

RÉSUMÉ

Thèse de DBA
Université de Sherbrooke, février 2006

Stratégie souple d'apprentissage collectif : étude de cas dans les
Caisses populaires Desjardins de la Mauricie au Québec

par
Luis Ramirez

Paul Prévost, directeur de recherche

La gestion d'une organisation à caractère collectif est une tâche complexe, basée sur la nécessité d'harmoniser les différents niveaux d'action. Il s'agit de faire en sorte que les composantes de cet ensemble, de par leur action conjointe mais néanmoins propre et autonome, réussissent à mettre en œuvre les objectifs généraux de l'organisation. Il faut à la fois permettre à l'organisation de réaliser son objectif global de manière cohérente et unifiée, tout en permettant à ses composantes de jouir de l'indépendance nécessaire à leur adaptation à chacun des contextes particuliers dans lesquels elles évoluent, au niveau de l'action où elles se situent.

Spécialisé en management des organisations à caractère collectif et constatant la pauvreté de la littérature scientifique sur ce thème, j'ai choisi de faire porter mon travail de recherche sur l'élaboration d'une stratégie émergente dans une organisation collective. La présente thèse se propose en effet de comprendre comment se conforme et s'exécute une stratégie émergente dans une organisation à caractère collectif. L'objet central d'étude est donc le processus d'appropriation et d'apprentissage collectif par lequel une orientation stratégique, c'est-à-dire une orientation générale, une déclaration d'intention, une volonté, va progressivement évoluer selon le contexte particulier dans lequel elle s'installe (stratégie émergente) pour se structurer et finalement se transformer en stratégie réalisée.

Le terrain de recherche devait ainsi correspondre à un certain type d'organisation, répondant à des critères précis. Il était absolument nécessaire que le cas étudié présente certaines caractéristiques intrinsèques afin que les questionnements du chercheur concernant l'élaboration d'une stratégie émergente dans une collectivité puissent trouver des réponses claires. Le cas d'étude devait donc être une organisation collective dont les composantes jouissent d'une certaine autonomie mutuelle et dans laquelle émerge une stratégie à partir d'une orientation globale dont la conformation et l'exécution pose problème, c'est à dire dont le "comment faire", le "comment réaliser" pose problème. Certaines données d'ordre pratique rentraient également en jeu dans la sélection du cas d'étude : il était nécessaire que ce terrain permette et accepte la présence d'un chercheur mais également que le processus social étudié puisse être observé dans sa totalité et en temps réel.

Après l'exploration de diverses options, ce fut le Conseil Régional des Caisses de Mauricie, au sein de la Fédération de Caisses Desjardins du Québec (FCDQ) que je choisis car cette organisation répondait à tous les critères suscités. En effet, dans le souci de résoudre une situation problématique (situation économique et sociale préoccupante dans les régions, image publique du Mouvement Desjardins ternie...), la FCDQ formule une politique d'orientation générale, la Politique de Développement Régional (PDR), qui a pour objectif de dynamiser le développement régional tout en travaillant à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et de son image externe. Cette politique doit être réalisée par les Conseils de Représentants Régionaux (CORE) mais au moment du début de la recherche, aucune directive précise, aucune stratégie concrète ni aucune méthode d'application n'avaient été élaborées.

Cependant, la FCDQ n'était pas intéressée par un travail de caractère universitaire. Elle me proposa donc un poste de consultant pour réaliser une évaluation précise de la situation économique de la région de la Mauricie (diagnostic), ce qui me permettait d'intégrer l'organisation en tant que professionnel et ainsi de pouvoir observer le processus qui m'intéressait en tant que chercheur.

La présente étude poursuit par conséquent un double objectif, pratique et scientifique. Du point de vue pratique, le but du consultant était d'accompagner et de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie émergente dans le CORE de la Mauricie. Il s'agissait, d'une part, d'outiller et de guider la collectivité en question dans cette démarche et, d'autre part, de mettre à profit cette expérience spécifique pour développer une démarche de mise en œuvre applicable dans d'autres collectivités ou CORE.

Du point de vue théorique, le but du chercheur était non seulement de développer une théorie de l'apprentissage collectif dans la mise en œuvre d'une stratégie émergente, mais également, de découvrir une méthode d'intervention, une "boîte à outils théoriques", utile au professionnel chargé d'accompagner la collectivité dans ce processus.

Afin d'atteindre ces objectifs, une méthodologie particulière de recherche a été développée. Premièrement, ma situation d'observateur participant m'a conduit à adopter une stratégie de recherche-action, dans l'optique de concilier mes intérêts en tant que chercheur avec ceux du Mouvement Desjardins. Cette stratégie oblige le chercheur à être sans cesse sur ses gardes pour concilier au mieux les deux rôles, c'est-à-dire pour faire en sorte que la participation ne fausse pas l'observation.

Deuxièmement, cette stratégie a été complétée avec la méthodologie des systèmes souples (MSS), développée par Checkland (1993, 1999), dans l'optique de comprendre, à travers un mode de pensée systémique, le relativisme et la subjectivité de l'objet d'étude. En effet, ce dernier se situe dans un espace spatio-temporel caractérisé par le relativisme, où la réalité est la perception cognitive de ceux qui ont la légitimité

nécessaire pour conduire une stratégie dans une organisation collective. Par ailleurs, le phénomène d'apprentissage collectif est un processus intersubjectif qui dépend de la manière dont la collectivité interprète la conjoncture ainsi que sa propre situation, ce qui introduit une grande subjectivité lorsque celle-ci définit ses théories d'action, ces dernières influant sur le cours de l'action stratégique de cette collectivité. La méthodologie adoptée concilie donc la stratégie de recherche-action et la MSS, dans le souci de répondre à la fois aux exigences pratiques du terrain et aux exigences scientifiques du travail de recherche (conciliation des rôles).

La flexibilité de la MSS est en effet primordiale pour appréhender l'objet de recherche choisi et la pensée systémique qu'elle propose permet au consultant d'atteindre ses objectifs professionnels. Cependant elle reste insuffisante en ce qui concerne les objectifs scientifiques et a pu être complétée par d'autres outils méthodologiques pertinents. Ainsi, le paradigme interprétatif a donné un cadre à l'action du consultant et le paradigme constructiviste a encadré la réflexion du chercheur afin qu'il puisse explorer, comprendre et décrire la dynamique sociale de la collectivité en situation incertaine étudiée.

Dans ce cadre méthodologique, divers instruments de collecte et d'analyse de données ont été utilisés. Tout d'abord, la consultation de la littérature scientifique m'a permis de définir le cadre théorique provisoire de ma recherche ainsi que la stratégie méthodologique décrite dans le paragraphe précédent. Étendues sur l'ensemble de la période de recherche, ces lectures ont soutenu, orienté et structuré mes réflexions tout au long du processus de collecte et d'analyse de données. Plusieurs outils de collecte ont été mis en oeuvre: l'observation participante avec prise de notes (outil principal), les entretiens semi dirigés, l'analyse documentaire et la consultation de toute la littérature et documentation issue du processus de conformation et d'exécution de la stratégie. L'analyse et le recoupement de toutes ces données ont permis de développer des modèles théoriques dont la validité a été mise en valeur auprès d'un *focus-group* dans la dernière phase du processus de recherche. Cette dernière étape a donné lieu à de nouvelles lectures qui ont aidé à affiner les modèles et méthodes proposés.

La démarche de recherche qui vient d'être exposée a permis de répondre à la problématique initiale, que ce soit d'un point de vue pratique avec la conformation et l'exécution de la stratégie nommée *Intégr-Action* dans le CORE de Mauricie où d'un point de vue théorique avec l'élaboration de nouveaux outils et l'analyse des processus de mise en oeuvre d'une stratégie émergente.

Les résultats pratiques du processus ont tout à fait répondu aux attentes du Mouvement Desjardins dans la mesure où la stratégie *Intégr-Action* a été créée et mise en oeuvre, réalisant ses objectifs avec succès (développement économique régional, renforcement interne du mouvement et de son identité coopérative). Par ailleurs, la méthode élaborée pour la réalisation de la stratégie dans le cas du CORE de Mauricie a été appliquée dans d'autres collectivités à l'intérieur du mouvement Desjardins.

Quatre phases distinctes ont été distinguées au cours du processus de conformation et l'exécution de la stratégie *Intégr-Action*. La première correspond au cadrage de la problématique au cours de laquelle se sont réalisés : la formation d'un comité de pilotage, la répartition des rôles au sein de ce comité, la récolte de données pertinentes sur la situation jugée problématique ainsi que le partage et la discussion de ce nouveau savoir entre tous les membres du comité. La seconde phase correspond à la conceptualisation des orientations et des pistes d'action au cours de laquelle le comité rédige un document dans lequel il expose des orientations stratégiques d'actions plus précises. La troisième phase correspond à la normalisation ou adoption de ces orientations par l'Assemblée Générale Régionale (AGR) qui entérine le projet du comité et commence à prendre des mesures pour le mettre en œuvre (définition d'un agenda, élaboration d'outils de communication pour faire connaître la nouvelle stratégie etc.). Enfin, la quatrième phase est celle des réalisations concrètes, de l'application de la stratégie elle-même au cours de laquelle l'AGR prend des mesures concrètes (organisation d'un concours de projets, mécanismes financiers et administratifs pour la gestion des aides, etc.) pour atteindre l'objectif de la politique développée (le développement régional et le renforcement du mouvement Desjardins).

La distinction de ces quatre phases de conformation (problématique, conceptualisation, adoption, application) a permis de baliser le processus d'exécution de la stratégie émergente et, par là même, de comprendre le mode d'exécution de la stratégie *Intégr-Action*. La transformation de la stratégie se fait au moyen d'une réflexion collective accompagnée par des professionnels, par le comité et orientée par la PDR, dans un contexte particulier d'exploration. L'exécution de la stratégie correspond donc à un processus d'apprentissage collectif duquel émerge un savoir collectif (sur la problématique en question, sur eux-mêmes, sur leur organisation, sur l'apprentissage collectif lui-même) que s'approprient à nouveau les acteurs et à partir duquel ils font avancer la réflexion de manière cyclique à l'intérieur et à plusieurs reprises dans une même phase, en passant d'une phase à l'autre dans le processus décrit dans le paragraphe précédent. Ces résultats pratiques permettent donc d'ébaucher les premiers traits d'une méthode d'apprentissage collectif, la METAC.

Cette méthode représente l'apport scientifique majeur de cette étude dans la mesure où elle modélise une théorie de l'apprentissage collectif dans la mise en œuvre d'une stratégie émergente et où elle indique au professionnel chargé d'accompagner la collectivité dans ce processus, un mode d'intervention particulier.

L'analyse des résultats a permis, dans un premier temps, d'identifier une stratégie flexible d'apprentissage collectif, le modèle EFAC, c'est-à-dire un processus constant de dépuraison de micro-stratégies vis-à-vis de la conjoncture, de la méthode utilisée et de la collectivité elle-même qui aboutit à l'élaboration de la stratégie la plus appropriée possible à la conjoncture. Ce modèle renseigne donc sur la dynamique et les composantes essentielles de la conformation d'une stratégie émergente. Mais ce modèle ne répond qu'à la question quoi ?, c'est-à-dire qu'il nous renseigne sur le type de savoir produit collectivement au cours du processus d'exécution d'une stratégie émergente et non sur la manière dont se développe ce savoir.

C'est dans le but de répondre à la question comment?, c'est-à-dire de découvrir la façon dont s'opère le processus de conformation et d'exécution d'une stratégie émergente, qu'a été développé le modèle METAC. L'analyse des données a permis d'identifier un mode d'apprentissage collectif (MAC) ainsi qu'un processus d'apprentissage collectif (PAC), ces deux modèles formant la METAC qui développe et transforme les noyaux hypothétiques de savoir inexploité (savoirs tacites individuels, savoir émergent) en noyaux de savoir exploité (savoir explicite collectif, savoir appliqué) en adéquation avec la conjoncture particulière des intérêts et de l'utilité pour la collectivité qui se mobilise pour conformer et exécuter une stratégie qui soit en accord avec ses valeurs et ses croyances. Les deux composantes de la METAC sont donc :

- a) Le MAC qui correspond à une manière flexible de penser, de réfléchir collectivement et de procéder vis-à-vis de la réalité sociale pour découvrir et ordonner la complexité de situations jugées ambiguës et où la problématique peut être semi-structurée ou pas structurée du tout. Cette manière de penser combine donc des opérations subjectives de perception, d'expérimentation, d'interprétation et de réflexion connectées en un système de cycle infini de caractère récursif qui ont pour objectif de transformer la stratégie émergente en stratégie réalisée. Le MAC représente donc le cadre interprétatif dans lequel la collectivité réfléchit et agit, en accord avec son univers cognitif et l'environnement qui l'entoure (conjoncture);
- b) Le PAC collectif qui correspond à un guide du processus de transformation des savoirs dont chaque phase représente les contextes d'apprentissage où se transforment et s'exploitent les noyaux de savoir à travers le MAC. Le PAC est donc structuré autour des quatre phases repérées dans le processus d'exécution de la stratégie étudiée (I : problématique, II : conceptualisation, III : adoption, IV : application), chacune d'entre elles correspondant à un processus de conversion de connaissances (I : socialisation, II : extériorisation, III : combinaison, IV : intériorisation), à un objectif particulier (I : déterminer une problématique, II : élaborer une théorie de l'action, III : acquérir la légitimité, IV : mettre en œuvre la stratégie), à un type de savoir particulier (I : savoir émergent, II : savoir conceptuel, III : savoir systémique, IV : savoir appliqué) et surtout, correspondant à un contexte d'apprentissage particulier. Ces quatre phases elles-mêmes s'organisent selon deux axes : l'axe ontologique (l'espace et le temps) et l'axe épistémologique (le savoir créé). La combinaison de ces deux axes permet d'établir une carte des interactions collectives où le processus se structure en une trajectoire progressive de phases qui seront animées et conduites par le MAC et, bien sûr, par la complicité de l'accompagnateur et des participants.

La synthèse de ces deux modèles conduit au modèle METAC qui constitue une manière d'organiser la complexité du processus de transformation de la stratégie émergente en procurant certaines règles (sur la méthode, le cadre, la carte des interactions humaines, la progression de l'apprentissage collectif etc.) qui restent flexibles et donc adaptables aux particularités des utilisateurs et de la situation dans laquelle il est utilisé.

Le modèle METAC place l'accompagnateur au cœur du processus. En effet, il exige de lui un certain nombre de comportements, de compétences et d'intentions qui

permettront la réussite du phénomène d'appropriation collective du contenu développé. Le rôle d'accompagnement, au départ dévolu presque à cent pour cent à l'accompagnateur (le professionnel désigné pour faciliter la conformation et l'exécution de la stratégie émergente), doit progressivement glisser vers les personnes de la collectivité qui ont les capacités et la légitimité de remplir ce rôle (les porteurs d'accompagnement) pour que le processus soit impulsé, porté et accompagné à chaque niveau et à chaque moment. Premièrement, l'accompagnateur doit adopter un comportement particulier; il doit pouvoir stimuler et dynamiser la collectivité sans se constituer comme leader du projet (car plus une personne s'approprie la stratégie émergente moins la collectivité se sent concernée par celle-ci). Deuxièmement, il doit posséder des compétences particulières; il doit posséder un certain nombre de connaissances et savoir les remettre en question de façon permanente par rapport à ce qu'il sait, ce qu'il voit, ce qu'il expérimente, ce que la collectivité apprend. Enfin, il doit avoir une intention particulière, une capacité d'ordres politique et relationnel qui facilitera ses interactions avec la collectivité et, par là même, de faciliter l'appropriation du contenu de la METAC. La mission de l'accompagnateur est donc de faire passer les savoirs développés dans le PAC dans la collectivité et de faire passer la collectivité d'une phase à une autre de l'apprentissage collectif. Ces concepts d'accompagnement ainsi que l'appropriation collective déterminent ainsi doublement la METAC.

Les modèles théoriques développés répondent donc à la problématique initiale : la stratégie émergente s'effectue par une METAC qui facilite l'exploitation et l'appropriation du savoir généré et par la façon dont ce processus est accompagné, cela permettant à la collectivité de définir et d'appliquer une stratégie flexible d'apprentissage collectif (EFAC). D'un point de vue scientifique, cette recherche constitue donc un apport théorique et méthodologique certain, par la mise au point d'une nouvelle optique théorique (EFAC) mais également d'une METAC et d'une "boîte à outils théoriques" pour l'accompagnateur et les accompagnants. D'un point de vue pratique, la recherche a permis de faciliter sur le terrain la réalisation de la stratégie *Intégr-Action*, de mettre au point un modèle d'exécution transférable à d'autres régions (CORE) que les membres de la collectivité se sont totalement approprié. Ces deux éléments ont permis le renforcement de l'identité coopérative du mouvement Desjardins, en interne comme en externe, avec pour conséquence une amélioration de son image et de sa visibilité communautaire. Enfin, d'un point de vue méthodologique, ce travail a démontré l'adéquation entre la méthodologie des systèmes souples et la stratégie de recherche-action; cette combinaison a permis de combler le vide concernant le travail du chercheur dans la MSS et, par là même, de permettre la complémentarité des rôles, des intentions et des paradigmes et ainsi la cohérence globale de la démarche. Une contribution méthodologique significative réside également dans la mise en valeur de l'importance de l'utilisation du langage idiosyncrasique de la collectivité par l'accompagnateur dans l'optique d'optimiser le processus d'appropriation des savoirs issus de l'apprentissage collectif.

Ces contributions présentent cependant certaines limites dues essentiellement à des raisons pratiques de temps et de ressources. Ainsi la validité des contributions théoriques est limitée; la mise à l'épreuve des modèles développés par l'étude d'autres cas serait en effet nécessaire au renforcement de la généralisation externe des résultats. Du point de vue pratique, plusieurs obstacles ont également été constatés. Tout d'abord,

ce modèle est coûteux en temps et en ressources, ce qui peut rebuter une collectivité, surtout si on l'applique rigoureusement, comme dans le cas étudié. Ensuite, la réalisation de la stratégie a été perturbée par l'existence de divergences entre la vision du monde de la communauté régionale et celle du réseau des caisses Desjardins; cependant, la vision du monde chez Desjardins a fini par se conformer à la réalité. Enfin, il est regrettable que je n'aie pu avoir accès à une évaluation précise de la réalisation de la stratégie *Intégr-Action*, qui était programmée au-delà de ma période de recherche et de rédaction. Les contributions méthodologiques, pour finir, présentent également certaines limites. Les tactiques d'intervention de l'accompagnateur auraient peut-être pu être améliorées plus rapidement, notamment par l'apprentissage et l'utilisation systématique du langage de la collectivité dès le début. Et enfin, comme pour les modèles théoriques, le modèle méthodologique développé (adéquation MSS et recherche-action) devrait être utilisé dans d'autres cas afin de pouvoir valider sa pertinence.

De la constatation de ces limites sont nées deux interrogations majeures. La première porte sur le rôle joué par l'EFAC dans le succès de la stratégie réalisée et sur la nature des éléments et des relations qui entrent en jeu dans ce super-système. La seconde se concentre sur les comportements et les connaissances d'accompagnement et sur la manière dont ils sont assimilés par la collectivité. Ces questions invitent donc le chercheur à imaginer des directions de recherches ultérieures. Une étude de cas multiples avec des organisations à caractère collectif mixte (communautés de communes, collectivités diverses...) serait nécessaire pour affiner et renforcer la validité des modèles issus de la présente étude ainsi que pour découvrir de nouveaux outils d'accompagnement. Par ailleurs, une étude de cas unique, avec une entreprise de type corporatif, permettrait de confronter les modèles développés dans le contexte particulier de la collectivité à ce type d'organisation de caractère centralisateur.

Ainsi, cette recherche peut être qualifiée d'exploratoire dans la mesure où les modèles qu'elle a permis de développer représentent une première étape, nécessaire mais cependant incomplète, dans la compréhension de la manière dont s'effectue une stratégie émergente dans les organisations collectives.

Luis Ramírez. DBA