

## **Introduction**

Daniel Côté

Professeur honoraire, HEC Montréal

Au cours des deux dernières décennies, les entreprises furent (et sont) à la recherche de nouvelles sources d'efficacités alors que la plupart des industries ont atteint des stades de maturité et de saturation. Les entreprises investissent dans de vastes gammes de produits mais sont de moins en moins capables de se différencier...alors que le consommateur achète (intelligemment) au meilleur prix. C'est ce qui permet de comprendre pourquoi seulement un faible pourcentage de ces derniers qui demeurent loyaux et qu'une majorité magasinent. La concurrence est donc de plus en plus féroce. Il est donc plus difficile de développer la rétention des clients.

Par ailleurs, les systèmes d'information et de communication disponibles internationalement, à des coûts de transactions quasi nuls, conduisent à une intensification des interactions entre les clients, et entre ces derniers et les entreprises. Ceci incite les consommateurs à développer une nouvelle perception d'eux-mêmes. Ils deviennent plus actifs. Ces changements technologiques accroissent le degré de contrôle, le volume d'information et le pouvoir des consommateurs.

Ces différentes transformations, vécues à l'échelle des marchés, poussent les entreprises à rechercher de nouvelles stratégies pour survivre. Elles doivent également repenser les fondements de leur modèle d'affaires, qu'il s'agisse des entreprises à capital action ou des coopératives.

En ce qui a trait aux coopératives, ces dernières subissent non seulement les impacts des transformations des marchés, mais également une pression sur la pertinence de leur identité propre. Cette pression additionnelle est vécue autant au plan associatif qu'entreprise. Il importe de se rappeler ici qu'une coopérative est définie comme étant une association de personnes, propriétaire d'une entreprise. Nombre de coopératives suivent ainsi une *tendance dénaturalisante*.

Pour surmonter les défis mentionnés, autant au plan des transformations des marchés que propres au mode d'organisation coopératif, deux modèles théoriques sont développés : un **nouveau paradigme coopératif** (figure 1), et un **modèle d'équilibre coopératif** (figure 2). La combinaison de ces deux modèles met en valeur le potentiel d'avantage concurrentiel du mode d'organisation coopératif en réponse aux transformations mentionnées.

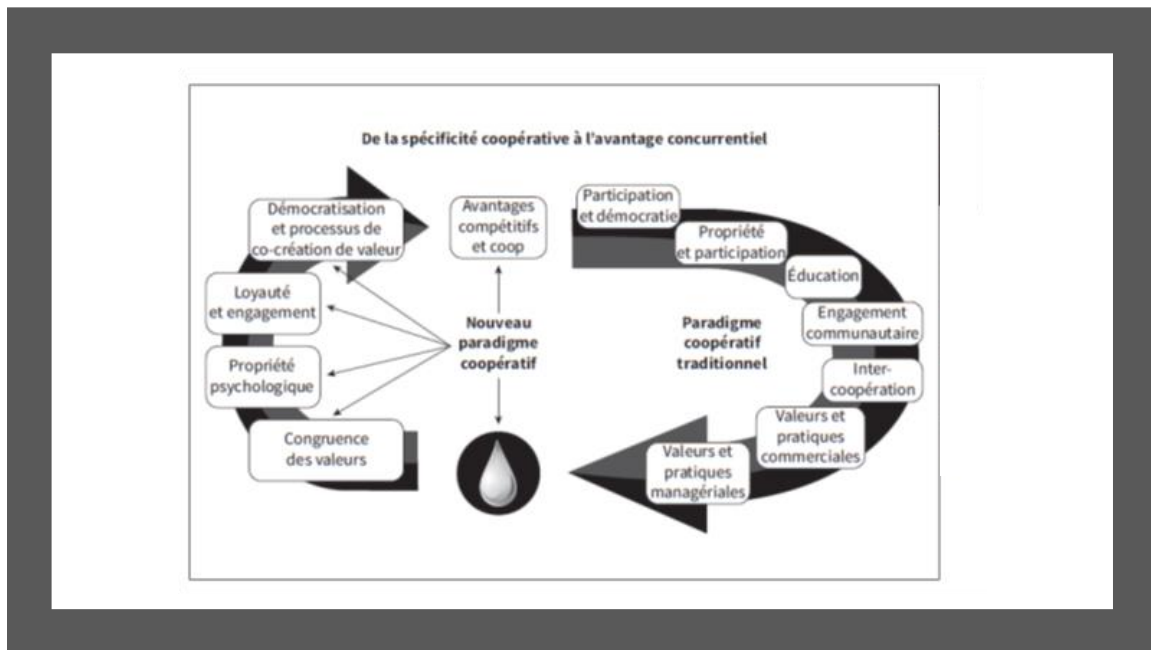
### *Un nouveau paradigme coopératif (NPC)*

Le (dictionnaire) Webster définit le changement de paradigme comme « *un changement important qui se produit lorsque la façon habituelle de penser ou de faire quelque chose est remplacée par une manière nouvelle et différente. Cette découverte entraînera un changement de paradigme dans notre compréhension de l'évolution.* »

L'idée de base de ce NPC est axée sur la recherche d'avantages inhérents au mode d'organisation coopératif lorsque confronté aux défis actuels et à venir, comparativement aux autres modes d'organisation. Les défis brièvement mentionnés précédemment forcent les entreprises à rechercher de nouvelles stratégies. Dans cet ouvrage, les stratégies retenues sont : (1) la congruence des valeurs, (2) la propriété psychologique, (3) la loyauté et l'engagement, (4) la co-

création de valeur. Pour chacune de ces stratégies, trois questions clés sont abordées. D’abord quels sont les avantages concurrentiels qui y sont rattachés, indépendamment du mode d’organisation! Ensuite, en quoi les fondements de la distinction coopérative convergent avec les paramètres essentiels à maîtriser pour concevoir, implanter et opérationnaliser ces stratégies! Finalement, quels sont les avantages concurrentiels soutenable uniques au mode d’organisation coopératif relativement à ces mêmes stratégies!

Figure 1 – le nouveau paradigme coopératif



### La congruence des valeurs et le dépassement de soi

Compte tenu de la très grande importance accordée aux valeurs pour apprécier la distinction coopérative, il est donc essentiel d’approfondir, comprendre son importance stratégique. Pour apprécier l’importance stratégiques des valeurs coopératives, la taxonomie de valeurs de Schwartz est utilisée<sup>1</sup>. Cette taxonomie démontre la forte convergence entre le dépassement de soi (valeurs de bienveillance et universalisme) et les valeurs coopératives. Par ailleurs, le caractère universel de la taxonomie de Schwartz démontre l’importance des différents profils de valeurs. Parmi les 4 profils investigués (dépassement de soi, affirmation de soi, ouverture au changement et conservatisme), le profil axé sur le dépassement de soi est le plus important alors que l’affirmation de soi vient en 3<sup>e</sup> place. La nouvelle perspective sur les valeurs coopératives revues sous l’angle de la taxonomie de Schwartz permet donc de reconnaître leur importance à l’échelle planétaire.

Au-delà de la prépondérance universelle des valeurs coopératives, l’impact de celles-ci sur la performance de l’entreprise doit être exploré. Pour ce faire, le concept de **congruence des valeurs** (valeurs de l’entreprise et celles des employés) est fort pertinent. Plusieurs constats clés en lien avec celle-ci sont importants. Une telle congruence (adéquation) est reconnue pour accroître la satisfaction et la rétention des employés...et accentuer la performance de l’organisation.

Les recherches sur la congruence ne précisent cependant pas quel(s) profil(s) de valeurs privilégier. Pour approfondir cet aspect, les recherches en ressources humaines (RH) font valoir

des constats importants. Poser la question des valeurs coopératives en lien avec la performance des entreprises offre peu de réponses car très peu (...) de recherches sont faites en ce sens. Mais de poser cette même question en utilisant la taxonomie de Schwartz, particulièrement en lien avec le dépassement de soi (forte convergence avec les valeurs coopératives), apporte des réponses à ce questionnement essentiel. Le caractère hautement stratégique et l'impact (potentiel) sur la performance de la coopérative peut-être démontrer.

Les recherches en RH supportent l'hypothèse voulant que les valeurs de *dépassement de soi* soient corrélées à un engagement affectif (des employés envers l'entreprise), des comportements discrétionnaires, prosociaux et éthiques. Revues dans cette nouvelle perspective (nouveau paradigme), les constats liés à la congruence des valeurs ainsi que les valeurs de dépassement de soi conduisent à une hypothèse clé : les valeurs coopératives peuvent être envisagées comme sources d'avantage concurrentiel.

### La propriété psychologique

La 2<sup>e</sup> stratégie retenue dans la conceptualisation de ce nouveau paradigme coopératif concerne le « **sentiment de propriété psychologique** ». Ce concept s'est imposé en marketing depuis une vingtaine d'année comme un facteur explicatif du comportement des consommateurs. La valeur ajoutée (associée à ce sentiment de propriété psychologique), perçue par le consommateur, accentue la rétention et les recommandations des clients, renforce la résistance à l'offre de concurrents, etc. Ce faisant, investiguer la relation entre les fondements de la propriété psychologique et la distinction coopérative est important.

À la base d'un tel sentiment se retrouvent les motivations : l'affectance (anticiper un degré de contrôle sur son environnement), l'identification (qui suis-je, sens de l'organisation), avoir une place (espace privilégié pour structurer sa vie quotidienne), autant de motifs clés intrinsèques, incitatifs à son émergence. Un 2<sup>e</sup> élément clé à considérer est celui des itinéraires facilitant l'activation de ces motivations intrinsèques. Trois itinéraires sont identifiés : accentuer le degré de contrôle sur l'objet envers lequel le consommateur peut développer un sentiment de propriété psychologique (cet objet pouvant être l'organisation), la connaissance intime de l'objet et l'investissement du consommateur envers ce même objet (temps, idées, argent...). À considérer également les attributs des objets ciblés : l'attrait, l'accessibilité, la réceptivité et la manipulabilité de l'objet. La stratégie conduisant au développement d'un sentiment de propriété psychologique doit donc intégrer ces trois dimensions clés. La propriété psychologique peut être développée autant au plan individuel que collectif.

Le mode d'organisation coopératif offre un cadre idéal pour actualiser et opérationnaliser une telle stratégie. En premier lieu, les motifs mentionnés sont tous très pertinents et à la base de la création et / ou de l'adhésion du membre à la coopérative. En ce qui a trait aux itinéraires, tous 3 rejoignent directement les principes coopératifs. Le degré de contrôle sur l'objet est structurellement intégré au design de la propriété coopérative (4 règles distinctives...pouvoir démocratique, lien d'usage, partage des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative, et réserve collective). Ces 4 règles assurent au membre (collectivement) un haut degré de contrôle sur sa coopérative. La connaissance intime de l'objet peut être atteinte via des pratiques associatives pertinentes (éducation, information et consultation). Finalement, l'investissement du membre envers sa coopérative est facilitée grâce à une triple participation au capital, au pouvoir et aux résultats. La dualité association-entreprise au cœur de la distinction coopérative illustre en quoi la structure coopérative facilite la mise en œuvre de ces trois itinéraires. La coopérative peut ainsi profiter du design unique caractéristique de son mode de

propriété pour développer un tel sentiment, ajouter de la valeur et impacter favorablement la loyauté du membre envers elle-même.

#### La gestion de la loyauté

La 3<sup>e</sup> stratégie exploitée aspire au renforcement d'une **gestion de la loyauté** (du membre envers sa coopérative). Une telle stratégie doit reposer sur une philosophie, des principes et valeurs dont la coopérative est intrinsèquement porteuse. Les principes d'éthique et d'intégrité, de transparence et proximité avec le client, d'intérêt véritable pour ce dernier...autant d'éléments clés au cœur de l'identité coopérative. En matière de compétence, l'excellence opérationnelle est incontournable, mais également la bienveillance opérationnelle...ce qui ramène les constats sur les valeurs décrites ci-haut.

Une gestion de la loyauté exige également de distinguer satisfaction et loyauté. Alors que d'un point de vue de la satisfaction, le client est dans une situation souvent ambivalente, au plan de la loyauté, ce dernier doit d'abord être vu comme une personne, ensuite un consommateur. Trois besoins fondamentaux doivent être abordés, à savoir la sécurité (organiser et maîtriser ce qui lui permet de se sentir en sécurité), la justice (être traité équitablement) et l'estime de soi (sentiment d'être utile, d'avoir une valeur, se sentir en contrôle et avoir le sentiment d'être compétent). Ces trois besoins fondamentaux peuvent être abordés beaucoup plus efficacement dans une coopérative lorsque sa distinction fondamentale est prise en compte, i.e. ses valeurs et principes, sa dualité (propriétaire-usager, association-entreprise), ses fondements idéologiques (primauté de l'usage sur le capital, un groupement d'humains et des considérations économiques plus élevés, un souci d'une plus grande équité, un idéal de justice sociale). À ces facteurs clés, s'ajoutent un potentiel supérieur de légitimité et de capital social. Lorsque compris et intégrés dans le modèle d'affaires coopératif, ces facteurs supportent l'hypothèse d'un avantage concurrentiel soutenable pour ce mode d'organisation pour une gestion de la loyauté.

#### La co-crédation de valeur

La **stratégie de co-crédation de valeur** s'impose également comme un levier de compétitivité important qui repousse les frontières de l'entreprise dans sa quête de nouvelles sources d'efficacités. Les changements technologiques, le Web en particulier, ont donné davantage de pouvoir aux consommateurs sur le processus de création de valeur, ce qui redéfinit les rôles que les clients sont appelés à jouer dans l'innovation et la création de valeur. Au-delà des recommandations et promotions de produits et services, le client peut se transformer en générateur d'idées, en co-crédateur et défenseur de l'entreprise. La stratégie de co-crédation s'appuie sur deux transformations clés, la démocratisation du processus de création de valeur et la décentralisation de ce processus vers les plateformes expérientielles de co-crédation. Une telle stratégie requiert un engagement client d'où l'importance de bien comprendre les sources de motivation à la base d'un tel comportement, et les bénéfices attendus (acquisition d'information et meilleure compréhension de leur environnement, liens sociaux et relationnels, renforcement de la crédibilité, et sentiment accru d'auto-efficacité, bénéfices affectifs).

Les pratiques à la base de cette stratégie requièrent une interactivité, un engagement profond, une habileté et la volonté réciproque de collaborer. Le dialogue qui en découle repose également sur l'accès à l'information, la transparence et la compréhension des risques.

Par ailleurs, les barrières à la co-crédation sont nombreuses, à savoir les enjeux d'exploitation (sentiment d'être exploité, opportunisme), de gouvernance (gestion d'un groupe dynamique de consommateurs), la nécessité d'une cohésion suffisante entre les parties prenantes, la confiance

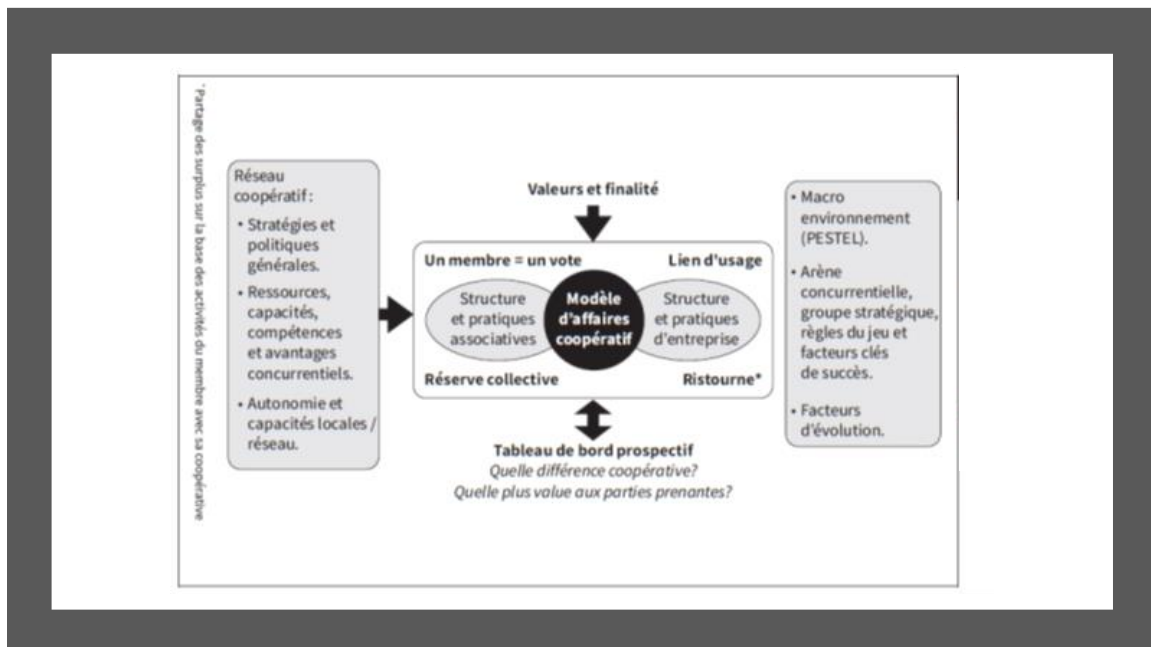
réciroque et les efforts d'apprentissage... Ces barrières doivent être surmontées pour inciter les clients à s'engager (volontairement) dans ce processus de co-création.

Sur l'ensemble de ces conditions nécessaires, le mode d'organisation coopératif est fortement avantage. L'introduction d'un cadre de gestion approprié, l'équilibre coopératif (figure 2), viendra appuyer cette hypothèse et supporter l'idée que la coopérative bénéficie d'avantages concurrentiels en voulant construire sur cette approche stratégique de co-création innovante. Il importe de rappeler ici que l'existence même de la coopérative est un acte de co-création. Cette stratégie émergente (pour l'entreprise à capital action) est donc au cœur de la logique d'action coopérative.

### Un équilibre coopératif

La deuxième idée maîtresse de cet ouvrage introduit le concept d'équilibre coopératif (figure 2). Pour que la logique d'action propre au mode de gestion coopératif puisse s'exprimer au quotidien, il faut articuler les valeurs, principes et règles coopératifs dans un cadre de gestion approprié. C'est ce que le modèle d'équilibre coopératif propose.

Figure 2 – La gestion de l'équilibre coopératif



### L'alignement horizontal

Ce modèle d'équilibre coopératif (figure 2) est d'abord construit sur les règles distinctes (démocratie, lien d'usage, partage des surplus au prorata des activités membre / coopérative et réserve collective). L'intégration de ces règles dans un cadre de gestion coopérative est essentielle parce qu'elles sont au cœur de sa distinction. Elles auront un impact clé sur les orientations et le contrôle de l'entreprise par l'association de membres. Ces règles se déclinent dans une dualité (propriétaire-usager, association-entreprise, collectif-individuel et social-économique) qui repose sur trois niveaux de cohésion (entre les membres, entre ces derniers et leur entreprise, entre celle-ci et son marché). De ces règles distinctes et cette structure duale émerge un alignement horizontal à la base d'une logique d'affaires coopérative...

Cet alignement horizontal est également un levier stratégique au cœur des stratégies retenues du nouveau paradigme coopératif (figure 1). Pour s'en convaincre, il suffit de rappeler l'importance de la congruence des valeurs (consommateurs et entreprise) comme facteur de confiance, les motifs et itinéraires à la base d'un sentiment de propriété psychologique individuel, et la cohésion requise au plan des valeurs et de la finalité entre consommateurs pour qu'un tel sentiment collectif se manifeste. Aussi le rôle clé de l'engagement client au cœur d'une stratégie de co-création de valeur. Autant de facteurs qu'il est possible de gérer plus efficacement lorsqu'un tel alignement horizontal est compris et (structurellement) opérationnalisé. C'est ce que le modèle d'équilibre coopératif invite à faire, ce que l'entreprise à capital action peine(ra) à accomplir parce qu'une telle dynamique organisationnelle n'est en rien inscrit dans sa logique d'action.

### L'alignement vertical

Au-delà des défis propres aux trois niveaux de cohésion, un cadre de gestion coopérative adapté doit assurer l'alignement entre les valeurs et la finalité de l'organisation, les fondements du modèle d'affaires et les indicateurs clés de performance. L'alignement vertical qui en résulte doit être implanté au sein de l'entreprise, contrairement à l'alignement horizontal conçu en lien avec l'association de membres.

Les valeurs et la finalité reflètent un cœur idéologique (...) qui se veut inspirant, un guide. Ce cœur idéologique se doit d'être authentique, non négociable, naturel, et définir le caractère intemporel de l'organisation. L'intégration des valeurs coopératives au sein de l'entreprise doit se faire via les employés. Rappelons brièvement les constats précédents concernant la stratégie de congruence des valeurs. Autant la congruence des valeurs que les valeurs coopératives (vues sous l'angle de la taxonomie de Schwartz...dépassement de soi) auront un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise. Un tel alignement de valeurs au sein de l'entreprise (coopérative) est donc requis.

Le 2<sup>e</sup> volet de cet alignement vertical implique la conception et le design d'un modèle d'affaires. Un modèle d'affaires efficace requiert un cycle d'itération et un ajustement configurationnel des éléments clés constitutifs, à savoir le cœur stratégique, les ressources stratégiques, l'interface client et le réseau de création de valeur. La configuration peut être définie comme étant le degré auquel les éléments clés sont orchestrés et connectés par un thème tel l'identité coopérative. L'objectif d'une configuration est de créer l'harmonie, la consonnance et le fit entre les éléments.

Penser en termes de modèle d'affaires (plutôt que de produits) augmente significativement l'étendue potentiel d'innovation. Alors que les stratégies du NPC peuvent être intégrées dans les 4 piliers du modèle d'affaires, ceci permet de concevoir ce dernier comme une innovation radicale porteuse de différenciation, l'ensemble s'appuyant sur les fondements de l'identité coopérative.

Il est dit en management que « *ce qui se gère se mesure...et ce qui se mesure se gère* ». Pour assurer la construction et développement d'un équilibre coopératif, la question des indicateurs de mesure à prendre en considération est fondamentale. Pour ce faire, tableau de bord équilibré (balanced scorecard, BSC) doit être intégré à cet équilibre coopératif (figure 2). Le BSC est un outil de gestion qui intègre la mission et la stratégie, les enjeux d'implantation ainsi que les quatre perspectives clés (de base) identifiées : la perspective client, la perspective financière, les processus interne, et l'apprentissage et croissance. Pour s'assurer de régler l'organisation, ses méthodes et orientation en fonction d'un objectif axé sur le service aux membres, les indicateurs sélectionnés doivent renforcer l'alignement des composantes clés du BSC. Lorsque intégré dans un modèle de gestion coopératif, le BSC s'avère donc un outil essentiel pour *identifier et mesurer*

*ce qu'il faut gérer...et gérer ce qui sera mesuré.* La logique d'action unique propre au modèle coopératif doit donc se refléter dans cet outil de mesure qu'est le BSC.

### L'environnement et l'équilibre coopératif

Le modèle d'équilibre coopératif introduit également les volets environnementaux où évoluent les coopératives. Les forces concurrentielles et facteurs d'évolution auront forcément un impact important sur la gestion de l'équilibre coopératif. Tout comme les entreprises à capital action, les coopératives concurrencent sur les marchés et doivent s'assurer de connaître et maîtriser les facteurs de succès clés qui les animent. Au cœur du troisième niveau de cohésion identifié précédemment (alignement horizontal), fut abordé l'importance du *fit* stratégique qui repose sur l'adéquation des capacités seuils et des capacités permettant le développement d'avantages concurrentiels. Ces capacités doivent être en lien avec les facteurs clés de succès propres aux marchés sur lesquels les coopératives évoluent. Le diagnostic stratégique vise ainsi à permettre l'identification de la marge de manœuvre qui s'offre aux coopératives pour construire un modèle d'affaires distinct. Lorsque celle-ci est faible (ou inexistante), l'identité coopérative aura peu d'impact sur « une plus-value aux parties prenantes », d'où l'importance de revisiter le potentiel d'avantages concurrentiels inhérent au mode d'organisation coopératif.

Un autre volet clé propre aux coopératives doit également être considéré puisque ces dernières s'inscrivent dans un réseau et un mouvement d'envergure internationale. La grande majorité des coopératives sont (seront) membres d'une fédération de coopératives. L'influence de ces réseaux et structures aura un impact stratégique sur les coopératives qu'il faut prendre en compte pour comprendre comment (peut) se construit l'équilibre coopératif. La fédération a un rôle clé, tant pour renforcer les avantages concurrentiels des coopératives de 1<sup>e</sup> niveau, mais également pour assurer que cela se fasse dans le renforcement de l'équilibre coopératif (et du NPC).

#### *Un malaise identitaire*

La dernière idée maîtresse introduite dans cet ouvrage concerne la *tendance dénaturalisante* observée chez nombre de coopératives, ce qui conduit à un malaise identitaire brièvement mentionné précédemment.

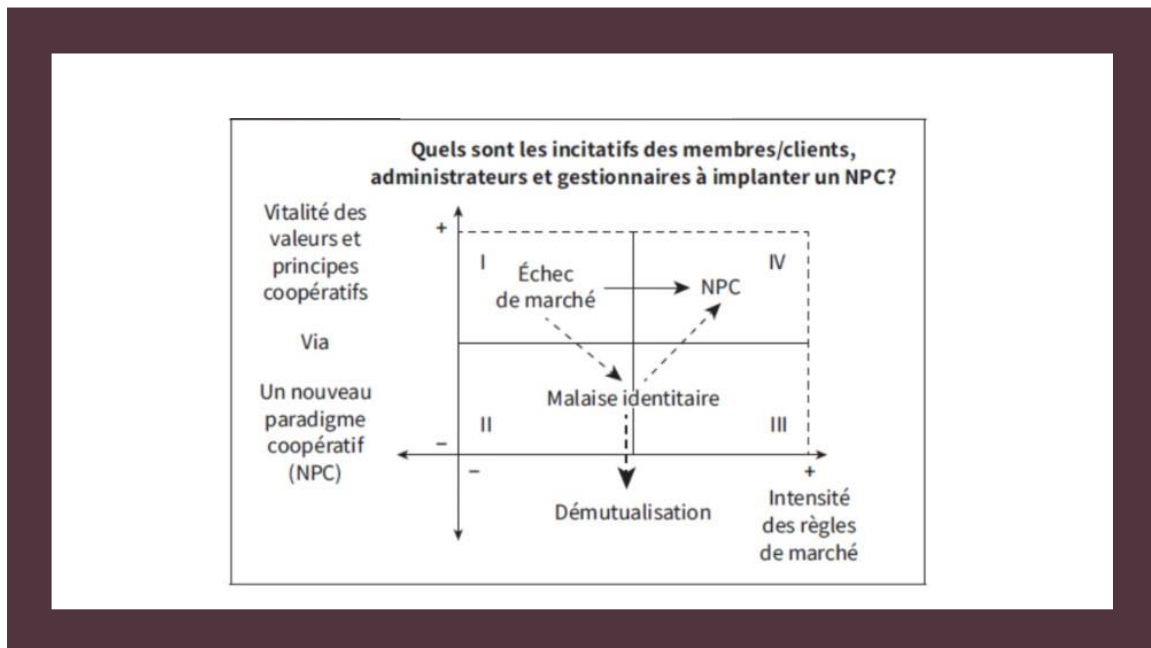
Pour mieux comprendre cette tendance, le modèle proposé s'appuie sur deux axes, à savoir l'intensité des règles coopératives et l'intensité des règles de marché. Ce modèle, structuré en quatre quadrants, trace un parcours, une trajectoire, suivi par les coopératives (figure 3). L'hypothèse de départ posée ici veut que les coopératives émergent dans le 1<sup>e</sup> quadrant.

Plusieurs changements structurels influencent sur les règles coopératives (axe vertical) en lien avec leurs orientations et pratiques d'affaires. Les motifs initiaux à la base de la création des coopératives (liés aux échecs de marché...monopole, etc), l'individualisation, la taille du membership (de laquelle émerge les comportements de passager clandestin), et la perte de sens associé à la propriété coopérative...sont autant de facteurs qui affaiblissent l'intensité des règles coopératives, et l'influence qu'elles exerceront sur les arbitrages au sein de l'entreprise.

En ce qui a trait à l'intensité des règles de marché, l'entreprise coopérative est influencée par ce que les sociologues nomment *isomorphisme* (processus contraignant qui oblige une forme organisationnelle, la coopérative par exemple, à ressembler à d'autres formes organisationnelles telle l'entreprise à capital action) alimenté par la *concurrence économique*, mais également par des enjeux institutionnels tels la *coercition* (pressions réglementaires, politiques et de légitimation) , le *mimétisme* et la recherche de réponses standardisées pour faire face aux incertitudes de l'environnement, le *normatif* et l'acceptation à aborder l'organisation d'une

certaines façon. À ces sources de pression concurrentielle et institutionnelle, il faut reconnaître le peu de formation à la gestion des coopératives offerte aux gestionnaires (notamment dans les écoles de gestion), ce qui renforce d'autant plus la propension des organisations coopératives à régler leurs actions, orientation et méthodes sur celles de l'entreprise à capital action. Vu sous cet angle, il n'est donc pas étonnant que les gestionnaires de coopératives aient de plus en plus de difficulté à reconnaître et faire valoir leur distinction coopérative, d'où ce constat de « malaise identitaire ». Par ailleurs, revisiter les fondements coopératifs en lien avec les transformations des marchés (NPC) permet de formuler une 2<sup>e</sup> hypothèse fondamentale : le potentiel d'avantages concurrentiels inhérent au mode d'organisation coopératif ouvre la voie vers le 4<sup>e</sup> quadrant. Sinon, la pression à la démutualisation ne pourra que s'accroître sur les coopératives existantes.

Figure 3 – du malaise identitaire au nouveau paradigme coopératif (NPC)



Les trois modèles introduits (figures 1, 2, 3) constituent la première partie de cet ouvrage. La deuxième partie offre une perspective pratique alors que plusieurs cas de gestion de coopératives sont inclus. Ces cas qui furent rédigés au cours des 20 dernières années. Ces cas permettent d'illustrer les différentes facettes et composantes des trois idées sur lesquelles repose l'approche de gestion coopérative offerte ici.

#### Cas de coopératives

*Agropur* fut au cœur de la conceptualisation du modèle d'équilibre coopératif (figure 2). Ce cas permet d'illustrer le modèle dans son ensemble alors que les volets associatifs et d'entreprises sont mis en valeur. En fait, il s'agit davantage de trois cas sur cette coopérative (*Agropur A, B et C*), chacun rédigé à une période différente dans l'histoire de cette coopérative. Le premier cas illustre le modèle d'ensemble, association & entreprise. Le deuxième cas traite de la quête de cohésion (entre les membres et la coopérative) vécue à la fin des années 90, et la démarche de consultation menée pour y arriver. Le troisième cas illustre également les défis de cohésion, mais cette fois-ci entre le volet entreprise et les conditions du marché.

Pour bien comprendre la dynamique du modèle d'équilibre coopératif, il faut également mettre l'emphase sur les enjeux et défis propres au cœur idéologique (valeurs et finalité) et du modèle d'affaires. Sont présentés plusieurs cas pour illustrer ces composantes clés de l'équilibre coopératif. Les cas de *Seward (A, B)*, *Weaver Street Market* et *Vancity* furent rédigés à cette fin. Les deux premiers sont des coopératives d'alimentation aux États-Unis alors que le troisième est une coopérative financière (credit union) à Vancouver, Canada. La lecture de ces cas permet de bien illustrer comment une coopérative peut construire un modèle d'affaires différent, concurrentiel et qui crée de la valeur, tant pour ses membres que leurs communautés.

Pour aborder le BSC en contexte d'équilibre coopératif, le cas de *Coop HEC*, une coopérative en milieu universitaire (HEC Montréal), est retenue. Cette coopérative communautaire regroupe des membres étudiants et employés de ce *Business school* (incluant les professeurs). Ce cas présente autant les enjeux stratégiques (formulation et implantation) que les perspectives membres, financières, processus d'affaires et ressources humaines. L'approche « balancée » démontre l'intégration des quatre perspectives au cœur du BSC dans un contexte de gestion coopérative, ce qui facilite le réglage des actions, méthodes et orientation pour la poursuite d'un objectif axé sur l'optimisation du service aux membres...tout en assurant la pérennité de l'entreprise.

Finalement, toujours en lien avec le modèle d'équilibre coopératif, un cas qui traite des questions propres au leadership en rapport avec l'identité coopérative est retenu. Ce cas porte sur *The Co-operators*, coopérative d'assurance canadienne.

Pour illustrer certains volets clés du NPC, trois cas sont publiés : *St-Roch-de-L'Achigan* (caisse Desjardins situé au Québec, *Affinity Plus Credit Union* et *Educators Credit Union*, deux coopératives financières américaines. Ces trois cas permettent d'aborder les questions de mobilisation par les valeurs, propriété psychologique, gestion de la loyauté et de l'engagement, ainsi que la démocratisation et la co-crédation de valeur. À ce stade-ci, ces modèles émergents ne sont traités que dans une phase expérimentale. Une exception à noter avec les enjeux et défis de gestion de la loyauté cependant puisque le cas de *la caisse de St-Roch de L'Achigan* est le résultat d'une recherche action qui s'est prolongée sur une période de 10 ans (1999-2008).

Le modèle relatif au malaise identitaire (figure 3) est illustré à l'aide d'exemples à même le 6<sup>e</sup> chapitre. Ces exemples furent développés à la fin des années 90 dans le cadre d'une recherche internationale. À cette occasion, plusieurs cas de coopératives européennes et canadiennes furent rédigés. Quoique reflétant le contexte du début du siècle, ces cas illustrent fort bien la problématique au cœur du malaise identitaire vécue à l'échelle internationale.

---

<sup>1</sup> La taxonomie universelle des valeurs développée par Schwartz se présente sous forme d'un continuum de motivations liées qui donnent lieu à une structure circulaire. Dix valeurs sont identifiées (modèle simplifié). Ces 10 valeurs peuvent être regroupées selon 4 dimensions organisées sur 2 axes. Un 1<sup>e</sup> axe...l'ouverture au changement et le conservatisme. Un 2<sup>e</sup> axe...le dépassement de soi et l'affirmation de soi. Comme il sera démontré au 1<sup>e</sup> chapitre, les valeurs de dépassement de soi (bienveillance et universalisme) regroupent les valeurs coopératives alors que les valeurs d'affirmation de soi (accumulation de richesse et de pouvoir) correspondent davantage au profil de valeur de l'entreprise à capital action.