

Les coopératives et le nouveau millénaire : L'émergence d'un nouveau paradigme¹

Daniel Côté
Professeur honoraire
HEC Montréal

Introduction

Au cours des vingt dernières années, une forte tendance au changement s'est manifestée dans presque tous les aspects du monde tel que nous le connaissions. Ces changements ont provoqué une profonde transformation des organisations, y compris des coopératives. Cependant, ces transformations nous permettent également d'examiner les fondements des coopératives d'un point de vue totalement différent, raison pour laquelle ce document fait référence à l'émergence d'un nouveau paradigme. Les tendances identifiées comme la base sur laquelle les organisations futures seront construites devraient conduire à une réévaluation de la nature et de la structure spécifiques des coopératives.¹

Nous devons jeter un nouveau regard sur les coopératives. D'une part, elles ont plus de difficultés que jamais à se distinguer et à se différencier des entreprises privées. D'autre part, les développements récents de la théorie de l'organisation et les tendances à la transformation organisationnelle offrent un certain nombre d'opportunités de renouveler et d'améliorer leurs caractéristiques distinctives. Ce paradoxe trouve sa solution en déplaçant l'analyse d'une approche traditionnelle vers le développement d'un nouveau paradigme.

Un nouveau contexte

Comme toutes les organisations contemporaines, les coopératives sont confrontées à des changements importants. Prenons quelques exemples.

Agropur est la plus grande coopérative laitière au Canada - en fait, c'est l'une des plus grandes au monde. En 1997, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4 milliard de dollars, avec près de 5 000 membres et 2 800 employés.² Au cours des cinq dernières années, Agropur a vu son environnement concurrentiel changer profondément. D'une industrie principalement contrôlée par des entreprises canadiennes - pour la plupart de petites organisations familiales - l'industrie a changé et s'est mondialisée, non pas tant dans la vente et l'achat de produits, même si ce jour viendra, mais par l'émergence de puissants leaders mondiaux tels que Nestlé, Unilever, Danone et Parmalat. Ces leaders, que l'on pourrait qualifier de "globocorporations", ont établi une forte présence sur tous les marchés clés du monde. Le Canada ne fait pas exception. C'est pourquoi l'industrie laitière canadienne s'est fortement concentrée sur une poignée d'acteurs : Parmalat, Agropur et Dairyworld Foods. Cette pression concurrentielle est renforcée par la concentration encore plus forte de la

¹ Cet article a été publié pour la première fois en français dans la RECMA en avril 2000, # 275-276.

distribution alimentaire d'un océan à l'autre à la suite de l'acquisition de Provigo par Loblaws et d'IGA par Sobeys. Ces puissants changements affectent toutes les organisations concernées et exigent une réévaluation profonde de leurs avantages concurrentiels et de leur capacité à fonctionner dans un environnement aussi hostile.

Le même scénario se produit, encore plus rapidement et avec des effets plus intenses, dans l'industrie des services financiers. L'évolution de la réglementation, la transformation provoquée par les technologies de l'information et des communications et l'arrivée de nouveaux concurrents ont révolutionné l'industrie. Dans un contexte aussi difficile, Desjardins et les *CREDIT UNIONS* doivent se restructurer de façon drastique. Là encore, la question des avantages concurrentiels et du positionnement stratégique est cruciale.

Dans cet environnement, les gestionnaires et les dirigeants s'interrogent naturellement sur la capacité des coopératives à faire face à la concurrence. Le modèle d'organisation coopérative est-il bien adapté pour relever ces défis ? Les coopératives du monde entier sont confrontées aux mêmes questions complexes. Pour certaines, la réponse est non. Elles préfèrent devenir une sorte d'organisation capitaliste privée. D'autres réaffirment la pertinence du modèle coopératif. Toutes s'interrogent.

La difficulté croissante d'être une coopérative

Traditionnellement, les coopératives se distinguent par leurs principes et leurs valeurs. Trois traits principaux doivent être soulignés : la double identité de la propriété et de l'utilisation ; le contrôle et l'orientation démocratiques ; et la redistribution des excédents sur la base des transactions entre les membres et leurs coopératives. Ce sont ces caractéristiques qui distinguent une coopérative d'une organisation privée capitaliste.

Cependant, la plupart des membres des grandes coopératives matures ne reconnaissent plus ces distinctions. Le manque d'éducation coopérative est certainement l'une des raisons de cette situation. Ces coopératives matures ont été fondées il y a plusieurs générations, et lorsque la vigilance n'est pas constamment renouvelée par l'éducation, les membres ont tendance à devenir de simples clients et à se comporter comme tels. Le nombre de membres pose également de sérieux problèmes. Comment former, informer et consulter une association de quinze mille membres ? La démocratie économique est encore jeune et mal équipée pour relever de tels défis, en tout cas d'un point de vue managérial. Comment les dirigeants peuvent-ils intégrer des pratiques participatives dans une association de membres aussi importante, alors qu'il leur est déjà difficile d'impliquer les employés ? En outre, les coopératives sont confrontées au problème de l'action collective. Les membres peuvent tous bénéficier de l'efficacité de la coopérative, même s'ils ne partagent pas nécessairement le fardeau d'investir du temps et de l'énergie dans son contrôle et son orientation. Ce problème bien connu en économie - le problème du passager clandestin - est certainement un facteur clé pour expliquer le faible niveau de participation des membres dans les grandes coopératives telles que les caisses populaires et les coopératives d'épargne et de crédit.

Les membres sont peu informés sur les coopératives et ont donc tendance à comparer la coopérative à son concurrent capitaliste. Par exemple, les membres d'une caisse populaire comparent les produits, les services et les prix. Lorsqu'ils traitent avec leur coopérative, la plupart du temps, ils ne sont pas conscients de la nature de la relation dans laquelle ils sont impliqués. La petite somme

d'argent investie pour devenir membre ressemble davantage au paiement occasionnel d'une cotisation qu'à une décision réfléchie de devenir propriétaire d'une coopérative conçue pour répondre à ses besoins. Curieusement, les dirigeants et les employés sont confrontés à une méconnaissance similaire de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Compte tenu de cette incompréhension, il est peu probable que les membres ou les employés agissent conformément aux principes et aux valeurs de la coopérative.

Ce grave problème est renforcé par le discours général du système dominant. Nous entendons rarement parler des coopératives, que ce soit à l'école ou dans les médias. Leur marginalité relative fait que leur spécificité est cachée par la voix forte du discours capitaliste, la norme de référence évidente. Le problème est d'autant plus grand que l'évolution des grandes coopératives les a confrontées à leurs concurrents capitalistes. Historiquement, les membres étaient capables de distinguer une caisse (credit union) d'une banque par ce qu'elle faisait ou ne faisait pas, ou par le fait qu'elle acceptait ou n'acceptait pas de les servir. Aujourd'hui, ces différences ont pratiquement disparu et la plupart des membres peuvent entrer dans une banque ou une caisse populaire et y trouver des produits et services similaires à des prix comparables. Comment les gens peuvent-ils les distinguer si personne ne les a éduqués sur les différences subtiles mais profondes ? Et sans cette compréhension, comment les gens peuvent-ils apprécier le potentiel de différents arbitrages une fois que les principes et les valeurs coopératifs sont pleinement mis en oeuvre ? Nous arrivons rarement au point où les différences les plus précieuses peuvent être observées, car nous ne commençons pas à construire ces différences. Comment les gens peuvent-ils percevoir des différences s'ils ne savent même pas qu'elles existent ?

Le problème des grandes coopératives matures est encore compliqué par la profonde transformation de l'économie sociale actuelle. De nos jours, les coopératives sont tout à fait conscientes du chevauchement de leurs membres avec la clientèle de leurs concurrents. Elles ne sont cependant pas conscientes d'une réalité plus forte du point de vue associatif. Les membres peuvent être impliqués dans un certain nombre d'organisations collectives. Les recherches et les enquêtes démontrent année après année que 25 % du grand public est impliqué dans de telles entreprises à but non lucratif. À partir de ces chiffres, il est possible d'émettre l'hypothèse qu'un pourcentage équivalent de membres et d'employés de coopératives sont également impliqués, mais en dehors de leur coopérative. L'augmentation rapide du nombre d'organisations à but non lucratif rendra cette réalité encore plus aiguë. En ne prêtant pas attention à leurs interconnexions avec d'autres associations, les grandes coopératives matures limitent considérablement l'impact de leurs actions. Nous reviendrons sur cette question ultérieurement.

Enfin, la difficulté de reconnaître une coopérative est aggravée par l'appropriation des pratiques de gestion de l'entreprise capitaliste sans trop se soucier de la neutralité de ces pratiques. La charte des compétences de Desjardins en est un bon exemple.³ Cette charte, appelée DACUM (Develop a Curriculum), reflète une vision détaillée de ce qu'il faut en termes de compétences pour être un gestionnaire efficace. C'est très bien, mais plus de 90 % de ces compétences sont considérées comme identiques, que l'on dirige une banque ou une coopérative financière. Étant donné que les pratiques sont construites à partir de cet ensemble de compétences, il est peu probable que les membres différencient les coopératives entre elles. Étant donné que la plupart des gestionnaires sont recrutés pour leur expertise dans un domaine spécifique, sans autre référence à leur compréhension de la spécificité de la coopérative, on ne peut s'attendre à ce qu'ils se comportent

différemment que s'ils géraient une organisation capitaliste. Tout ce qui les entoure va dans ce sens, y compris la base même de leur évaluation de performance.

Aujourd'hui, il est difficile de reconnaître une organisation coopérative. Pour les rares personnes qui le peuvent, la question se pose : Est-ce que cela fait une différence de toute façon ?

Une organisation du futur

Au cours des dix dernières années, un nombre croissant d'auteurs se sont penchés sur la question de "l'organisation du futur". Des auteurs comme Crozier (1989), Sérieyx (1993), Hammer et Champy (1993), Peters (1992), Prahalad et Hamel (1994), Blackwell (1997), Davis et Meyer (1998), Brilman (1995) sont autant d'exemples de penseurs qui permettent de bien comprendre la "redéfinition du concept d'organisation". La logique qui sous-tend une redéfinition aussi importante de l'organisation réside dans la transformation drastique qui affecte l'économie, que Brilman explique clairement à l'aide des facteurs clés suivants :

- le déséquilibre entre l'offre et la demande, et la nécessité d'imaginer et d'innover en permanence ;
- la montée de la souveraineté du consommateur et ses nouvelles exigences et caractéristiques telles que la contraction de l'espace-temps, le sérieux et la compétence des consommateurs, et la tromperie sur ce qu'on leur propose ;
- la transparence accrue des marchés grâce aux nouvelles technologies de communication ;
- la mondialisation des marchés, etc.

Ces forces exercent une pression sur l'organisation pour qu'elle s'adapte et se transforme en termes de produits et de services, de technologies de production, d'organisation elle-même, de mentalité et de comportement.⁴

Blackwell exprime un point de vue similaire et conclut que "ces facteurs et d'autres encore pèsent sur les entreprises d'aujourd'hui". Regardant dans la boule de cristal, il prévoit un avenir dans lequel "l'excellence sera l'exigence minimale pour rester compétitif" et poursuit en disant que "les gagnants de demain seront unis par une capacité commune à pénétrer l'esprit du consommateur". À mesure que les entreprises de tous types s'appuient sur les consommateurs, elles devront toutes disposer de mécanismes permettant d'exprimer leurs pensées et leurs sentiments, ainsi que des systèmes permettant de transformer ces idées en produits et de les mettre rapidement sur le marché "⁵.

Tous ces changements exercent une pression énorme sur les organisations pour qu'elles s'adaptent. Une fois encore, Brilman donne un aperçu intéressant de ce qui a émergé depuis le début des années 80 - des concepts tels que la qualité totale, le juste-à-temps, la réingénierie, l'externalisation, l'aplatissement, l'étalonnage, l'entreprise allégée, les organisations de classe mondiale, l'entreprise horizontale, l'organisation apprenante - qui ont tous été développés et mis en œuvre à des degrés divers. Selon Brilman, tous ces modèles ne sont pas incompatibles ; au contraire, ils sont cohérents et convergents lorsqu'ils sont examinés sur une période de temps suffisante et sous l'angle des pressions exercées par les marchés et de la nécessité de réagir en conséquence.⁶

Ces idées se retrouvent sous diverses formes chez un nombre croissant d'auteurs. Il est toutefois intéressant de revenir à l'un des premiers à s'être penché de manière adéquate sur ces transformations et sur la nécessité d'un nouveau paradigme organisationnel. Crozier, dans son livre novateur *L'Entreprise à L'Écoute*, fait référence à l'émergence d'une nouvelle logique d'entreprise. Les tendances mentionnées précédemment, notamment le rôle central des consommateurs, conduisent à mettre l'accent sur la qualité et les services. Les ressources humaines deviennent donc les plus importantes. La capacité d'innovation place l'investissement immatériel au premier plan, ce qui fait de l'apprentissage un concept central. La révolution managériale nécessaire sera basée sur la capacité d'entreprendre, de combiner différents partenaires, de reconnaître l'investissement immatériel et sur la capacité d'organiser l'apprentissage. Crozier conclut que trois principes dicteront le nouveau concept d'entreprise : la simplicité, l'autonomie et la gouvernance par la culture. 7 L'esprit humain devient donc la clé, exigeant des compétences croissantes et la capacité de réexaminer les variables du comportement humain afin d'obtenir une convergence et une coordination plus fortes, d'accroître la coopération entre les personnes plus librement que jamais.

Passerelles entre une organisation du futur et la nature d'une coopérative

Il est étonnant d'observer ces changements qui s'opèrent dans les organisations, pour des raisons d'efficacité et de survie, et de se rendre compte de la valeur qu'elles accordent involontairement à la spécificité des coopératives. Il ne s'agit certainement pas ici de prédire que la plupart des organisations se transformeront en coopératives. Ce ne sera pas le cas. Cependant, il est fascinant d'examiner ces tendances, puis de revenir à l'"ancien modèle coopératif" et de se demander dans quelle mesure ces changements nous aident à réinterpréter ses valeurs et ses principes. En outre, s'il existe une convergence entre les valeurs et principes coopératifs et le paradigme organisationnel émergent, nous pourrions trouver une solution au problème le plus grave auquel sont confrontées les coopératives : passer des valeurs et principes à un cadre opérationnel adéquat pour mettre en œuvre ces valeurs et principes. L'absence d'un cadre approprié pour la gestion des coopératives est certainement au cœur de la capacité à transformer les valeurs humaines mises en avant par les dirigeants des coopératives en avantages concurrentiels dont ils ont désespérément besoin pour rester en activité.

En gardant ces ponts à l'esprit, ce document se concentrera sur quatre éléments clés de l'organisation émergente de l'avenir, à savoir :

- la loyauté,
- la recherche de sens et de légitimité,
- la mobilisation par les valeurs
- l'organisation apprenante.

Une telle approche nous permet de commencer à considérer le modèle coopératif avec un état d'esprit différent. La plupart des gestionnaires de coopératives connus de l'auteur semblent considérer le modèle coopératif comme appartenant au passé. Ils ont suffisamment entendu parler de valeurs et de principes, mais ne disposent pas des outils appropriés pour les mettre en œuvre au quotidien. En outre, la pression toujours croissante de leur environnement exige des réponses aux quatre niveaux décrits par Brilman et mentionnés plus haut (produits et services, processus,

organisation sociale, mentalité et comportement). Comme tous les gestionnaires, ils n'ont d'autre choix que de trouver des réponses à ces questions très difficiles.

Que savons-nous de la loyauté ?

Reichheld affirme qu'en moyenne, les entreprises américaines perdent la moitié de leurs clients tous les cinq ans, la moitié de leurs employés tous les quatre ans et la moitié de leurs actionnaires tous les ans. Il compare cela à une tragédie qui affecte les performances de ces organisations de 25 à 50 % en moyenne, voire plus. Les gestionnaires qui s'efforcent de maintenir une organisation à flot, et qui espèrent en outre la faire croître de manière rentable, tout en perdant leurs actifs les plus précieux dans des proportions aussi importantes, ont une tâche presque impossible. Dans le même temps, les organisations capables de "gagner" la loyauté se développent et génèrent des profits étonnants.⁸

Reichheld identifie "ce que nous savons de la loyauté". Tout d'abord, il est impossible de s'attendre à une clientèle loyale sans employés loyaux. Les meilleurs employés préfèrent travailler pour une organisation capable d'offrir une valeur supérieure aux consommateurs, ce qui est nécessaire pour gagner la loyauté de ces derniers. La loyauté repose sur la vision et la fiabilité de la direction générale. Les organisations qui la possèdent s'appuient sur un engagement à long terme et considèrent les personnes (clients, employés et actionnaires) comme leurs meilleurs atouts. Les perdre constitue une destruction de valeur inacceptable. La loyauté exige une sélection appropriée des clients, des employés et des actionnaires, une formation adéquate à la contribution et à la réception de valeur, et des incitations à apprendre ces leçons par eux-mêmes. La loyauté n'est pas possible à la marge. Elle doit être la préoccupation principale de toutes les personnes impliquées afin de fournir constamment une valeur supérieure. Enfin, elle nécessite de mettre l'accent sur la dignité humaine et de trouver un équilibre entre l'intérêt personnel et l'intérêt collectif. Le management doit donc être fondé sur les personnes, leurs motivations et leur comportement, ainsi que sur des valeurs humanistes. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'un tour de passe-passe.

Ce qui fait de la fidélisation un objectif si précieux, c'est qu'elle permet d'accroître la rentabilité avec chaque client grâce à l'élargissement de la base de profit, à la réduction des coûts de service, à l'augmentation du volume d'affaires au fil des ans et aux recommandations des autres clients fondées sur leur niveau élevé de satisfaction à l'égard de l'organisation qui les a servis.

Bhote, dans *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, identifie dix principes nécessaires à la mise en place de la fidélisation. En tête de liste figure un partenariat fondé sur l'éthique et l'intégrité, sans compromis. Il faut être convaincu que l'organisation est là pour apporter une valeur supérieure à son client. Il doit y avoir une confiance mutuelle et toutes les parties doivent accepter d'ouvrir les livres, ce qui conduit à une aide concrète, active et mutuelle entre les clients et l'organisation, voire à un coaching de part et d'autre. Une attention constante doit être accordée aux variables qui enthousiasment les clients, celles qu'ils identifient eux-mêmes comme les plus importantes. Il faut être proche des clients et s'intéresser sincèrement à eux, même après la vente. Enfin, l'organisation doit anticiper leurs besoins et leurs attentes pour l'avenir.

Loyauté et coopératives

Toutes les organisations veulent parvenir à la fidélisation. Les experts de cette question soulignent toutefois la difficulté de la tâche et la nécessité d'une révolution managériale au sein des entreprises si elles veulent y parvenir. D'après ce que nous savons de la fidélisation, il est évident qu'elle nous

rapproche des questions complexes de l'organisation du futur. Cette organisation générera de forts avantages concurrentiels pour ceux qui auront réussi à la construire.

Mais à ce stade, la question est de savoir ce qu'il en est de la loyauté et des coopératives. Un rapide coup d'œil sur ce qu'est la loyauté évoque un certain sentiment de déjà-vu. N'est-il pas étonnant que les principes de la loyauté soient si cohérents avec ceux des coopératives ? Se pourrait-il que nous ayons raté quelque chose ; est-il possible de lier le développement de la nature particulière des coopératives au développement de la loyauté ? Si tel est le cas, nous aurons accompli deux choses. Premièrement, nous aurons identifié une source importante de valeur ajoutée inhérente au modèle coopératif. Et deuxièmement, nous aurons réussi, au moins partiellement, à rapprocher les principes coopératifs de l'action.

Les caractéristiques identifiées précédemment doivent être réexaminées en tenant compte de la question de la loyauté. Une brochure publiée par le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) - Les traits caractéristiques de la coopérative - est utile à cet égard.⁹ Selon les auteurs, un groupe de gestionnaires qui sont des chefs de file du mouvement coopératif, une coopérative appartient à ceux qui partagent les mêmes besoins que ceux qu'elle est censée satisfaire. Il existe une correspondance directe entre la raison d'être de la coopérative et les besoins de ses membres. L'organisation doit construire l'unité dans la dualité qui la caractérise - propriété et usage, individualité et collectivité, social et économique, association et entreprise. Il est fascinant de constater que l'ambivalence même qui est à la base de la coopérative est au coeur de la question à laquelle toutes les organisations sont confrontées lorsqu'elles s'interrogent sur la loyauté. Aucune organisation ne peut être plus proche qu'une coopérative, de par sa nature et sa structure, de la résolution d'un ensemble de questions aussi difficiles. La coopérative a pour point de départ un groupe de personnes qui créent une entreprise pour satisfaire leurs besoins communs. Dans un contexte coopératif, l'association et l'entreprise sont une seule et même entité.

Leurs préoccupations en tant que consommateurs incitent les membres à devenir propriétaires d'une entreprise. Comme l'indique la brochure de la CCQ, cette approche différente de la propriété, tout en conservant une relation économique, se subordonne et s'intègre dans un ensemble de liens sociaux et moraux. C'est cette nouvelle perspective de la propriété qui permet à l'organisation coopérative de pousser ses valeurs humanistes plus loin que n'importe quelle autre organisation, du moins en théorie. Là encore, les valeurs qui sous-tendent la gestion de la loyauté trouvent leur meilleur exemple dans un contexte coopératif. Une coopérative n'a pas besoin de modifier fondamentalement ses principes pour trouver un juste équilibre entre des valeurs contradictoires et une gestion centrée sur les personnes - encore une fois, en théorie. L'éthique, la confiance mutuelle, la proximité, l'apprentissage réciproque, la priorité donnée à la satisfaction du consommateur avant, pendant et après la transaction, sont au coeur de l'existence de la coopérative.

La réalité, bien sûr, est différente. Le fait que la réalité des coopératives ne soit pas à la hauteur de la théorie coopérative est lié au manque de compréhension de la nature des coopératives. Le manque d'éducation coopérative, l'absence de concepts permettant d'apprécier la spécificité des coopératives et l'utilisation d'un cadre capitaliste par la plupart des gestionnaires sont sans aucun doute au coeur du problème. Lorsque la vigilance se relâche, les liens entre les membres se relâchent, ce qui rend difficile le maintien de leur solidarité et de leur intérêt commun. Ils cessent de participer et alors "nous n'avons plus de véritable coopérative". C'est à ce moment-là que l'on perd

tout le potentiel de la coopérative, son ordre supérieur d'arbitrage. Est-il possible qu'en recherchant la loyauté, une qualité souhaitable, nous trouvions un moyen d'apprécier le potentiel coopératif et d'aller plus loin que la simple loyauté commerciale ?

En quête de sens et de légitimité

Prahalad et Hamel¹⁰ ont récemment publié ce qui est considéré comme un nouveau paradigme sur les approches stratégiques des organisations. Selon eux, la concurrence de demain exige une compréhension approfondie des opportunités émergentes, un engagement, l'acquisition de nouvelles compétences et la capacité d'imposer des normes, puis de se battre pour obtenir des parts de marché. Les dirigeants doivent développer une vision distincte de l'avenir ; ils doivent acquérir un leadership intellectuel. Pour y parvenir, les organisations doivent être capables de repenser leur code génétique (c'est-à-dire leurs croyances et leurs pratiques). Elles doivent apprendre à oublier pour régénérer leurs stratégies. Leurs concepts clés, tels que le leadership intellectuel, l'architecture stratégique et l'intention stratégique, reposent sur une approche démocratique et doivent être partagés le plus largement possible pour être mis en œuvre efficacement.

Lorsqu'ils abordent la notion d'intention stratégique, ils recherchent une source d'énergie pour construire l'avenir. Et ils la voient venir de l'intellect et des émotions des salariés concernés plus que des ressources financières. Dans leur modèle, le cerveau est l'architecture stratégique, le cœur est l'intention stratégique et les ressources disponibles sont de mauvais indicateurs du leadership futur. L'intention stratégique représente un rêve partagé, un sens ressenti, et implique un dépassement substantiel des objectifs actuels. Elle indique un sens de la direction, un destin. Les objectifs qui en découlent doivent susciter le respect et l'allégeance et viser à faire la différence. Ils doivent faire appel non seulement au cerveau des employés, mais aussi à leur cœur.

Les coopératives et le sens, la légitimité

Comme nous l'avons fait pour la fidélisation, il est très intéressant d'examiner ce que cette nouvelle approche de la stratégie organisationnelle signifie pour les coopératives. Bien sûr, nous devons apprécier comment ce nouveau paradigme apporte des solutions aux problèmes auxquels sont confrontées les organisations de l'avenir. Le manque d'équilibre entre l'offre et la demande, l'idée du consommateur-roi, la transparence, la mondialisation, les exigences d'excellence, la capacité à pénétrer l'esprit du consommateur et le besoin d'un mécanisme pour exprimer les pensées et les sentiments - tout cela conduit à une logique émergente basée sur l'investissement immatériel, l'esprit humain comme clé, la simplicité, l'autonomie et la gouvernance par le biais de la culture. Sur la base de ces défis auxquels sont confrontées les organisations qui veulent faire partie de l'avenir, Prahalad et Hamel apportent certainement une contribution intéressante. Mais qu'en est-il du modèle coopératif dans tout cela ?

Les dirigeants de coopératives n'ont ni avantage ni inconvénient en termes de leadership intellectuel et de capacité à construire une vision. Le point le plus important, cependant, est que l'intention stratégique doit puiser dans le cœur autant que dans le cerveau pour faire la différence. Encore une fois, si le caractère distinctif des coopératives, bien compris, recèle tout ce potentiel, il pourrait nous mener à une deuxième série d'avantages concurrentiels significatifs pour les coopératives.

La brochure de 1997 de la CCQ identifie certains points clés qui nous aideront à cet égard. Il a déjà été mentionné que la propriété coopérative est considérée d'un point de vue distinct, subordonné à un ensemble de liens sociaux et moraux. En raison de sa dualité et de son ambivalence inhérentes, la propriété coopérative doit harmoniser les intérêts collectifs et individuels. Elle est centrée sur le renforcement du statut de membre et, par conséquent, les intérêts économiques sont articulés à un niveau supérieur. Les avantages coopératifs se trouvent dans l'excédent partagé mais aussi dans l'amélioration du pouvoir de négociation des membres. Sur la base de ces faits, le comité de la CCQ tire la conclusion que la richesse est plus équitablement répartie lorsqu'elle l'est par ceux qui ont contribué à sa création. Cette répartition se fait en fonction des besoins, pour un groupe plus large, et peut être considérée comme un idéal supérieur de justice sociale. L'organisation coopérative est donc considérée comme une formule qui nous rapproche d'une société plus juste et plus humaine.

Cette conception de l'organisation coopérative semble certainement capable, en théorie, d'apporter une valeur ajoutée au concept d'intention stratégique et à tout ce qu'il implique. Ce concept est porteur de rêves, de sens et d'émotions. Il peut faire appel au cerveau autant qu'au cœur et espère certainement faire la différence. Puisque tout cela est nécessaire pour être compétitif à l'avenir, est-il possible que, s'il est bien compris, le modèle coopératif présente des avantages concurrentiels inhérents ? Le succès d'un certain nombre de coopératives qui ont vu le jour dans des circonstances très difficiles semble en être la preuve vivante.

Que savons-nous de la mobilisation ?

La mobilisation des ressources humaines est un facteur important dans toute organisation du futur. Les changements auxquels nous avons fait allusion nous laissent avec une organisation, comme le dit Hammer, "avec une réaction en chaîne historique en cours. Lorsque le client passe en premier dans l'environnement, quelque chose doit être ajusté dans la culture de l'entreprise".¹¹ Hammer poursuit en disant que nous devons renoncer à commander et que les clients doivent être considérés comme des humains entiers, dotés de mains, de têtes et de cœurs, pour les servir. La sécurité, la stabilité et la continuité ont disparu, mais le nouveau régime offre la liberté et l'épanouissement personnel, ainsi que l'initiative pour saisir les opportunités. Comment pouvons-nous y parvenir si les motivations et les incitations ne sont pas suffisantes ?

La mobilisation doit être replacée dans une perspective de performance. Boyett et Boyett considèrent les travaux de Thomas Gilbert comme une référence essentielle en la matière. Gilbert affirme que les performances sont le résultat de ce que les personnes apportent au travail : les connaissances (le résultat de l'éducation, de la formation et de l'expérience), les capacités (les aptitudes physiques et mentales) et les motivations (les valeurs, les croyances et les préférences de l'individu). Les employés ont également besoin d'un certain soutien environnemental pour fonctionner efficacement : informations (buts et objectifs, ce que l'on attend d'eux et leurs performances), instruments (outils, techniques, technologie, processus) et incitations (monétaires et non monétaires). Selon Gilbert, si l'on établit le bon répertoire de comportements et le bon soutien environnemental, on obtient des performances compétentes, voire exemplaires.¹²

Parmi les variables mentionnées par Gilbert, la question des incitations doit être abordée plus spécifiquement. Chester Barnard reste une référence majeure. Il a reconnu il y a longtemps que le problème des "incitations à collaborer" était fondamental dans toutes les organisations. Selon lui, c'est là que le management a le plus échoué. Barnard définit les incitations comme étant spécifiques

ou générales. Les incitations spécifiques peuvent être matérielles, des opportunités personnelles et la satisfaction d'idéaux personnels. Il considère ce dernier facteur comme important et insuffisamment pris en compte par rapport aux incitations matérielles, qui "sont largement surestimées". En ce qui concerne les incitations générales, il cite l'attrait associatif, les méthodes et les habitudes, les possibilités de participation élargie et les conditions de la communauté, telles que la solidarité entre les employés, l'amitié, l'intégration sociale et le soutien mutuel.¹³

Barnard attache manifestement une grande importance aux incitations non monétaires, qui ont été largement sous-estimées, à savoir la satisfaction des idéaux personnels, les possibilités de participation élargie et les conditions de la communauté. Goleman confirme cette idée que les gens ne travaillent pas uniquement pour des raisons monétaires : "Selon lui, les sources ultimes de satisfaction sont le défi créatif et la stimulation du travail lui-même, ainsi que la possibilité de continuer à apprendre. Viennent ensuite la fierté de faire avancer les choses, les amitiés professionnelles et le fait d'aider et d'enseigner aux gens dans le cadre de leur travail. Bien plus bas sur la liste se trouve le statut. Et encore plus bas, le gain financier. Il poursuit en disant que la motivation et l'inspiration qui dynamisent les gens doivent être basées sur la satisfaction des besoins humains fondamentaux d'accomplissement, de sentiment d'appartenance, de sentiment de contrôle sur sa vie et de capacité à être à la hauteur de ses idéaux.

Coopératives et mobilisation

Encore une fois, que pouvons-nous faire de cela dans un contexte coopératif ? Comme nous l'avons fait pour la loyauté et le sens, est-il possible de trouver, dans la nature et la structure des coopératives, des incitations susceptibles de générer des avantages concurrentiels ? Compte tenu du point de vue général développé par Gilbert et de la perspective sur les incitations fournie par Barnard et Goleman, cela vaut la peine d'être exploré.

La question de la mobilisation des personnes impliquées dans les coopératives exige que l'on prenne en considération les employés aussi bien que les membres. Il est important d'envisager le problème dans cette perspective, compte tenu des problèmes auxquels sera confrontée l'organisation de demain.

Valoriser la nature et la structure coopérative au regard de la mobilisation nécessite de considérer la raison d'être de la coopérative. Il faut également tenir compte de la nouvelle perspective de la propriété, qui devient subordonnée et intégrée dans un ensemble de liens sociaux et moraux. La conscience claire de la solidarité et la nécessité de prendre en compte les intérêts individuels et collectifs sont également des facteurs importants. Enfin, la démocratie économique au coeur de l'orientation coopérative et les avantages partagés pour un grand nombre de personnes - et pas seulement pour les plus riches - conduisent à un idéal de justice sociale et à une société plus humaine.

Envisager la coopérative sous cet angle, c'est certainement offrir aux employés et aux membres de nombreuses occasions de se réaliser, d'éprouver un sentiment d'appartenance, de contrôler leur vie et de vivre selon leurs idéaux. Une fois encore, il convient d'émettre l'hypothèse que la nature et la structure des organisations coopératives peuvent apporter une réponse spécifique à la question sérieuse des incitations. Les possibilités de mobilisation des clients - les membres en l'occurrence - par leur intégration dans l'organisation sont particulièrement intéressantes. Il semble évident qu'une

organisation capitaliste privée ne peut bénéficier d'une telle relation naturelle. En ce qui concerne les employés, on peut dire la même chose, à condition qu'ils comprennent bien la véritable nature de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Ceci étant dit, il est bien sûr nécessaire de mettre en place les conditions adéquates, telles que des personnes bien informées ayant les capacités et les motivations adéquates. Il faut également leur fournir les informations et les instruments appropriés qui accompagnent les mesures d'incitation dont nous avons parlé.

Une organisation apprenante

Les organisations apprennent depuis le premier jour. Parler d'organisation apprenante est donc une question de degré. Cependant, le concept doit être mis en perspective à la lumière des profonds changements que nous connaissons. L'une des conséquences majeures de ces changements est la nécessité de remettre profondément en question ce que nous savons, ce en quoi nous croyons et ce sur quoi nous agissons. Plus que jamais, nous devons développer des compétences en matière d'apprentissage. Ces compétences doivent être acquises au niveau individuel, bien sûr, mais cela ne suffit pas. L'apprentissage individuel est une condition nécessaire mais non suffisante pour l'intelligence organisationnelle. En fait, l'apprentissage organisationnel doit être structuré au niveau de l'individu, de l'équipe, de l'organisation et de ses clients. Boyett et Boyett fournissent des informations utiles sur les principales idées qui sous-tendent l'organisation apprenante. La discussion qui suit est basée sur leur livre, *The Guru Guide*.

Bien que le concept d'"organisation apprenante" existe depuis un certain temps, il n'est devenu une tendance majeure qu'au début des années quatre-vingt-dix. Les recherches de personnes telles que Chris Argyris, Edgar Schein, Daniel Kim et Peter Senge ont profondément influencé nos connaissances en la matière.

Tout d'abord, nous devons reconnaître que l'apprentissage le plus important se produit sur le lieu de travail et qu'il est le plus efficace lorsqu'il s'inscrit dans un contexte social et interactif. Le véritable apprentissage se produit lorsque nous vivons des expériences concrètes sur le lieu de travail. Nous réfléchissons à ces expériences, nous formons des concepts et des généralisations sur la base de ces expériences et, enfin, nous les testons à travers de nouvelles expériences. C'est ce que Kim appelle la "roue de l'apprentissage". Cette roue de l'apprentissage structure ce que l'on peut appeler nos modèles mentaux, qui sont des images profondément ancrées de la façon dont le monde fonctionne. Lorsque nous commençons à partager nos connaissances sur le savoir-faire et le savoir-pourquoi avec d'autres, l'apprentissage organisationnel commence.¹⁵ Étant donné que la sagesse non enregistrée de l'organisation est plus précieuse que les connaissances acquises, la "communauté de pratique" devient essentielle pour l'apprentissage organisationnel.

Les problèmes liés à l'apprentissage organisationnel surviennent lorsque nous ne parvenons pas à reconnaître et à remettre en question les modèles mentaux qui contrôlent nos actions. Selon Senge, nos modèles mentaux représentent mal la réalité. Pour la plupart d'entre nous, le principal handicap réside dans le fait que nous ne parvenons pas à reconnaître la véritable relation de cause à effet dans une situation donnée. L'apprentissage échoue également parce que les organisations ont une culture inappropriée et inadaptée. Schein suggère qu'une culture qui favorise l'apprentissage doit équilibrer les intérêts de toutes les parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, communauté et

actionnaires) ; elle doit se concentrer sur les personnes plutôt que sur les systèmes. Les gens doivent croire qu'ils peuvent changer leur environnement. L'organisation doit consacrer du temps à l'apprentissage ; une organisation légère et mesurée n'est donc pas une bonne prescription pour l'apprentissage organisationnel. Elle doit adopter une approche holistique des problèmes et encourager une communication ouverte. Enfin, elle doit croire au travail d'équipe et avoir des dirigeants accessibles. La plupart des organisations ont aujourd'hui une culture qui inhibe l'apprentissage.

Les organisations doivent également être en mesure d'apprendre des clients. Le présent document a fait référence à plusieurs reprises à l'importance de l'"esprit du marché", c'est-à-dire à la nécessité de pénétrer l'esprit des consommateurs. Cela est lié au déséquilibre entre l'offre et la demande et à la montée en puissance du consommateur en tant que roi. L'importance d'une telle révolution prend une curieuse perspective lorsque Davis et Meyer examinent ce que nous savons de l'économie, de l'organisation et de sa stratégie à l'aide de ce qu'ils appellent la montée de l'immatérialité, de la connectivité et de la vitesse.¹⁶ Ces trois éléments, selon eux, créent un environnement où tout devient flou. Quelles sont les conséquences d'un tel environnement ?

Bien que trop complexe pour être abordé en détail, un point qui mérite d'être souligné concerne la transformation des relations entre les acheteurs et les vendeurs. Les organisations devront offrir aux consommateurs un accès permanent, en temps réel, en ligne, basé sur une interactivité qui nécessitera un apprentissage constant à la fois en capturant des informations de leurs utilisateurs et en initiant de nouvelles actions basées sur ces connaissances. Ils devront anticiper les besoins des consommateurs et être prêts à fournir des biens et des services "sur mesure". Enfin, ils devront avoir la capacité d'évoluer en élargissant le produit ou le service original. La gestion de ces offres sera basée sur une perspective à long terme, totalement dédiée aux clients. Davis et Meyer vont jusqu'à dire que les meilleures offres établiront des relations qui intègrent le client dans une communauté plus large, où la loyauté émerge d'un sentiment d'appartenance à une communauté créée par une telle offre.

Ils affirment que la distinction entre l'acheteur et le vendeur tendra à disparaître et qu'ils se retrouveront liés dans un réseau d'échanges économiques, informationnels et affectifs. Les consommateurs sont de plus en plus conscients de la valeur réelle des informations qu'ils peuvent fournir. Le problème est que, dans la plupart des cas, il n'existe actuellement aucun mécanisme permettant d'échanger ces informations en échange d'une contrepartie pratique. Lorsque cela sera bien compris, les consommateurs seront susceptibles de former des associations, d'exprimer des désirs, de se mobiliser pour négocier des offres spécifiques d'une entreprise donnée - en d'autres termes, de former des associations. L'entreprise doit apprendre à établir un lien avec le client sur des plans autres qu'économiques, dans le cadre d'un véritable échange bilatéral et affectif. Davis et Meyer affirment que "dans une économie où la notion d'acheteur et de vendeur devient floue, et où les transactions deviennent multidimensionnelles, cette idée devient parfaitement logique". La question devient : "Êtes-vous capable et prêt à organiser vos clients, ou devez-vous attendre qu'un organisateur professionnel le fasse ? L'échange d'un "continuum de valeur" créé en commun par les acheteurs et les vendeurs, simultanément consommateurs et producteurs, donne naissance à une nouvelle structure économique.

Coopératives et apprentissage

Il est fascinant de comparer ce qui émerge comme la dynamique de l'organisation du futur en ce qui concerne l'apprentissage, en particulier en considérant la relation avec les clients, et ce que nous savons de l'organisation coopérative. Le problème lié à la "roue de l'apprentissage" n'a cependant pas de solution particulière dans un contexte coopératif. Nous sommes toujours confrontés à la nécessité de remettre en question nos modèles mentaux. Mais lorsque nous examinons le dilemme culturel qui inhibe l'apprentissage dans la plupart des organisations, nous pouvons relier un certain nombre d'aspects au fondement des coopératives - par exemple, la nécessité d'équilibrer les intérêts entre les parties prenantes, de se concentrer sur les personnes et de considérer notre environnement comme quelque chose qui peut être changé.

Les avantages potentiels du modèle coopératif deviennent plus évidents lorsque nous considérons la relation avec les clients, avec les membres : accès permanent, interactivité, apprentissage constant et accès aux informations des consommateurs, et intégration dans une communauté plus large. Ce sont là les éléments constitutifs de la nature et de la structure des coopératives. Le lien est encore plus clair si l'on considère la disparition de la distinction entre acheteurs et vendeurs et l'émergence d'associations liées à l'entreprise. Ce qui est décrit ici correspond parfaitement à la nature et à la structure des caractéristiques coopératives, avec leur spécificité de base. L'absence d'un mécanisme permettant de relier correctement les acheteurs et les vendeurs est corrigée par l'infrastructure coopérative, même si elle a été largement négligée. On peut se demander quelle structure économique naîtra de ces tendances, mais il est étonnant de constater les points communs avec la structure coopérative. Il vaut la peine d'étudier s'il existe un avantage comparatif à trouver dans le développement et l'exploitation des caractéristiques spécifiques des coopératives. Il semble que tout le monde s'intéressera à quelque chose de ce genre.

Conclusion

Comme mentionné dans la première partie de ce document, les gestionnaires de coopératives n'exploitent généralement pas le potentiel inhérent à la nature spécifique des coopératives. L'objectif de ce document était d'explorer le concept d'organisation du futur et de le mettre en perspective avec le concept de coopérative. En examinant les défis auxquels toutes les organisations seront confrontées à l'avenir, nous pouvons identifier les valeurs ajoutées apportées par les coopératives. En outre, nous pouvons relier ces valeurs ajoutées à des avantages concurrentiels spécifiques que tout le monde recherche dans le monde hypercompétitif dans lequel nous entrons.

Au lieu de considérer le modèle coopératif comme une solution du passé, nous devons commencer à le considérer comme une solution d'avenir. Bien sûr, il faudra beaucoup de travail pour faire de ce potentiel inhérent une réalité, même s'il existe déjà de fortes traces de ce potentiel dans un certain nombre de coopératives. Tout d'abord, il fallait trouver de bonnes raisons de commencer à chercher des solutions. Ensuite, il a fallu établir un nouveau cadre de référence pour les coopératives. Il est clair qu'il faut changer de paradigme. Le présent document a tenté d'apporter des idées dans ce sens en définissant les défis qui attendent les organisations, puis en réévaluant les fondements des coopératives.

Il existe un certain nombre de pratiques déjà en place dans certaines coopératives qui nous aident à passer de la théorie à la mise en œuvre. Des organisations telles qu'Agropur, la Coopérative forestière des Hautes-Laurentides, la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec, la Caisse de St-Lin, la Caisse de St-Rémy, la Coopérative agricole des Appalaches et la Caisse de Saint-Roch-

de-l'Achigan sont des exemples dont nous pouvons nous inspirer. Un certain nombre de ces cas ont été écrits.¹⁷

Il est urgent d'éduquer les gestionnaires et les employés sur les questions auxquelles sont confrontées les organisations de l'avenir, et d'aborder le potentiel de la nature et de la structure des coopératives. Cette formation doit être abordée en examinant les avantages concurrentiels du modèle coopératif. L'intégration dans le "cadre principal" de l'organisation doit commencer par une réflexion sur l'intention stratégique. C'est là que le projet coopératif, constamment renouvelé, est enterré. À partir d'une telle intention stratégique, nous pouvons passer à la structure, tant en ce qui concerne l'association que l'entreprise. La structure est essentielle car elle porte le partage du pouvoir. Le degré de pouvoir de la structure associative (par rapport à l'entreprise) est une question clé si nous voulons que le sens et la légitimité du projet coopératif soient affirmés. Enfin, tout cela doit permettre de réaliser un certain nombre d'arbitrages à partir de décisions stratégiques cohérentes à la fois avec l'intention stratégique et avec la structure.

Lorsque le cadre principal est en place, c'est-à-dire lorsque l'intention stratégique, la structure et la prise de décision stratégique sont bien alignées, nous pouvons examiner tout cela à travers le concept de l'organisation du futur, de la loyauté, du sens et de la légitimité, de la mobilisation par les valeurs et de l'organisation apprenante. Le plein potentiel du modèle coopératif commencera à se révéler et à se transformer en avantages concurrentiels. Cela se produira lorsque nous comprendrons qu'il est nécessaire de réinvestir dans le développement de la spécificité coopérative.

Notes en fin d'ouvrage

1. Ce document est basé sur un certain nombre de projets de recherche entrepris par l'auteur au cours des dix dernières années. Ils ont porté sur des sujets tels que l'enseignement coopératif, la mondialisation et la pertinence des coopératives, les pratiques de gestion dans un contexte coopératif, l'entreprenariat coopératif, et la coopération et les organisations de l'avenir. Le présent document s'appuie également sur une discussion permanente avec des gestionnaires de coopératives dans le cadre de conférences, d'enseignements, d'entretiens et d'études de cas.
2. Agropur, Rapport annuel, 1997.
3. La charte dont il est question ici n'est plus utilisée chez Desjardins. L'exemple est cependant intéressant car il reflète la façon dont ce problème de compétence est abordé.
4. J. Brillman, *L'Entreprise Réinventée* (Les Éditions d'Organisation, 1995), pp. 24-25.
5. R.D. Blackwell, *From Mind to Market* (Harper Business, 1997), pp. xvi et xviii.
6. Brillman, p. 299.
7. M. Crozier, *L'Entreprise à L'Écoute* (InterEditions, 1989), p. 51.
8. F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Harvard Business Press, 1996), p. 15.
9. Conseil de la Coopération du Québec, *Les Traits Caractéristiques de la Coopérative*, 1974.
10. G. Hamel et C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1995).
11. M. Hammer et J. Champy, *Le Réengineering* (Dunod, 1993), p. 26.
12. J. Boyett et J. Boyett, *The Guru Guide* (John Wiley and Sons, 1998), p. 243.
13. C. Barnard, *The Functions of the Executives* (Harvard University Press, 1938).
14. D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Bantam, 1998), p. 58.
15. Boyett et Boyett, p. 90.
16. S. Davis et C. Meyer, *Blur* (Addison Wesley, 1998).
17. D. Côté et al, " Agropur et la formation coopérative ", 1993 ; " Formation ponctuelle et intégrée : le cas de la Coopérative forestière des Hautes-Laurentides ", 1993 ; D. Côté et F. Boulva, " La coopérative agricole des Appalaches : la coopération-un choix stratégique ", 1999 ; D. Côté et A.A. Gratton, " La caisse populaire Desjardins de St-Lin ", 1998, et " La loyauté à la caisse populaire Desjardins de Saint-Roch-de-l'Achigan ", 1999. Tous ces dossiers ont été publiés sous la marque Cahier du Centre de gestion des coopératives.