

Avoir une culture organisationnelle est une chose, mais avoir une culture dite forte, importante ou même efficiente, en est une autre. En ce sens, il est possible de définir cette force par deux principes : 1) l'homogénéité et la stabilité de la composition du groupe, ainsi que 2) la durée et l'intensité des expériences partagées par le groupe (Schein, 2000). Pour consolider et partager des valeurs et postulats, un groupe doit exister depuis un certain temps et ses membres doivent avoir vécu des situations fortes qui les ont rapprochés et qui ont solidifié cette culture.

En effet, les impacts de cette culture font l'objet d'écrits scientifiques qui seront résumés dans la prochaine section.

1.2.2.2 Les conséquences individuelles

La littérature fait état du fait qu'une culture organisationnelle forte est associée positivement à diverses attitudes et comportements individuels au travail. Par exemple, il a été soulevé qu'elle pouvait accroître le bien-être au travail et la motivation, en plus d'améliorer le processus de prise de décision (Girard, 2007 ; Quenneville, Beintein et Simard, 2010 ; Zghal, 2003).

Silverthorne (2004) fait d'ailleurs état d'une relation positive entre la culture organisationnelle, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés. Cette influence positive s'expliquerait entre autres par un haut niveau d'adéquation entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles lorsque la culture organisationnelle est forte et clairement présentée aux employés.

1.2.2.3 Les conséquences organisationnelles

Une culture organisationnelle clairement définie et partagée par ses membres peut aussi avoir des effets sur l'organisation. Ainsi, cette culture engendre une influence externe sur la perception de l'organisation et, donc, favorise l'attraction du personnel, l'avantage concurrentiel et le choix des consommateurs (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Puisque ces effets sont majeurs pour une entreprise, l'attention portée à la culture organisationnelle s'avère importante (Watkins, 2013).

Aussi est-il de plus en plus commun dans les organisations de voir la culture devenir porteuse de la volonté stratégique et œuvrer dans des buts de motivation, de mobilisation, d'attraction et de rétention du personnel, ainsi que dans un objectif de marketing. De ce fait,

il est de plus en plus pertinent qu'une culture organisationnelle soit définie, claire et partagée, afin que l'organisation puisse bénéficier de cet aspect stratégique (Baek, Chang et Kim, 2019). Cela rejoint l'étude de Homburg et Pflesser (2000), qui ont mis en relation la culture organisationnelle et l'orientation marché, que l'on définit par une culture organisationnelle qui crée le plus efficacement les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour les acheteurs et, par conséquent, d'une performance supérieure continue pour l'entreprise, afin de favoriser sa rentabilité.

De surcroît, la notion d'adéquation individu-organisation (le *fit* organisationnel) est liée au concept de culture, en ce sens qu'une organisation choisit ses employés non seulement sur la base de leurs compétences (diplômes, expérience professionnelle, engagements, etc.), mais aussi sur la base de leurs valeurs et de leur personnalité (Judge et Cable, 1997). Cela permet, en plus de s'assurer d'une facilité d'adéquation dans la transmission de la culture, d'accroître la rétention du personnel, le bien-être, la satisfaction au travail, la productivité, sans oublier l'efficacité pour l'entreprise (Shahzad et al., 2012).

Considérant ces nombreux effets positifs tant sur les employés que pour l'employeur (l'organisation), il importe de comprendre davantage le processus de transmission de la culture organisationnelle.

1.2.3 La transmission de la culture organisationnelle

Il est important de mentionner que bien que les dirigeants fondateurs de l'organisation aient à la base défini la culture de l'organisation de manière précise, pour conserver sa pérennité et son efficience, il est souhaitable de faire évoluer la culture (Bass et Avolio, 1993). D'emblée, lors d'un changement de direction, la transmission de la culture facilite la

transition (Hereng, 2012). Ainsi, l'adaptabilité et la considération de l'environnement et des enjeux actuels contribuent à l'évolution et à la continuité d'une entreprise (Hatch et Schultz, 1997). Les effets du style de leadership ou des pratiques des gestionnaires sur la culture en place sont également à considérer. En effet, même si une culture organisationnelle est très forte, chaque personne peut la percevoir, l'interpréter et la faire vivre à sa manière.

La majorité des auteurs s'entendent pour dire qu'une organisation peut avoir une culture très forte, mais que si elle n'est pas transmise et vécue par les gestionnaires comme par les employés, l'organisation ne pourra pas nécessairement bénéficier de ses effets positifs (Schein, 2000). Le processus de transmission de la culture passe notamment par les gestionnaires et, plus particulièrement, par les gestionnaires de première ligne (Valentino et Brunelle, 2004). Bass et Avolio (1993) font ressortir que la culture organisationnelle est diffusée par les leaders. Schein (2000) explique qu'une culture ne peut exister en l'absence d'un groupe pour la porter et la faire vivre. Aussi, selon Schein (2000), la transmission de la culture doit faire partie intégrante de sa définition même pour favoriser l'adhésion du personnel et assurer sa validité. Effectivement, plus une organisation est grande, plus la haute direction s'éloigne du contact direct avec les employés. Il revient alors aux cadres de second rang, ou gestionnaires de première ligne (supérieurs hiérarchiques), ceux qui sont quotidiennement en relation avec les employés, de transmettre la culture. Ces derniers exercent d'ailleurs une influence sur les employés et sur leur manière de percevoir ou de ressentir la culture (Ostroff, Kinicki et Muhammad, 2013 ; Valentino et Brunelle, 2004).

Si la transmission de la culture aux employés est une part considérable du travail, la transmission de la culture aux gestionnaires est tout aussi importante, puisque ceux-ci auront à la transmettre à leur tour, en plus de la vivre. Bien que plusieurs gestionnaires soient sélectionnés pour leur vision en adéquation avec la culture organisationnelle, certains sont tout de même appelés à l'intégrer et à y adhérer en cours de route (Valentine et Brunelle,

2004). L'entreprise gagne alors à s'assurer d'un partage et d'une compréhension de la culture organisationnelle de la part des gestionnaires (Valentino et Brunelle, 2004), car, comme mentionné plus haut, il est possible que des sous-cultures se forment selon la compréhension et la vision de chacun de *ce qu'est* ou de *ce que devrait être* la culture de l'organisation (Hofstede, 1998 ; Watkins, 2013). De même, des employés peuvent se créer une sous-culture entre eux, selon les mêmes dispositions. Il est donc important pour les gestionnaires de tenir compte de ces sous-cultures dans leurs approches de gestion (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016).

Finalement, les moyens pour transmettre la culture organisationnelle sont tout aussi divers (Deshpande et Webster, 1989 ; Urasadettan, Glémain et Amintas, 2018 ; Valentino et Brunelle, 2004). Ils sont généralement en lien avec les valeurs et la vision prônées par la culture en elle-même. Il en ressort un mode de gestion en conséquence, qui peut être mis en application par diverses pratiques et stratégies (voir tableau 3). Il est aussi mentionné qu'une communication adéquate est nécessaire pour arriver à transmettre la culture d'une organisation (Valentino et Brunelle, 2004). Aussi, lors d'un changement, il importe d'avoir conscience des effets de cette nouvelle donne sur les employés. Des groupes de soutien et d'entraide, en plus de l'écoute et du soutien du gestionnaire, peuvent aider (Valentino et Brunelle, 2004).

Tableau 3. Cadre intégré pour la transmission et l'intégration de la culture d'une organisation

Les compétences de Bennis (1989)	Les étapes de Schein (1999)
1. Gestion de l'attention Il s'agit de la capacité de créer une vision convaincante, qui fait passer les employés de leur vision actuelle à une nouvelle vision.	1. Créer une vision positive convaincante.
	2. Encadrer et donner de la rétroaction.
2. Gestion du sens Il s'agit de communiquer le sens de la vision aux employés.	3. Être un modèle positif.
	4. Offrir des possibilités de formation formelle.
3. Gestion de la confiance La capacité des gestionnaires à faire preuve de fiabilité ou de constance, à tenir leur parole et à toujours faire savoir au personnel où ils en sont.	5. Donner aux employés le sentiment que les dirigeants de l'organisation leur permettront de gérer et de contrôler leur propre processus d'apprentissage.
	6. Créer des groupes interdépartementaux et des liaisons interdépartementales.
4. Gestion du soi La capacité des gestionnaires à prendre non seulement des décisions, mais aussi des décisions collectives.	7. Créer des groupes de soutien.
	8. Aligner les systèmes de récompenses et de discipline de l'organisation avec la nouvelle façon de penser et de travailler.

Tableau issu et adapté de Valentino et Brunelle (2004), p. 396, traduction libre.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce premier chapitre, il est ressorti que la culture organisationnelle est une composante clé de la gestion d'une entreprise, en raison de ses nombreux effets positifs potentiels, tant sur les employés que sur l'organisation elle-même. Bien qu'une culture soit complexe, de nature profonde et parfois même inconsciente, elle demeure un ancrage important pour une entreprise qui souhaite faire face à l'avenir et aux nombreux changements des environnements interne et externe. Néanmoins, pour qu'une culture soit forte, elle doit d'abord être transmise. C'est à cette étape que les gestionnaires de première ligne deviennent des acteurs fondamentaux. Grâce à leur volonté de partager, mais aussi de démontrer la culture organisationnelle à leurs employés, les gestionnaires arriveront à en faire une culture forte, comprise et vécue au quotidien. Finalement, les moyens par lesquels les gestionnaires transmettent la culture à leurs employés sont peu documentés. Cette étude vise ainsi à approfondir la question pour comprendre les mécanismes de la transmission culturelle au sein des organisations.

CHAPITRE 2

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, la question et les objectifs de la recherche sont d'abord présentés. Nous faisons également un retour sur les définitions retenues des concepts à l'étude. Par la suite, une explication approfondie de l'approche méthodologique choisie est présentée. Comme l'étude est faite au sein d'une organisation, nous revenons aussi sur la population étudiée, sur le mode de collecte de données, sur la constitution de l'échantillon et sur le traitement des données. Afin de définir l'utilité de la recherche, une brève explication de sa pertinence tant sociale que scientifique est faite. Finalement, un retour sur les considérations éthiques permet de comprendre le respect des participants, sur le plan du consentement et de la confidentialité.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

La question de départ, qui sert d'assise à cette recherche, est la suivante : comment les gestionnaires transmettent-ils la culture aux membres de leur équipe de travail ?

L'objectif principal consiste donc à comprendre la manière dont les gestionnaires transmettent la culture organisationnelle aux membres de leur équipe de travail. Il se décline en cinq objectifs secondaires :

- ❖ Décrire et comprendre la manière dont les gestionnaires conçoivent la culture organisationnelle ;

- ❖ Décrire les modes de transmission de la culture organisationnelle aux employés comme ils sont perçus par les gestionnaires ;
- ❖ Dégager et décrire les modes de transmission efficaces de la culture organisationnelle tels qu'ils sont perçus par les gestionnaires ;
- ❖ Décrire et comprendre les difficultés rencontrées par les gestionnaires telles qu'ils les perçoivent au regard de la transmission de la culture organisationnelle ;
- ❖ Décrire et comprendre les conséquences de ces modes de transmission de la culture organisationnelle sur les employés telles qu'elles sont perçues par les gestionnaires.

2.2 DEFINITION DES CONCEPTS ET VARIABLES A L'ETUDE

Culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est non seulement un ensemble de valeurs propres à une entreprise, mais aussi une ligne directrice sur le plan de la vision, de la mission et du but de l'entreprise. La culture rallie les employés et les gestionnaires autour d'un même objectif. Elle les guide et les accompagne dans leur prise de décisions. La culture est la raison d'être de l'entreprise et la voie qui définit ses choix et son avenir (Schein, 2000).

Nous retenons cette définition de la culture organisationnelle car il s'agit de la plus complète et parce qu'elle décrit le but et l'essence même de la culture organisationnelle. De plus, elle s'inscrit dans la perspective de l'intégration (Martin, Frost et O'Neill, 2004 ; Schein, 2000), dans laquelle prend ancrage cette étude.

2.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE CHOISIE

Dans le cadre de ce mémoire, une méthodologie qualitative est privilégiée. Cette technique de collecte de donnée s'avère par nature subjective, car axée sur les expériences, le vécu et les perceptions des participants. Cette approche de recherche permet de recueillir des données riches, mais comporte la limite d'axer davantage sur les perceptions que sur les faits (Miles et Huberman, 2003 ; Pelletier et Demers, 1994).

Plus précisément, nous utilisons l'approche par étude de cas. L'étude de cas est une « approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Roy, 2016, p. 199). Bien qu'elle accuse certaines limites, comme de ne pouvoir être considérée représentative à grande échelle et de manquer d'objectivité, cette approche permet de comprendre des phénomènes peu connus plus en profondeur (Roy, 2016). Pour ce mémoire, elle s'avère monographique puisqu'elle ne concerne qu'une organisation, les réseaux complémentaires chez Desjardins. Le but premier est donc de comprendre les perceptions des gestionnaires quant à la culture organisationnelle en place et ses modes de transmission au sein de leur équipe.

Au sein du Mouvement Desjardins, tout comme pour ses secteurs, comme les réseaux complémentaires où l'étude a été réalisée, la culture organisationnelle est définie par écrit et disponible pour tous les employés. La mission et la vision vise à « 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 dirigeants et de nos employés » (Desjardins, 2021a).

À l'interne, la culture est décrite de façon plus directe afin de spécifier la cible, la raison d'être et l'ambition du grand Mouvement Desjardins :

Cible : Travailler toujours dans l'intérêt des membres et clients...

Raison d'être : pour enrichir la vie des personnes et des communautés...

Ambition : et être premier dans le cœur des gens (Desjardins, 2021b).

Cet énoncé est un extrait tiré du « parcours fondements », une initiative mise en place en 2019 pour former l'ensemble des employés de Desjardins sur la culture et sur la vision de l'organisation (Desjardins, 2021c). Ainsi, les objectifs ciblaient plus précisément la réaffirmation de la pertinence de la cible de Desjardins, comme coopérative, de travailler toujours dans l'intérêt des membres et clients ; de démontrer comment Desjardins a su prendre les moyens pour évoluer avec les membres et clients au fil du temps, pour toujours répondre à leurs besoins ; et d'apprécier Desjardins en tant que Mouvement humain – se rappeler que l'engagement de tout un chacun a un impact sur l'atteinte de la cible. Il s'agissait donc de quelques activités individuelles (vidéos et pistes de réflexion) et d'équipe (échanges et partages des réflexions), échelonnées sur une période de trois à six mois, se déroulant à la fin de 2019 pour les gestionnaires, et au courant de 2021 pour l'ensemble des employés.

Comportant plus de 52 000 employés, le Mouvement Desjardins se divise en plusieurs grands secteurs d'activités. Les réseaux complémentaires sont sous la responsabilité de la vice-présidence ventes et distributions directes, qui relève elle-même de la première vice-présidence réseau des caisses et services aux membres et clients. Plus spécifiquement, la mission des réseaux complémentaires est d'abord et avant tout l'acquisition de nouveaux membres. Bien que le développement d'affaires et la rétention de la clientèle puissent aussi faire partie des objectifs, l'acquisition prime. De plus, la clientèle cible est constituée d'étudiants universitaires, de nouveaux arrivants et de professionnels. Les réseaux complémentaires comptent environ 500 employés. La direction développement des affaires Québec et Ontario, qui est plus précisément à l'étude, comporte environ une centaine d'employés, quatre directeurs régionaux et 11 chefs d'équipe. Les employés de cette direction occupent surtout des postes de chargés de clientèle, de représentants jeunesse et de démarcheurs pour les diverses communautés (nouveaux arrivants).

2.4 POPULATION ETUDIEE, MODE DE COLLECTE DE DONNEES ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

2.4.1 Population étudiée

Les gestionnaires forment la population étudiée. Comme l'objectif est de comprendre la transmission de la culture organisationnelle par les gestionnaires qui jouent ce rôle au sein de l'organisation, ce sont eux qui sont ciblés par l'étude. Plus précisément, la population cible concerne les gestionnaires de première ligne ou de premier niveau. Les gestionnaires de première ligne ont un impact non négligeable pour faire ressentir et faire vivre la culture organisationnelle au sein d'une entreprise (Bass et Avolio, 1993 ; Schein, 2000 ; Valentino et Brunelle, 2004). Ils sont quatre directeurs régionaux, ainsi que 11 chefs d'équipe, pour un total de 15 gestionnaires de première ligne dans l'organisation à l'étude.

2.4.2 Modes de collecte des données

Dans le cadre de notre étude de cas, le premier mode de collecte de données utilisé repose principalement sur l'entrevue semi-dirigée auprès des gestionnaires de première ligne. Ce mode de collecte de données apporte le maximum de contenu pour comprendre l'objet d'étude. Selon Savoie-Zajc (2016, p. 340), l'entrevue semi-dirigée est définie comme :

une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé.

S'inscrivant dans les méthodes d'analyse qualitative et d'étude de cas, l'entrevue semi-dirigée porte sur la perception des participants. Elle est donc subjective et les résultats ne sont pas généralisables (Savoie-Zajc, 2016). La grille d'entretien utilisée pour ces entrevues est jointe en annexe du présent document.

Les sources documentaires constituent un autre mode de collecte des données utilisé dans le cadre de l'étude de cas pour comprendre la culture de l'organisation et les moyens de transmission privilégiés. Notamment, nous avons consulté le site desjardins.com, le site interne Notre Desjardins, et la documentation du « parcours fondements » (voir section 2.3). Les sections visées concernaient principalement la culture Desjardins.

2.4.3 Constitution de l'échantillon

Nous avons mené six entrevues avec les gestionnaires de première ligne du réseau complémentaire de Desjardins. Les rencontres ont été réalisées de manière virtuelle. Elles ont été d'une durée allant de 45 minutes à 1 h 30. Les entrevues ont eu lieu du 29 novembre au 17 décembre 2021. Celles-ci ont été enregistrées pour l'analyse et les enregistrements ont été détruits par la suite. Dans ce cas, l'échantillon est non probabiliste. Il a été sélectionné en fonction de l'accessibilité et de la volonté des candidats de participer à l'étude. On parle ainsi d'un échantillon volontaire, car les candidats ont été sollicités par courriel, et la décision de participer ou non leur revenait. Le critère d'inclusion pour la constitution de l'échantillon était d'abord de faire partie des réseaux complémentaires du Mouvement Desjardins. De plus, les participants rencontrés devaient cumuler plus d'un an d'ancienneté organisationnelle et au moins six mois d'expérience en gestion au sein du secteur d'activité. Ils étaient principalement localisés à Montréal, mais aussi à Québec, à Trois-Rivières et à Ottawa. Les participants rencontrés étaient âgés entre 25 et 60 ans et, pour la plupart, détenteurs d'un baccalauréat. Au moment des entrevues, ils faisaient tous partie de la même organisation et du même secteur d'activité.

2.4.4 Traitement des données

Pour ce qui est de la procédure suivie après la collecte des données, nous procédons à une analyse thématique, tant pour analyser des entrevues que pour analyser des sources documentaires. Selon Fallery et Rodhain (2007), l'analyse thématique est un mécanisme de codification des résultats, selon différents thèmes d'un projet. « Chaque occurrence est soumise à une décision : établir d'abord la pertinence de retenir le terme (a-t-il une signification “forte” et “précise”, par rapport à la grille ?) et, le cas échéant, lui affecter un “marqueur” informatique » (p. 24). La plus grande problématique de ce type d'analyse est la définition et le respect des thèmes, surtout considérant leur nature, abstraite et parfois

subjective. Néanmoins, « une “bonne” interprétation des thèmes devrait pouvoir expliquer une pratique sans en réduire la richesse (c'est-à-dire la diversité de [...] ses réalisations concrètes, dont l'échantillon d'observation peut rendre compte) » (p. 24).

De plus, la complexité de l'analyse qualitative est due à la quantité d'information recueillie sans ordre ou fil logique (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006). Ainsi, le travail se doit d'être balisé, formalisé et systématisé afin de s'assurer de faire ressortir assez facilement les résultats par thème. L'approche choisie se déroule plus précisément en trois phases, présentées dans la figure 2 :

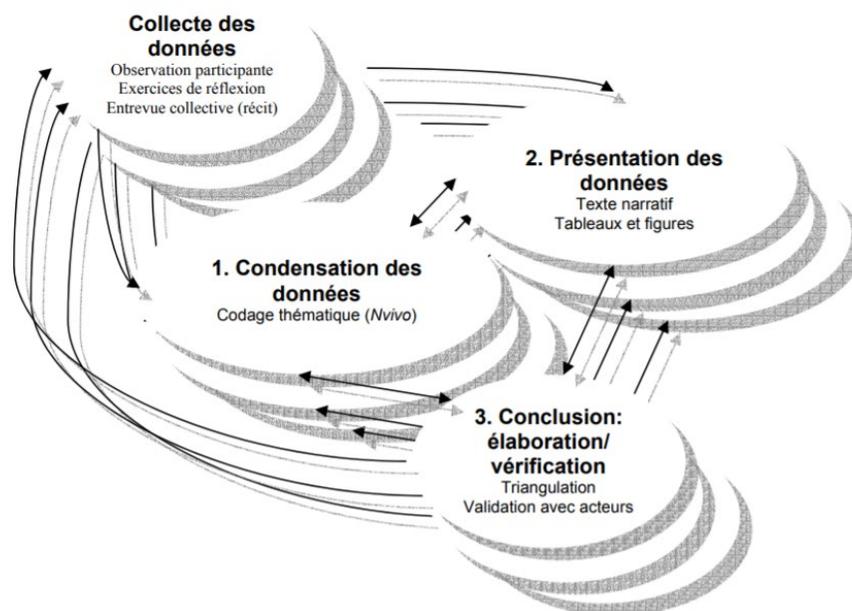


Figure 2 Error! Bookmark not defined.. **Formalisation de l'analyse selon le modèle interactif en trois temps (Rocha, 2004)**

Source : Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006, p. 120

En effet, pour cette étude, les grands constats ont été dégagés pour chacun des thèmes de la recherche, à savoir ses objectifs. Certains thèmes ont aussi émergé, sans lien direct

avec les objectifs premiers. Ils ont aussi été ajoutés dans les autres constats de la recherche, au chapitre 3.

2.5 PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE LA PROBLEMATIQUE

2.5.1 Pertinence sociale

Les composantes de la culture organisationnelle, ainsi que ses effets, touchent bon nombre de concepts clés de la gestion. En effet, cette dernière a tendance à inclure ou à impliquer plusieurs notions dans la pratique en vue de sa finalité. Notamment, on en dit qu'il s'agit d'un ensemble de valeurs, de croyances, de manières d'agir et de penser, mais aussi d'une ressource stratégique pour les organisations (Deshpande et Webster, 1989 ; Hereng, 2012). Cela signifie que les entreprises sont appelées à définir une vision, une mission, un style de gestion, des pratiques organisationnelles, une vision marketing et de gestion des ressources humaines, des politiques, un processus décisionnel et des normes qui sont en cohérence avec leur culture préalablement déterminée (Zghal, 2003). De surcroît, la culture organisationnelle provoque des effets directs non seulement sur l'efficacité d'une entreprise, mais aussi sur les employés et leur bien-être au travail (Girard, 2007 ; Zghal, 2003). Une culture organisationnelle forte permet donc à une entreprise d'accroître son rendement, en assurant un contexte favorable pour ses employés (Urasadettan, Glémain et Amintas, 2018). De même, une culture organisationnelle déficiente peut avoir des impacts négatifs sur la santé mentale des employés de l'entreprise et, donc, sur ses résultats (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Plus spécifiquement, la culture organisationnelle peut influencer sur la motivation, sur la mobilisation, sur le bien-être au travail, sur le sens du travail, sur le climat de travail, etc. (Girard, 2007). Mais qu'en-t-il si la culture n'est pas transmise ? Les résultats de cette étude permettent ainsi d'éclairer les organisations sur les impacts non seulement de la culture elle-même, mais davantage sur les impacts de sa transmission.

L'étude des modes de transmission de la culture organisationnelle aux employés prend alors tout son sens. Pour être efficace et permanente, la transmission de cette culture est intégrée aux pratiques de gestion (Hereng, 2012 ; Zghal, 2003). Il est toutefois à noter qu'il peut être long et laborieux de définir et de déployer clairement une culture organisationnelle. De plus, cette culture évolue et change tout au long de la vie de l'organisation et selon ses choix stratégiques (Deshpande et Webster, 1989). Essentiellement, chaque organisation a ses enjeux concernant la définition et la transmission de sa culture organisationnelle au sein de ses départements. Aussi demeure-t-il toujours pertinent pour une organisation de connaître l'efficacité et les impacts de cette culture et de sa transmission par les gestionnaires (Ouimet, 2007). Il est important d'outiller et de sensibiliser les organisations et les gestionnaires sur la question de la transmission de la culture organisationnelle (Valentino et Brunelle, 2004). La recherche trouvera donc une autre pertinence lors de la diffusion des résultats, afin d'éclairer davantage les gestionnaires sur les méthodes et effets de la transmission de la culture, ainsi que sur les obstacles rencontrés.

2.5.2 Pertinence scientifique

La manière dont est bâtie et transmise une culture organisationnelle peut être diverse (Deshpande et Webster, 1989 ; Ouimet, 2007 ; Urasadettan, Glémain et Amintas, 2018). Bien que bon nombre d'études s'intéressent à la notion de culture organisationnelle, les organisations font leur choix de manière autonome et hétéroclite, c'est-à-dire que le choix des valeurs et des composantes de cette culture ne revient qu'à eux et que, par conséquent, cela peut varier énormément d'une organisation à l'autre. La question est de savoir qu'est-ce qui fait qu'une culture organisationnelle est forte, ou a des effets positifs sur ses employés et sur ses résultats (Zghal, 2003) ? Encore une fois, plusieurs chercheurs ont tenté de trouver réponse à cette question et les résultats qui en ressortent forment une base solide pour de nouvelles recherches (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Deshpande et Webster, 1989).

D'emblée, chaque entreprise est différente et, même, chaque secteur d'une entreprise peut montrer des réalités différentes (Ouimet, 2007). Malgré qu'une organisation ait probablement une culture globale uniforme, la transmission de cette culture dans les divers secteurs détermine la compréhension, et donc l'efficacité qu'elle a. C'est en récoltant le plus de données diverses que l'on peut établir les bases de ce que l'on pourrait considérer comme une bonne transmission et comme une culture organisationnelle forte, tout en les comparant aux résultats des recherches antérieures. Dans ce contexte, il est dès lors pertinent de tenter de comprendre ce qui distingue cette organisation ou ce secteur, de même que ce qui fait son succès ou son échec (Deshpande et Webster, 1989).

Finalement, les modes de transmission d'une culture ont été peu étudiés. La pertinence primaire de cette recherche est donc de voir quels sont les moyens que les gestionnaires utilisent pour assurer cette transmission. De plus, l'étude permet de dégager les modes qui sont les plus efficaces, pour une meilleure compréhension de la manière dont s'y prennent les gestionnaires pour communiquer positivement la culture.

2.6 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE

Le respect du consentement libre et éclairé

Pour les entretiens semi-dirigés, un consentement a été signé par chaque participant, indiquant par le fait même les inclusions et les modalités de sa participation. Le document expliquait également le but de la recherche et sa méthodologie. Les participants avaient tout en main dès le départ pour prendre leur décision de manière juste et éclairée. La participation des gestionnaires était entièrement volontaire. Ils étaient donc libres de se retirer en tout temps, par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier leur décision. Si un participant souhaitait se retirer, l'information recueillie auprès de lui seraient détruite. Il est aussi à noter que l'étude a été préalablement approuvée par le CÉRUL (CER-119-932).

Le respect de la vie privée et de la confidentialité

En ce qui concerne le respect de la vie privée et la confidentialité, il est important de noter que l'information recueillie a été traitée de manière confidentielle. Les entrevues ont été enregistrées et, par la suite, retranscrites mot à mot. Les dossiers ont donc été codifiés par la suite, afin que les noms des participants n'apparaissent dans aucun document. Les enregistrements ont aussi été détruits. Seuls les chercheurs ont accès à la liste de codes. La participation demeure confidentielle et les résultats sont globaux. Ils ne visent personne en particulier.

Conclusion du chapitre 2

En résumé, ce chapitre permet d'expliquer la manière dont ce mémoire est conçu, ainsi que ses apports sur les plans social et scientifique. L'approche de l'étude de cas permettra d'atteindre les objectifs de la recherche. Les résultats de l'étude sont d'ailleurs présentés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

Plusieurs constats ont pu être dégagés à la suite de la réalisation des entrevues. Ce troisième chapitre présente les principaux constats en lien avec les cinq objectifs secondaires de l'étude. L'objectif principal est de comprendre la manière dont les gestionnaires transmettent la culture organisationnelle aux membres de leur équipe de travail. Par ailleurs, comme certains constats dépassent les frontières des objectifs secondaires, la section 3.6 présente des constats additionnels découlant de l'analyse des résultats.

3.1 COMPREHENSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

3.1.1 Compréhension de la culture organisationnelle

Il est intéressant de constater qu'aucun des gestionnaires rencontrés lors des entrevues individuelles ne considère sa compréhension de la culture organisationnelle comme complète et exacte. Au contraire, plusieurs admettent que la culture n'étant pas statique, elle évolue au fil du temps. Il s'agit donc d'un travail en continu, qui se bâtit avec l'expérience et l'évolution de cette culture. En ce sens, un gestionnaire exprime qu'une « culture d'entreprise ne sera jamais figée dans le temps parce que ça va toujours évoluer en fonction des gens qui la composent. Souvent aussi, et c'est tout à fait normal, des hauts dirigeants aussi qui vont imposer leur style de gestion, leur style de communication, etc. Puis, en même temps, l'environnement est un environnement changeant ». Quelques gestionnaires rencontrés mentionnent cependant que l'effet de sous-culture occasionne une certaine difficulté au regard de la compréhension et de l'uniformité de la culture au sein de l'organisation.

D'emblée, quand il est demandé de décrire plus précisément la culture de Desjardins, certains se collent à une explication plus théorique de la culture. Ils parlent alors d'un ensemble de pratiques, de valeurs partagées par l'ensemble des employés, d'une ligne directrice qui guide les actions et décisions, etc. Par la suite, bien que les répondants ne proposent pas la même définition exacte de la culture, plusieurs mentionnent les notions de coopération, d'humanité et de culture membre (au service des membres, en prônant l'entraide et le service-conseil).

Du point de vue des gestionnaires, les employés prennent un certain temps à comprendre la culture organisationnelle. Un des gestionnaires précise une durée de quelques mois, voire une année. Plusieurs mentionnent également que la compréhension de la culture vient du gestionnaire (par la manière dont il la partage avec son équipe et lui en parle). Il serait de la responsabilité de ce dernier de faire vivre la culture au quotidien afin que tous en comprennent le sens.

3.1.2 Adhésion à la culture organisationnelle

Si la compréhension de la culture n'est pas la même pour tous, l'adhésion est toutefois unanime. Tous s'entendent pour dire que les valeurs de l'entreprise les rejoignent à 100 %. Les participants mentionnent la valeur humaine, centrée sur chaque individu en tant que personne. Certains mentionnent aussi la collaboration, l'esprit d'équipe, la coopération, l'ouverture, l'inclusion, et l'innovation. L'adhésion aux valeurs est d'ailleurs, pour certains, la raison pour laquelle ils sont devenus gestionnaires.

L'avis des gestionnaires concernant l'adhésion des employés à la culture organisationnelle est différent. D'abord, un gestionnaire mentionne que pour avoir

l'adhésion, il faut au préalable avoir une bonne compréhension de la culture. En effet, la plupart des participants mentionnent que cette adhésion varie en fonction des individus, des valeurs qu'ils partagent avec l'organisation et de leur expérience. Certains mentionnent aussi que l'adhésion dépend du « *fit* organisationnel », mais aussi du « *fit* de rôle ». Ainsi, si quelqu'un n'adhère pas à la culture, aux valeurs et à la vision de l'organisation ou du secteur, le gestionnaire pourra l'accompagner vers un autre rôle qui lui conviendra plus, ou même vers une autre organisation si nécessaire. Un gestionnaire l'explique comme suit : « Quand quelqu'un n'y adhère pas, c'est peut-être quelqu'un qu'on va accompagner vers d'autres rôles. Quoique quelqu'un qui n'adhère pas va par lui-même s'exclure du groupe. Quand tu entres chez Desjardins, tu fais partie d'une grande famille, mais quand tu n'adhères pas à cette famille-là, bien souvent ils vont juste choisir de quitter l'organisation ». Une autre mention intéressante indique que l'adhésion peut varier en fonction du supérieur immédiat. La bonne entente ou, au contraire, la mauvaise entente avec le supérieur immédiat pourrait faire varier le degré d'adhésion à la culture, mais surtout à la sous-culture de ce secteur d'affaires. Globalement, les gestionnaires mentionnent tout de même un fort taux d'adhésion des employés à la culture organisationnelle.

3.2 MODES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

3.2.1 Modes instaurées par l'organisation

En ce qui concerne les modes de transmission de la culture organisationnelle, il a été dit que beaucoup d'initiatives, présentées plus bas, ont été mises en place par l'organisation et la haute direction. Selon les gestionnaires, ces initiatives facilitent la transmission de la culture et réduisent le risque que des sous-cultures voient le jour de manière trop disparate. Un gestionnaire explique le tout avec cette métaphore : « On voit la direction du train, donc on sait, le train, où il s'en va et quelle direction on veut prendre. Et c'est monsieur Cormier [président et chef de la direction du Mouvement Desjardins] qui nous donne des exemples

concrets à nous pour nous dire voici comment on peut transmettre ces valeurs à nos employés ».

En premier lieu, les gestionnaires mentionnent le « parcours fondements¹ », qui s'est conclu au sein des équipes en 2021. Selon les gestionnaires, ce parcours permet aux employés de mieux connaître l'histoire de Desjardins et de se recentrer sur son but, ses valeurs.

Comme autre mode de transmission, il a été fait mention des formations, tant pour les employés que pour les gestionnaires, qui, selon les participants, visent toutes à concentrer les énergies aux bons endroits (soit le membre et client, l'humain derrière chaque rencontre). En effet, pour les employés, un parcours de formation précis est offert à l'arrivée pour chaque type de poste. Dans chacun de ces parcours, il est question des comportements attendus et des comportements relationnels (comme l'attitude des employés envers les membres) qui sont, selon les gestionnaires, si importants pour faire la différence lors des contacts (rencontres, appels et autres) avec les membres. Pour les gestionnaires, les formations se concentrent aussi sur les humains derrière les résultats et sur la manière de faire les choses différemment, pour avoir un impact positif sur son équipe. Certains gestionnaires mentionnent aussi la nouveauté du « camp d'accueil » dans le parcours de formations des employés. En effet, il s'agit de deux jours entiers qui visent la poursuite du « parcours fondements », mais avec les nouveaux employés qui n'ont pas vécu ce parcours.

Par la suite, il a aussi été question du style de leadership et de la vision des hauts dirigeants, qui donnent une ligne directrice à l'ensemble des gestionnaires. Selon les gestionnaires, cette voie que suivent les hauts dirigeants permet de donner un sens et de

¹ Voir les explications du « parcours fondements » au chapitre 2.

guider l'ensemble des gestionnaires vers une vision commune et des décisions de qualité, centrées sur les membres et les employés.

L'accompagnement proposé par l'organisation, tant pour les gestionnaires que pour les employés, serait aussi un mode de transmission important selon les gestionnaires. D'abord, pour les employés, le modèle de gestion des équipes propose un accompagnement proactif des ressources. Les participants mentionnent le coaching structuré, le coaching ponctuel et d'accompagnement dans l'action afin de travailler en amélioration continue avec les employés, sans compter les ressources disponibles à tous les employés du Mouvement : la ligne SSL (Centre de soutien Mouvement) pour toutes les questions techniques sur le travail de conseiller, le secteur ressources humaines, le soutien TI (technologies de l'information), le programme d'aide aux employés, ainsi que les nombreuses ressources informatiques disponibles sur les sites internes. Pour les gestionnaires, il existe aussi des services de soutien des ressources humaines pour les cas délicats demandant un accompagnement personnalisé, un programme de mentorat pour favoriser l'entraide et le partage des connaissances au sein de l'organisation, de nombreuses formations, en plus des sites internes fournissant de l'information sur les pratiques de gestion. Ces ressources et services semblent ainsi être des vecteurs de transmission de la culture de l'organisation.

D'ailleurs, les systèmes et outils informatiques sont une grande source d'information pour faciliter la transmission de la culture. Notamment, on mentionne le portail employé « MonPortail », les sites Sharepoint « Espace RH » et « Notre Desjardins », etc. On trouve dans ces systèmes technologiques non seulement des outils d'exécution, mais aussi toute l'information sur les valeurs, la culture, la vision, les comportements attendus, les nouveautés pour les membres et pour les employés, les avantages de travailler chez Desjardins, les avantages sociaux, les modes de rémunération détaillés, les rabais et privilèges pour les employés, etc. Si les outils internes sont porteurs de la culture, les gestionnaires sont aussi

d'avis que les outils externes font de même. Notamment, le site www.desjardins.com, qui regorge d'information sur l'histoire, les valeurs et la vision du Mouvement Desjardins, prône les mêmes valeurs qu'à l'interne et exprime la vision qu'entendent les employés.

Par la suite, des comportements pour l'ensemble des employés sont aussi définis et indiqués dans les objectifs lors des évaluations de mi-année et de fin d'année, appelées chez Desjardins « rencontres d'appréciation de la performance ». Ces quatre comportements sont les suivants : simple, humain, moderne, performant. Ils sont décrits avec deux exemples de comportements quotidiens précis, à l'aide de vidéos explicatives, de slogans et d'intentions. Il s'agit encore une fois de donner une ligne directrice aux comportements et aux décisions des employés par rapport aux membres.

À l'arrivée d'un nouvel employé, par ailleurs, un plan d'accueil et d'intégration est fourni au gestionnaire pour cibler les bonnes pratiques de ce processus. Chaque gestionnaire est responsable de suivre le plan ou de l'adapter à ses besoins ou à sa réalité, mais l'outil reste une ligne directrice importante pour accueillir et intégrer de nouveaux employés. Selon les gestionnaires, les éléments de la culture sont partie intégrante de chaque processus interne de l'organisation et c'est le cas dès l'accueil d'un nouvel employé. De surcroît, un *box* de bienvenue (boîte cadeau) est envoyé à l'ensemble des nouveaux employés de Desjardins, un autre moyen de faire vivre la culture d'entreprise au quotidien, selon les gestionnaires.

Toujours selon les participants à la recherche, la proximité des gestionnaires serait un autre mode de transmission de la culture de Desjardins. En effet, un participant mentionne l'importance et la différence, pour un employé, de se sentir soutenu et de savoir qu'il peut compter sur son gestionnaire en cas de problème. La transparence et la proximité, selon le gestionnaire, permettraient de suivre les lignes directrices de cette culture d'entreprise. En ce

sens, les « Web du président » permettent une proximité avec les gestionnaires, mais de plus haut niveau cette fois. En effet, quelques fois par année, le président du Mouvement Desjardins donne des conférences à l'ensemble des employés. Il prend également le temps de répondre aux questions des employés lors de cette rencontre.

Un autre mode de transmission nommé par les gestionnaires est la possibilité pour les employés de donner leur avis sur divers sujets par le biais de sondages OfficeVibe. Ceux-ci sont anonymes et permettent aux employés de nommer les enjeux, difficultés ou bons coups dans l'équipe. Ainsi, les valeurs humaines d'écoute, d'empathie, de transparence et d'amélioration continue sont diffusées et transparaissent à travers l'usage de cet outil, ce qui permet de consolider les valeurs organisationnelles de façon concrète auprès des employés.

Des modes de transmission secondaires existent également. Bien qu'elles soient destinées au public, les initiatives externes de l'organisation touchent aussi les employés, qui sont des membres. Il est alors fait mention des vidéos corporatives, des avantages membres disponibles sur le site de Desjardins (rabais et privilèges), des dons aux communautés, des bourses et des implications sociétales de Desjardins.

Finalement, un gestionnaire mentionne une idée supplémentaire qui pourrait être instaurée par l'organisation pour promouvoir davantage la culture. Il s'agirait de créer un groupe de partage avec des acteurs des différents secteurs d'affaires de l'organisation. En effet, selon le gestionnaire, le partage se fait surtout en petits groupes et selon les domaines d'affaires, mais pas suffisamment au sein de l'ensemble des directions et des secteurs.

3.2.2 Modes de transmission instaurés par les gestionnaires

Bien qu'un nombre important de modes de transmission existent au sein de l'organisation, chaque gestionnaire se doit également d'instaurer certaines pratiques en lien avec la culture organisationnelle. Selon les participants, il est effectivement essentiel que cette transmission se fasse aussi à petite échelle dans les équipes, puisque le gestionnaire a un impact direct majeur sur les employés, au quotidien.

En ce sens, plusieurs gestionnaires mentionnent d'abord l'importance du leadership dans leur équipe. Le mode de gestion doit coïncider avec le style de gestion prôné par la haute direction. Les gestionnaires parlent alors de transparence, d'honnêteté, de guider au lieu de dicter, de partager, de s'entraider, de trouver des solutions au lieu de chercher des coupables, de confiance et d'amélioration continue. En bref, un gestionnaire utilise l'expression « les bottines doivent suivre les babines ». Il en est de même pour les différentes pratiques de gestion ou procédures internes. Le gestionnaire dit : « Il faut prêcher par l'exemple ».

Ainsi, ce style de gestion transparait certainement dans les rencontres d'équipe. Celles-ci, selon les gestionnaires, doivent être participatives, positives et pertinentes. Elles doivent servir à transmettre la culture en ce qui concerne les nouveautés, les processus ou les décisions, afin d'en expliquer le sens. De même, lors de comités de gestion ou lors de discussions d'équipe, il est nécessaire de revenir sur la cible : l'intérêt des membres et clients. Lors des rencontres d'appréciation de la performance, mais aussi lors des rencontres de suivi de l'exécution et autres, le discours en ce qui a trait aux ventes doit être porté vers la vision et les valeurs de Desjardins. Un participant mentionne : « Si l'intérêt des membres et des clients sont au cœur des décisions, conseils et propositions, les ventes vont venir naturellement ».

Plusieurs gestionnaires ont donné des exemples de comportements alignés avec la culture de Desjardins, et donc, qui permettent sa transmission. Notamment, un gestionnaire raconte qu'une nouvelle employée est venue le voir peu après son arrivée, stressée et inquiète par l'annonce qu'elle devait lui faire : elle était enceinte. Selon cette nouvelle employée, il s'agissait d'une mauvaise nouvelle pour son employeur parce que c'est ce qu'elle avait connu par le passé dans d'autres organisations. Comme elle venait d'arriver chez Desjardins, elle n'avait pas encore eu le temps de comprendre la culture Desjardins. Or, en fonction des valeurs de son gestionnaire et de l'organisation, le fait d'être enceinte est une bonne nouvelle et ne doit pas être une annonce angoissante, même pour une employée qui vient d'être embauchée. Un autre gestionnaire mentionne que la culture prône d'apprendre de ses erreurs et qu'il est normal, humain et compréhensible de commettre des erreurs. Aussi ce gestionnaire a-t-il mis sur pied un caucus « la fête aux erreurs » afin que les employés partagent mensuellement ce qu'ils ont fait comme erreur, ainsi que l'apprentissage qu'ils en tirent.

Dans le même ordre d'idées, les participants expliquent que l'intégration des nouveaux employés est un moment phare. Pour le gestionnaire, c'est le moment de transmettre la culture et de faire comprendre le but, la vision et les valeurs de l'organisation. Les gestionnaires mentionnent également que la discussion et le soutien dans le développement de carrière doivent être continus tout au long du parcours de l'employé. Pour y arriver, le rôle du gestionnaire est primordial.

Par ailleurs, un gestionnaire mentionne qu'une belle preuve de l'adhésion des employés à la culture est l'expérience qu'ils font vivre à leurs membres et clients. « La culture, ultimement, elle se rend jusqu'à nos membres et clients », mentionne un gestionnaire.

Bien que les modes de transmission soient variés et d'envergures disparates, selon les gestionnaires, ce sont les petits gestes au quotidien qui permettent de transmettre le plus directement la culture au sein des équipes. Notamment, un gestionnaire mentionne que la gestion de l'agenda avec le soutien du gestionnaire fait partie de la recette gagnante, par exemple en dégageant du temps pour des initiatives uniquement mobilisatrices telles que les canaux Yammer (partages et annonces), Bavard D (talkshow interne), etc. Les gestionnaires mentionnent également que l'implication des employés est essentielle pour faire vivre la culture, autant lors des rencontres (partage des idées, des enjeux, des connaissances, etc.) que pour des comités et des groupes de discussion lors de recherche de solutions. Le gestionnaire doit aussi faire preuve d'écoute, de proactivité, de soutien et être en mode solution. Prendre soin des individus démontre encore une fois la vision humaine que Desjardins souhaite voir véhiculée dans l'organisation. Une valorisation et une reconnaissance doivent aussi être faites régulièrement selon eux, pour suivre la vision de l'organisation. Finalement, autant pour les gestionnaires que pour les employés, une contamination positive est bénéfique. Les gestionnaires mentionnent que prôner le plaisir au travail contribuerait aussi à la transmission de la culture.

En dernier lieu, les gestionnaires mentionnent que les outils internes que l'organisation a mis en place pour la transmission de la culture doivent être utilisés et prônés par les gestionnaires dans leurs équipes, afin de promouvoir la culture.

3.3 EFFICACITE DES MODES DE TRANSMISSION

3.3.1 Modes instaurés par l'organisation

Peu importe les modes de transmission de la culture organisationnelle mis en place, il faut s'assurer que ceux-ci sont efficaces et pertinents. Ce que les gestionnaires participants ont mentionné sur l'efficacité des modes instaurés par l'organisation, c'est que tout dépend

du gestionnaire qui les utilise. Un gestionnaire peut faire le choix d'utiliser ou non les outils du Mouvement. S'il choisit de les utiliser, il sera aussi de son devoir de les utiliser de la bonne manière, ainsi que de faire perdurer ces valeurs de la culture dans son équipe. Ainsi, les participants mentionnent qu'il est du devoir du gestionnaire de recommander à l'employé l'utilisation de ces outils et de le lui rappeler de manière régulière. L'efficacité des modes de transmission de l'organisation passe donc par la confiance des gestionnaires en ceux-ci, ainsi que par le partage des outils organisationnels au quotidien.

De manière plus précise, certains modes de transmission organisationnels se démarquent par leur efficacité, selon les gestionnaires. Ce sont les formations, la proximité de gestion et le style de leadership, les comportements (simple, humain, moderne, performant, présentés à la section 3.2.1) et les nombreux outils disponibles pour les employés. Un gestionnaire mentionne d'ailleurs que « les comportements viennent rendre concrète la culture organisationnelle au quotidien, pour les gestionnaires et les employés, et pour que ça se rende aux membres et clients ».

3.3.2 Modes instaurés par les gestionnaires

Pour les modes de transmission instaurés par les gestionnaires, le constat est le même. L'efficacité dépendra du gestionnaire, de ce qu'il met en place, du respect des valeurs et de la vision de l'organisation, de même que de la diversité des modes de transmission utilisés.

Toutefois, certains modes de transmission sont plus valorisés aussi par les gestionnaires rencontrés. Notamment, le soutien, la transparence, la proximité, l'écoute, l'ouverture, l'entraide et l'implication des employés.

Somme toute, retenons qu'un seul mode de transmission ne fait pas l'efficacité de la transmission de la culture. L'ensemble des modes de transmission mis en place par l'organisation et par le gestionnaire permettront de transmettre réellement « efficacement », au quotidien, la culture d'entreprise.

3.4 DIFFICULTES ET OBSTACLES RENCONTRES

Il est intéressant de voir que les gestionnaires ont eu peu de choses à dire au sujet des difficultés ou obstacles rencontrés. Pour certains, il n'y avait même aucun obstacle apparent.

Ce qui est sorti en premier lieu, c'est de devoir adapter son approche à chaque employé ou individu pour transmettre la culture. Pour certains participants, il est très facile de faire comprendre le sens ou d'obtenir l'adhésion des employés à la culture organisationnelle, mais pour d'autres, cela peut être plus complexe. La difficulté réside donc dans le fait que les actions et les communications n'ont pas la même portée pour tous. Certains employés sont négatifs, ont des préjugés ou partent du mauvais pied. Il est donc difficile de faire changer les mentalités. Selon les gestionnaires, généralement, une telle situation survient si les valeurs de l'employé ne sont pas rejointes par celles de l'organisation ou de l'action, de la décision ou de la nouveauté mise en place. Il sera alors au gestionnaire de s'adapter, mais aussi de communiquer autrement, de guider et d'aider l'employé dans sa compréhension. Il est également intéressant d'ajouter que certains gestionnaires mentionnent la facilité de transmettre la culture à de nouveaux employés. Selon eux, un nouvel employé qui n'a pas de mauvaises habitudes ou de routine bien ancrée sera plus facilement ouvert au changement et à la culture à intégrer.

L'autre grande difficulté mentionnée par les gestionnaires est celle de l'influence des autres gestionnaires ou du conseil d'administration. En effet, comme mentionné auparavant, la transmission passe forcément par le gestionnaire, qui choisit les modes de transmission qu'il souhaite. Aussi, lors d'un travail de collaboration avec d'autres gestionnaires (par exemple lors des comités de gestion), il est parfois difficile de tous être en accord. Parfois, l'influence d'une personne, d'un groupe ou d'un supérieur fait changer la perception de la culture et, donc, affecte sa transmission à l'équipe de travail.

Finalement, un gestionnaire mentionne également que la proximité tant recherchée dans les modes de transmission doit aussi rester en point de vigilance. En effet, ce dernier mentionne qu'il est risqué d'être trop familier avec les employés. Selon lui, un gestionnaire doit tout de même garder en tête son rôle de gestion.

3.5 CONSEQUENCES DE LA TRANSMISSION DE LA CULTURE ET DE CES MODES

3.5.1 Conséquences sur l'organisation

La question des impacts de la transmission de la culture et des méthodes utilisées sur l'organisation a été traitée avec les participants. Un gestionnaire mentionne que pour que des impacts touchent l'organisation, ils doivent d'abord toucher les employés et les gestionnaires. En effet, les gestionnaires mentionnent tous que les impacts ont la possibilité d'être tant négatifs que positifs, dépendamment du gestionnaire et de son choix de suivre ou non la culture et les valeurs de l'organisation. Ainsi, un gestionnaire qui se colle à la culture et aux modes de transmission mentionnés en section 3.2 serait plus susceptible d'obtenir des impacts positifs. Par la suite, à long terme, si les impacts à petite échelle (sur les employés directement) sont positifs, cela pourra ultimement impacter positivement les résultats, la croissance et même la rentabilité de l'organisation. En bref, les participants avancent que les

impacts présents à petite échelle se transposeront à grande échelle pour devenir et faire ressortir la marque employeur.

Un gestionnaire utilise la métaphore suivante pour expliquer l'importance selon lui de la culture et de sa transmission :

La transmission pour moi c'est la clé du succès. La culture pour moi ce sont les lignes directives, et c'est de se rendre du point A au point B. Mais comment se rendre, c'est un ensemble de pratiques. [...] Je vais m'assurer que, la vision c'est de se rendre au point B, mais en même temps dans la vision on me dit de prendre soin des gens qui sont avec moi. Alors pour pouvoir prendre soin des gens qui sont avec moi, j'ai deux choix : le premier, c'est de passer sur les pistes rocheuses, mais là est-ce que je respecte ce qu'on m'a donné comme façon de faire ? Non. Ou l'autre choix, de prendre un chemin plus long, je vais contourner, mais ça va me permettre d'arriver quand même à destination, tout en respectant les consignes qui m'ont été données, c'est-à-dire prendre soin des gens qui sont avec moi.

En bref, selon le gestionnaire, la transmission est ce qui permet d'arriver à destination dans les meilleures conditions. Parfois le trajet est plus long, mais la route est plus agréable.

3.5.2 Conséquences sur les employés et sur les gestionnaires

« Tout est dans tout », mentionne un gestionnaire participant. « C'est la colle qui vient tout rendre concret », commente un autre. Selon les gestionnaires, la transmission de la culture est un accélérateur pour obtenir les impacts positifs de cette culture. Il est notamment mention d'adhésion plus facile, de ligne directrice plus claire, d'une structure qui guide les actions, de motivation, de mobilisation, de climat de travail, de relation gestionnaire-

employé, de bonheur, de taux de roulement, d'acceptation du changement, de compréhension commune, de rétention, d'accélérateur pour mener à bon port, d'intégration, de partage de valeurs, d'effet wow, de fierté (sentiment d'appartenance), de positivisme, d'attraction, de fidélisation, de maintien du sens, de rappel du but et de confirmation du choix d'employeur et d'emploi. Les impacts seraient les mêmes pour un employé que pour un gestionnaire. Ainsi, la transmission de la culture pourrait avoir un impact sur une foule d'éléments interreliés. Mais comment s'assurer qu'il s'agit d'un impact positif ?

Les participants mentionnent à ce sujet que le gestionnaire doit d'abord et avant tout être en accord avec la culture et, aussi, avec le reste de l'équipe de gestion. Sans quoi il pourrait y avoir un impact négatif sur les employés, car « comment être convaincant lorsque l'on n'est même pas convaincu nous-même ? » Un gestionnaire mentionne également qu'il existe une faiblesse au niveau du processus de dotation des gestionnaires à cet effet. Selon lui, il est facile de bien paraître en entrevue, mais cela ne démontre pas nécessairement que les valeurs seront partagées et véhiculées convenablement.

Également, selon les gestionnaires, la relation employé-gestionnaire va grandement changer le type d'impact sur l'employé. En effet, un employé qui ne s'entendrait pas avec son gestionnaire serait plus susceptible de subir des impacts négatifs plutôt que positifs.

Finalement, un gestionnaire mentionne également que les impacts peuvent aussi dépendre du nombre d'années d'expérience des employés. Selon ce gestionnaire, un employé plus ancien aurait plus de chance de ressentir les impacts positifs de cette transmission, puisqu'il a vécu l'évolution de l'organisation au fil du temps.

3.6 AUTRES CONSTATS

3.6.1 Compréhension des notions de gestion

Un autre constat, qui dépasse cette fois les objectifs principaux de la présente recherche, concerne la compréhension de la culture. Effectivement, il est intéressant de constater que plus le niveau d'étude des gestionnaires rencontrés est élevé, plus il leur est facile de décrire la culture et plus ils en démontrent une compréhension profonde. Il en va de même lorsque vient le temps de nommer des modes de transmission et d'en expliquer les impacts sur les employés et sur eux.

3.6.2 Modes instaurés par les gestionnaires

Un constat important de la recherche a été de voir à quel point il était difficile pour les gestionnaires de donner des exemples concrets de leurs modes de transmission de la culture organisationnelle. En effet, certains gestionnaires ont dû prendre un temps de réflexion avant de répondre. Certains ont demandé des exemples de ce qu'était la transmission de la culture organisationnelle. Les modes de transmission que certains gestionnaires ont mentionnés s'apparentaient davantage à des images ou à des démonstrations de l'identité de l'entreprise plutôt qu'à de réels modes de transmission.

Conclusion du chapitre 3

En conclusion, les modes de transmission de la culture organisationnelle sont divers et complexes. La culture étant évolutive et l'adhésion des employés l'étant également, il semble préférable d'utiliser différents modes de transmission en continu et au quotidien dans son équipe. La réussite et l'efficacité découlent de l'ensemble des pratiques utilisées pour transmettre cette culture.

De plus, les modes de transmission provenant de la haute direction sont essentiels pour conserver une uniformité dans la transmission et, donc, pour la compréhension de la culture. La multiplicité des modes de transmission offerts par la haute direction est une clé importante du succès de la culture au sein d'une organisation. Néanmoins, selon les participants, ce sont les petits gestes au quotidien qui ont le plus de répercussions à long terme sur les employés. En bref, il est nécessaire que chaque action, décision, changement ou processus, ait été élaboré et implanté en cohésion et en respect de la culture organisationnelle. Le gestionnaire doit donc se questionner constamment sur ses paroles et actions afin de s'assurer que tout ce qui est fait et dit soit en lien avec cette culture.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Il est intéressant de comparer les constats présentés au chapitre 3 aux écrits des chercheurs afin de constater les similarités ou encore les divergences de résultats. Ce chapitre présentera donc les liens entre la recension des écrits et les résultats. Il sera également question des apports de la présente recherche.

4.1 COMPREHENSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

D'abord, le premier constat des questionnaires rencontrés portait sur le fait que la culture organisationnelle est continue et évolutive dans le temps. Ce constat concorde avec les propos de Hatch et Schultz (1997), qui mentionnent que les organisations doivent s'adapter aux situations et à l'environnement, afin de favoriser la continuité de leurs activités, voire leur survie. Schein (2000) soutient également ces propos en mentionnant que la culture est toujours en voie de formation et de changement.

Comme le sous-tend la définition de Schein (2010), certains questionnaires ont bien su expliquer ce qu'est une culture organisationnelle en mentionnant, entre autres, l'ensemble de valeurs partagées qui guident les choix et actions d'une organisation. Néanmoins, bien que la plupart des participants à l'étude comprenaient ce qu'une culture signifie, décrire la culture de leur organisation demeurait parfois difficile. Effectivement, plusieurs auteurs ont mentionné la nature intangible de la culture et, donc, la difficulté à la mettre en évidence et à l'expliquer clairement. Notamment, Martin, Frost et O'Neill (2004) ont présenté la perspective de la fragmentation qui exprime à quel point la culture peut être ambiguë et complexe à clarifier. Schein (2000) compare d'ailleurs la culture organisationnelle à un iceberg, afin d'illustrer sa nature inconsciente et cachée.

Nos résultats montrent également que pour décrire et comprendre la culture organisationnelle, il est possible de s'appuyer sur l'adéquation entre les caractéristiques de l'employé et celles de l'organisation. L'adéquation employeur-employé, communément appelée « *fit* organisationnel », mentionnée par certains gestionnaires colle aussi aux propos de Judge et Cable (1997), qui montrent qu'une organisation performante choisit ses employés en fonction de la congruence entre leurs valeurs et les siennes.

4.2 MODES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Sur le plan des modes de transmission, il est intéressant de comparer les modèles recommandés dans la littérature (Valentino et Brunelle, 2004) avec les modes de transmissions mentionnés par les gestionnaires participants à la recherche. Le tableau 4 illustre cette comparaison.

Tableau 4. Comparaison des modes de transmission de la littérature et ceux de l'organisation à l'étude (selon les propos des gestionnaires participants)

Les compétences de Bennis (1989)	Les étapes de Schein (1999)	Modes de transmissions mentionnés par les participants à l'étude
<p>1. Gestion de l'attention</p> <p>Il s'agit de la capacité de créer une vision convaincante, qui fait passer les employés de leur vision actuelle à une nouvelle vision.</p>	<p>1. Créer une vision positive convaincante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vision de la haute direction - Conférences Web du président
	<p>2. Encadrer et donner de la rétroaction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parcours fondements - Plan d'accueil et d'intégration - Comportements (appréciation de la performance)
<p>2. Gestion du sens</p> <p>Il s'agit de communiquer le sens de la vision aux employés.</p>	<p>3. Être un modèle positif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership du gestionnaire de proximité
	<p>4. Offrir des possibilités de formation formelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parcours de formation - Accompagnement du gestionnaire

<p>3. Gestion de la confiance</p> <p>La capacité des gestionnaires à faire preuve de fiabilité ou de constance, à tenir leur parole et à toujours faire savoir au personnel où ils en sont.</p>	<p>5. Donner aux employés le sentiment que les dirigeants de l'organisation leur permettront de gérer et de contrôler leur propre processus d'apprentissage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et proximité avec le gestionnaire direct - Gestion des carrières
	<p>6. Créer des groupes interdépartementaux et des liaisons interdépartementales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conférence Web du président - Bavard D (<i>talk-show</i> interne) - Réunions d'équipe et de direction
<p>4. Gestion du soi</p> <p>La capacité des gestionnaires à prendre non seulement des décisions, mais aussi des décisions collectives.</p>	<p>7. Créer des groupes de soutien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion participative (implication des employés) - Comités d'employés - Sondages OfficeVibe
	<p>8. Aligner les systèmes de récompense et de discipline de l'organisation avec la nouvelle façon de penser et de travailler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance continue (soutien)

4.3 EFFICACITE DES MODES DE TRANSMISSION

En ce qui concerne l'efficacité des modes de transmission, plusieurs gestionnaires ont mentionné qu'elle dépend étroitement de la posture de gestion qu'adopte chaque gestionnaire afin de se conformer ou non à la culture organisationnelle prônée par l'entreprise. De plus, la perception et l'interprétation de chacun des gestionnaires sont susceptibles d'interférer avec la culture organisationnelle dominante, qui est celle prônée par la haute direction. Ostroff, Kiniki et Muhammad (2013) considèrent d'ailleurs que puisque la transmission de la culture s'opère par un individu (gestionnaire), il existe une possibilité accrue de création de sous-cultures. Ces sous-cultures peuvent être positives ou négatives, selon qu'elles renforcent les valeurs organisationnelles ou, au contraire, qu'elles s'y opposent. Les gestionnaires participants à l'étude mentionnaient plus particulièrement les sous-cultures opposantes aux valeurs partagées, qui seraient un frein à la transmission de la culture souhaitée par l'entreprise. Cette idée rejoint également Hofstede (1998), Ouimet (2007) et Watkins (2013), qui mentionnent l'importance pour la haute direction de définir le plus clairement possible la culture organisationnelle afin de favoriser la transmission d'une culture organisationnelle forte, cohérente et comprise par tous.

Une culture forte dépend du degré de cohérence, de consensus et de clarté (Martin, Frost et O'Neill, 2004). Cette idée rejoint les résultats obtenus par rapport à l'importance d'utiliser plusieurs modes de transmissions diversifiés, et ce, afin d'en accroître l'efficacité. Comme les gestionnaires participants l'ont mentionné, en général, les modes de transmission utilisés sont ponctuels et ont une résonance de courte durée pour les employés. Aussi, puisque chaque mode de transmission rejoint les employés à des intensités différentes, la combinaison de plusieurs modes de transmission dans le temps permet non seulement de s'assurer d'atteindre chaque individu, mais également d'obtenir une pérennité des effets positifs de cette culture sur les employés et sur l'organisation. En résumé, plus il y a de modes de transmission, plus la compréhension de la culture se clarifie chez l'employé. Puisque

chacun les accueille avec une intensité qui lui est propre, la multiplicité des méthodes a pour but de rejoindre tout le monde et de s'assurer d'un consensus autour des valeurs et des postulats de l'organisation. Finalement, les modes utilisés doivent suivre les valeurs de la culture et la rendre cohérente par rapport à chaque action posée. Ainsi, les divers modes contribueront à renforcer tant la cohérence, le consensus, que la clarté de la culture.

4.4 DIFFICULTES ET OBSTACLES RENCONTRES

Encore une fois, les notions d'adaptabilité, de choix et de perception qu'impliquent les sous-cultures entrent en ligne de compte lorsqu'il est question des difficultés et obstacles rencontrés dans la transmission de la culture. En effet, comme le mentionnent Lok et al. (2005), l'existence de sous-cultures peut amplifier tant positivement que négativement les effets de la culture dominante, selon qu'elles intensifient ou qu'elles dérivent des valeurs prônées par la haute direction. Ainsi, autant pour les employés que pour les gestionnaires, il est important de s'assurer que la culture qui est perçue et comprise soit le plus près possible de celle souhaitée par la haute direction.

4.5 CONSEQUENCES DE LA TRANSMISSION DE LA CULTURE ET DE CES MODES

Selon Schein (2000), les conséquences d'une culture organisationnelle forte, si nombreuses et importantes sont-elles, ne peuvent être et subsister que si la transmission de cette culture a été réalisée. Cette idée rejoint les propos des gestionnaires participants, qui ont mentionné que la transmission de la culture était l'une des clés importantes du succès d'une organisation.

4.6 AUTRES CONSTATS

À notre connaissance, le lien entre le niveau de scolarité et la compréhension et l'application de la transmission de la culture a été peu visité par le passé. Néanmoins, il est intéressant de se pencher sur la propension d'un gestionnaire, consciemment ou non, à prendre des décisions de qualité en lien avec les habiletés acquises académiquement. En effet, il est ressorti de l'étude que certains gestionnaires n'ayant pas de parcours scolaire dans le domaine de la gestion avaient plus de difficultés à décrire ou à expliquer la culture et ses modes de transmission. Certains auteurs mentionnent que plusieurs qualités de leadership sont dites innées chez certaines personnes (Schermerhorn et al., 2014). Cependant, plus un gestionnaire comprend ce qu'est une culture, plus il peut décrire cette culture et ses composantes, et plus il est facile pour lui de la transmettre à ses employés. Ainsi, le niveau de scolarité des gestionnaires semble exercer une influence sur leur capacité à comprendre et à décrire la culture. Selon Valentino et Brunelle (2004), le rôle des gestionnaires de première ligne est essentiel dans la transmission de la culture aux employés. Aussi se doivent-ils de comprendre et d'intégrer la culture rapidement afin d'être des ambassadeurs et des promoteurs de cette culture. Ainsi, il s'agit d'un devoir organisationnel que de fournir les formations ou explications aux gestionnaires pour les amener à comprendre, certes, la culture en place, mais aussi les notions de gestion à propos de ce qu'est une culture organisationnelle et des moyens de la transmettre.

Hatch et Schultz (1997) expliquent également la différence entre la culture organisationnelle, le climat, l'image et l'identité d'une entreprise. Il est pertinent de mentionner que plusieurs gestionnaires, lorsqu'ils devaient nommer des modes de transmission de la culture organisationnelle, ont confondu ces quatre concepts. Non seulement ils mentionnaient des modes de transmission, mais aussi des images et des représentations de l'identité de l'organisation. D'emblée, rappelons que, pour la plupart des participants, il a été difficile de nommer et de verbaliser les modes de transmission que leur

organisation et eux-mêmes utilisent au quotidien. Peut-être est-ce parce qu'ils n'avaient pas conscience que leurs actions sont des modes de transmission ? Une culture bien ancrée dans les valeurs et dans l'inconscient d'un gestionnaire permet peut-être naturellement de transmettre cette culture à son équipe ? Dans tous les cas, ils ont tous dû réfléchir grandement à la question afin de répondre. Cela rejoint aussi le modèle de Schein (2000), qui parle des postulats partagés, qui seraient inconscients, profondément ancrés et naturels pour les gestionnaires et employés.

4.7 CONTRIBUTIONS

4.7.1 Contributions théoriques

En bref, il ressort de nos résultats que les modes de transmission de la culture organisationnelle doivent être variés. Bien que la plupart des constats confirment les précédentes études (p. ex. Hatch et Schultz, 1997 ; Judge et Cable, 1997 ; Martin, Frost et O'Neill, 2004 ; Schein, 2000), peu de recherches antérieures ont présenté des modes concrets de transmission de la culture. Notre étude ajoute donc aux écrits en mettant en lumière diverses possibilités pour transmettre une culture. De surcroît, notre étude confirme plus précisément l'importance du rôle de gestionnaire de première ligne dans la compréhension, mais surtout dans la transmission de la culture organisationnelle. Elle confirme également les écrits des précédents auteurs sur le plan de la nature évolutive de la culture, ce qui explique qu'il est difficile d'en avoir une compréhension parfaite et complète. Nos résultats viennent appuyer les études portant sur les liens entre la culture et le « *fit* organisationnel », pour ses effets positifs sur la rétention, la mobilisation et l'adhésion à la culture. En accord avec les auteurs, il a été démontré qu'il est nécessaire pour les gestionnaires de première ligne d'avoir une formation afin de mieux comprendre la culture, ses composantes et comment les transmettre. Notre étude appuie également le fait que la ligne est mince entre les différentes notions de culture, de climat, d'image et d'identité. Enfin, ce mémoire soulève le

questionnement de ce qui est conscient ou non dans la transmission de la culture. En effet, nos résultats soulignent que les composantes de la culture organisationnelle peuvent être inconnues ou inconscientes chez les gestionnaires de première ligne. Cette inconscience se reflète aussi dans les modes de transmission de la culture, qui semblent se faire de façon naturelle, surtout lorsque la culture est bien comprise et bien ancrée chez les gestionnaires.

4.7.2 Contributions pratiques

Au regard des contributions pratiques, l'étude a d'abord permis de nommer un certain nombre de modes de transmission. Notamment, dans l'organisation à l'étude, plusieurs initiatives de transmission ont été mises en place par la haute direction. Par exemple, le « parcours fondements », un camp d'accueil pour expliquer les valeurs et l'historique de l'organisation, le style de gestion préconisé, etc. D'emblée, les gestionnaires de première ligne ont fait mention de nombreuses actions et comportements soutenant la culture au sein de leur équipe. Il a été fait mention tant de l'expérience-employé (par exemple l'accueil et l'intégration des nouveaux employés) que de l'expérience-membre (la qualité de service offert, axé sur l'humain et le conseil plutôt que sur la vente). Ce qui ressort est que chaque action ou décision doit être en lien direct avec la culture préalablement définie. Il n'existerait donc pas qu'un seul mode de transmission, mais il s'agirait plutôt de l'addition d'une multitude d'actions qui peuvent soutenir et renforcer la culture organisationnelle. Le tout vient mettre en lumière l'importance, si ce n'est la nécessité, de transmettre efficacement la culture d'une organisation.

Conclusion du chapitre 4

En conclusion, ce chapitre permet de mettre en parallèle nos résultats avec ceux d'études précédentes, ainsi que de mettre en lumière les contributions scientifiques de ce mémoire. Certains constats permettent de confirmer les recherches des précédents auteurs,

mais cette étude permet aussi d'apporter de nouveaux éléments de réflexion pour les organisations ayant à cœur de transmettre leur culture.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, les écrits ont fait ressortir à maintes reprises les composantes, ainsi que les effets d'une culture organisationnelle commune et partagée. Bien que certains aient pu mentionner l'importance de sa transmission, peu d'études ont élaboré sur le sujet afin de faire ressortir des cas concrets de modes de transmission.

C'est dans ce sens qu'a été définie la problématique de départ de cette recherche. L'objectif se centrait sur la compréhension des méthodes de transmission de la culture organisationnelle qu'utilisent les gestionnaires de première ligne au sein de leurs équipes de travail. Une approche méthodologique par étude de cas a été utilisée afin d'atteindre les objectifs de l'étude. Les données ont été recueillies au sein du Mouvement Desjardins, dans le secteur des réseaux complémentaires. Six gestionnaires ont été rencontrés afin de discuter de leur perception tant de la culture de leur organisation que de ses modes de transmission, de l'efficacité de ces modes de transmission, des difficultés rencontrées et des conséquences de ces modes de transmission. Les entrevues ont ensuite été analysées par thème, puis des constats ont été dégagés.

Il a d'abord été montré qu'une culture organisationnelle ne peut être totalement comprise et acquise. Il reste toujours des zones floues et teintées par la perception de chacun. Néanmoins, l'adhésion profonde des gestionnaires et des employés à cette culture demeure possible. C'est d'ailleurs ce que mentionnent vivre la plupart des gestionnaires participants. En ce qui concerne les modes de transmission, il est important que tant la haute direction que chaque gestionnaire, au niveau individuel, exploite des modes de transmission divers et variés. En effet, il est ressorti que pour rendre efficace la transmission de la culture, un geste

ou une action sporadique ne peut être suffisant. Cela prend non seulement plusieurs modes de transmission de diverses formes étalées dans le temps, puisque chaque mode rejoint chaque individu selon une intensité qui lui est propre. Aussi la plus grande difficulté relative à la transmission provient-elle, selon les participants rencontrés, du choix du gestionnaire de transmettre ou non la culture et de démontrer ou non les valeurs organisationnelles dans ses actions. Les effets de la transmission de la culture organisationnelle sont nombreux, tant individuellement, pour les employés et les gestionnaires, qu'à grande échelle, pour l'organisation. Le climat de travail, la motivation, la mobilisation, le bonheur au travail, mais également la diminution du taux de roulement, l'adhésion au changement, la rétention, l'attraction, la fidélisation et même la performance sont touchés. Tout dépendant si la transmission est fidèle à la culture ou non et si l'employé partage ou non ces valeurs, ces impacts ont la possibilité d'être tant positifs que négatifs. Finalement, il a aussi été montré que plus les participants avaient un niveau de scolarité élevé, plus il était facile pour eux de comprendre et d'expliquer la culture, ses modes de transmission et ses effets sur les employés et sur l'organisation.

Les plus grandes limites de l'étude se situent au plan de la subjectivité des témoignages, qui est attribuable à l'utilisation de l'entretien semi-dirigé comme mode de collecte des données. Il est également indéniable que l'échantillon ne peut représenter la totalité des gestionnaires du secteur et encore moins se généraliser à la grande échelle de l'entreprise. Néanmoins, les résultats obtenus permettent d'ouvrir une réflexion essentielle sur les modes de transmission utilisés afin de partager la culture organisationnelle. Finalement, l'analyse thématique des données présente elle aussi ses limites. Bien que des mécanismes aient été mis en place afin de réduire les risques, il reste que la classification des thèmes et le choix des citations pouvaient être teintés de subjectivité, vu la nature abstraite de ces thèmes. Afin d'améliorer et de préciser les résultats, ainsi que de réduire la subjectivité, il serait pertinent d'élargir l'échantillon et même de comparer avec des résultats quantitatifs au sein de

l'organisation (par exemple en faisant une triangulation des données). Sonder les employés pourrait aussi être une voie de recherche future.

De surcroît, à la lumière des résultats obtenus, il serait pertinent de se pencher sur la perception des employés au regard de la culture et de ses modes de transmission et, plus particulièrement, auprès d'employés qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle (comme les gens d'affaires, les développeurs ou le centre de support). Il serait pertinent d'examiner leur perception quant aux effets directs de l'organisation concernant son but, sa vision et sa mission (envers les clients). Ce serait certainement à explorer dans de futures recherches. Également, comme peu d'études portent sur la transmission de la culture, il serait tout aussi intéressant de procéder à une étude similaire dans un secteur d'activité différent de celui des services financiers.

ANNEXE I – GRILLE D’ENTRETIEN

ÉTUDE DES MODES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE PAR LES GESTIONNAIRES DE PREMIÈRE LIGNE

Guide d’entretien avec les gestionnaires

Objectifs de la recherche :

Objectif principal

Comprendre la manière dont les gestionnaires transmettent la culture organisationnelle aux membres de leur équipe de travail.

Objectifs secondaires

1. Décrire et comprendre la manière dont les gestionnaires conçoivent la culture organisationnelle ;
2. Décrire les modes de transmission de la culture organisationnelle aux employés comme ils sont perçus par les gestionnaires ;
3. Dégager et décrire les modes de transmission efficaces de la culture organisationnelle tels qu’ils sont perçus par les gestionnaires ;
4. Décrire et comprendre les difficultés rencontrées par les gestionnaires telles qu’ils les perçoivent au regard de la transmission de la culture organisationnelle ;
5. Décrire et comprendre les conséquences de ces modes de transmission de la culture organisationnelle sur les employés telles qu’elles sont perçues par les gestionnaires.

Questions :

Section 1 - Connaissance de la culture

1. Globalement, comment définissez-vous la culture organisationnelle chez Desjardins ?
 - a. Quelles sont les valeurs organisationnelles les plus importantes chez Desjardins ?
 - b. Comment se manifestent-elles dans le milieu de travail ?
2. Quel est, selon-vous, votre niveau de connaissance de cette culture organisationnelle ?
 - a. Est-ce que vous adhérez personnellement à cette culture ? Pourquoi ?
3. Selon vous, est-ce que les employés comprennent bien la culture organisationnelle de Desjardins ? Pourquoi ?
 - a. Croyez-vous qu'ils y adhèrent ? Pourquoi ?

Section 2 - Transmission de la culture

4. Que signifie, pour vous, la culture organisationnelle de Desjardins ?
5. Qu'est-ce qui est mis en place pour transmettre cette culture organisationnelle aux employés de Desjardins ?
6. Qu'est-ce que vous faites personnellement pour transmettre la culture organisationnelle ?
 - a. Rencontrez-vous certains obstacles ou certaines difficultés dans la transmission de cette culture ? Si oui, pourquoi et lesquels ? Si non, pourquoi ?
 - b. Ces modes de transmission vous semblent-ils efficaces ou non ? Pourquoi ?

Section 3 - Impacts

7. Selon vous, quels sont les impacts de cette culture organisationnelle sur les employés ?
 - a. Selon vous, quels sont les impacts des modes de transmission de l'organisation sur les employés ?
 - b. Selon vous, quels sont les impacts de vos modes de transmission de la culture organisationnelle sur les employés ?
8. Quels sont les impacts, pour vous, de cette culture organisationnelle ?
 - a. Quels sont les impacts pour vous des modes de transmission de cette culture organisationnelle ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAEK, Pyounggu, Jihyun CHANG et Taesung KIM. 2019. « Organizational culture now and going forward ». *Journal of Organizational Change Management*, volume 32, numéro 6, 650-668.
- BASS, Bernard M. et Bruce J. AVOLIO. 1993. « Transformational leadership and organizational culture ». *Public Administration Quarterly*, volume 17, numéro 1, pp. 112-122.
- BOROCH, Robert. 2016. « A formal concept of culture in the classification of Alfred L. Kroeber and cycle Kluckhohn ». *Warsaw University. Analecta R. XXV, z. 2*, pp 61-101.
- BROMLEY, Denis Basil. 1993. « Reputation, image and impression management ». American psychological association, John Wiley & Sons Inc., New York, 300 pp.
- DENISON R., Daniel. 1984. « Bringing Corporate Culture To the Bottom Line ». *Organizational Dynamics*, volume 13, numéro 2, pp. 5-22.
- DESHPANDE, Rohit et Frederick E. WEBSTER, JR. 1989. « Culture d'organisation et marketing : une liste de priorités pour la recherche ». *Recherche et Applications en Marketing*, volume IV, numéro 4/89, pp. 25-49.
- Desjardins. 2021a. « À propos. Desjardins. Qui nous sommes. Mission, vision et valeurs. »
En ligne : <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/mission/index.jsp>
- Desjardins. 2021b. « Notre Desjardins ». Document interne. En ligne : Intranet des employés.
- Desjardins. 2021c. « Parcours Fondements ». Document interne. En ligne : Intranet des employés.
- DEXTRAS-GAUTHIER, Julie et Alain MARCHAND. 2016. « Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, volume 71, numéro 1, pp. 156-187.

- DUTTON, Jane E. et Janet M. DUKERICH, 1991. « Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation ». *Academy of Management Journal*, volume 34, numéro. 3, pp. 517-554.
- FALLERY, Bernard et Florence RODHAIN. 2007. « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». In : XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS. AIMS, pp 1-16.
- GIRARD, Diane. 2007. « Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique ». *Gestion*, volume 32, numéro 1, pp. 101-111.
- GOSSELIN, Eric, L. DOLAN, Simon, et MORIN, Denis. (2013). *Aspects humains des organisations*, 4^e édition. Chenelière éducation.
- HARTNELL A., Chad et Amy YI OU et Angelo KINICKI. 2011. « Organizational Culture and Organizational Effectiveness : A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions ». *Journal of Applied Psychology*, volume 96, numéro 4, pp. 677-694.
- HATCH, Mary Jo. 1993. « The dynamics of organizational culture ». *Academy of Management Review*, volume 18, numéro 4, pp. 657-693.
- HATCH, Mary Jo et Majken SCHULTZ. 1997. « Relations between organizational culture, identity and image ». *European Journal of Marketing*, volume 31, numéro 5/6, pp. 356-365.
- HERENG, Hélène. 2012. « Innovation patrimoniale et culture organisationnelle. La cohérence du modèle Pierre Fabre. ». *La revue des Sciences de Gestion*, numéro 253, pp. 37-42.
- HOFSTEDE, Geert. 1980. « Culture and organizations ». *International Studies of management & organization*, volume 10, numéro 4, pp. 14-41.
- HOFSTEDE, Geert. 1998. « Attitudes, values and organizational culture : disentangling the concepts ». *Organization Studies*, volume 19, numéro 3, pp. 477-492.
- HOMBURG, Christian et Christian PFLESSER. 2000. « A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes ». *Journal of Marketing Research*, volume XXXVII, pp. 449-462.

- JUDGE A., Timothy et Daniel M. CABLE. 1997. « Applicant personality, organizational culture, and organization attraction ». *Personnel Psychology*, volume 50, numéro 2, pp. 359-394.
- KROEBER Alfred Louis et Clyde KLUCKHOHN. 1952. « Culture : A critical review of concepts and definitions ». *Papers*, Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, 223 pp.
- LOK, Peter et Robert WESRWOOD et John CRAWFORD. 2005. « Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment ». *Applied psychology : An international review*, volume 54, numéro 4, pp. 490-514.
- MARTIN, Joanne et Peter J. FROST et Olivia A. O'NEIL. 2004. « Organizational Culture : Beyond Struggles for Intellectual Dominance ». *Research paper no. 1864*, Stanford Graduate School of Business, pp. 1-60.
- MARTIN, Joanne et Caren SIEHL. 1983. « Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis ». *Organizational Dynamics*, Periodicals Division, American Management Association, pp. 52-64.
- MILES B., Matthew et Michael A. HUBERMAN. 2003. « Analyse des données qualitatives ». *De Boeck Supérieur. Méthodes en sciences humaines*. 2em édition, pp. 1-576.
- MUKAMURERA, Josephine, France LACOURSE et Yves COUTURIER. 2006. « Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques ». *Recherches qualitatives*, volume 26, numéro 1, pp. 110-138.
- OSTROFF, Cheri, Angelo J. KINICKI et Rabiah S. MUHAMMAD. 2013. « Organizational culture and climate ». *Handbook of Psychology*, Second Edition, volume 12, pp. 643-670.
- OUCHI G., William. 1981. « Organizational Paradigms : A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations ». *Organizational Dynamics*, Amacom, a division of American Management Associations, pp. 36-43.
- OUIMET, Gérard. 2007. « Psychologie des leaders et culture organisationnelle : une typologie métaphorique ». *Gestion*, volume 32, numéro 2, pp. 62.
- PELLETIER L., Marc et Marthe DEMERS. 1994. « Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées ». *Revue des sciences de l'éducation*, volume 20, numéro 4, pp. 757-771.

- QUENNEVILLE, Nadine, Kathleen BENTEIN et Gilles SIMARD. 2010. « Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines ». *Revue Canadienne des sciences de l'administration*, volume 27, numéro 2, pp. 1-16.
- ROKEACH, Milton. 1973. « The Nature of Human Values ». *Political Science Quarterly*, volume 89, numéro 2, pp. 399-401.
- ROY N., Simon. (2016). « L'étude de cas ». Dans Gauthier, Benoît et Isabelle Bourgeois (dir.), *De la problématique à la collecte des données* (6^e édition), pp. 337-362. Les Presses de l'Université du Québec.
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine. (2016). « L'entrevue semi-dirigée ». Dans Gauthier, Benoît et Isabelle Bourgeois (dir.), *De la problématique à la collecte des données* (6^e édition), pp. 337-362. Les Presses de l'Université du Québec.
- SCHEIN H., Edgar. 1985. « Organizational Culture & Leadership ». Notes compiled by Ted Nellen. En ligne. 19 pages. <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>. Consulté le 6 novembre 2021.
- SCHEIN H., Edgar. 2000. « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle ». *Presses de l'Université du Québec, Pouvoir et cultures organisationnels*, tome 4, pp. 175-196.
- SCHEIN H., Edgar. 2010. « Organizational Culture and Leadership ». Third Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, pp. 1-437.
- SCHERMERHORN R., JR, John, Richard N. OSBORN, Mary UHL-BIEN, James G. HUNT et Claire DE BILLY. 2014. « Comportement humain et organisation, 5^e édition ». *ERPI Sciences administratives*, pp 602.
- SHAHZAD, Fakhar et Rana Adeel LUQMAN et Ayesha Rashid KHAN et Lalarukh SHABBIR. 2012. « Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview ». *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, volume 3, numéro 9, pp. 975-985.
- SILVERTHORNE, Colin. 2004. « The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan ». *Leadership & Organization Development Journal*, volume 25, numéro 7, pp. 592-599.
- URASADETTAN, Jennifer, Pascal GLÉMAIN et Alain AMINTAS. 2018. « Liens entre culture organisationnelle et type de coopération. Le cas d'Emmaüs International ». *Revue française de gestion*, volume 44, numéro 271, pp. 30-45.

- VALENTINO, Caterina Lucia et Francis W. H. BRUNELLE. 2004. « The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture ». *Journal of Healthcare Management*, volume 49, numéro 6, pp. 393-404.
- WATKINS, Michael D. 2013. « What is organizational culture ? And why should we care ? ». Dans *Harvard Business Review*. En ligne. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>. Consulté le 2020-10-31.
- WILLIAMS, Jr. Robin. M. 1979. « Change and stability in values and value systems: A sociological perspective ». *Understanding human values*, volume 15, 46 pp.
- ZGHAL, Riadh. 2003. « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ». *Gestion*, volume 28, numéro 2, pp 26-32.

