

Le mode d'organisation coopérative au 21^e siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire.

Daniel Côté

Professeur de stratégie, HEC Montréal

Résumé

Les coopératives sont des organisations distinctes. Cependant, les changements structurels qui transforment l'économie de marché créent des conditions propices à une crise identitaire. Ces mêmes transformations créent également des conditions propices à l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif (NPC). Ce NPC repose sur la capacité des organisations coopératives à faire face aux défis des organisations contemporaines. Dans le cadre de cet article, j'insiste particulièrement sur la gestion de la loyauté (autant des clients que des employés). Je démontre l'existence d'une convergence naturelle entre les fondements de l'identité coopérative et ceux de la loyauté. J'identifie également les incitatifs, autant pour les gestionnaires que pour les clients (sociétaires), permettant de redonner une signification stratégique aux valeurs et principes coopératifs. Ce faisant, l'identité coopérative (re)devient donc un levier de compétitivité. Pour terminer, j'illustre la pertinence de ce concept en présentant le cas de la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan où se poursuit le travail expérimental pour implanter ce NPC.

Mots clés : mode d'organisation coopérative, crise identitaire, nouveau paradigme coopératif, loyauté et orientation-client, recherche-action.

A. Introduction

Le mode d'organisation coopérative est unique. Cette unicité présente cependant des difficultés importantes lorsque nous voulons l'aborder sous l'angle de la gestion. Tous savent reconnaître les principes et les valeurs à la base de cette spécificité, mais comment passer des principes coopératifs à des pratiques de gestion qui soient cohérentes et qui permettent la réalisation d'un potentiel porteur de différence pour les membres et la communauté?

Par ailleurs, les entreprises sont soumises à de fortes pressions dans l'environnement actuel. Les coopératives ne font évidemment pas exception à la règle. Cependant, ces pressions poussent souvent celles-ci vers des comportements empruntés aux entreprises capitalistes. Plusieurs vont même jusqu'à adopter un statut d'entreprise à capital action. Nous voyons là, actuellement, un problème d'une grande importance conduisant à une crise identitaire qui s'ajoute à la nécessaire adaptation aux nouvelles règles du jeu. Il est donc nécessaire de (re)visiter le mode d'organisation coopérative en contexte contemporain, questionner sa pertinence compte

tenu de l'évolution de l'environnement au sein duquel il évolue. C'est à cette réflexion que j'ai consacré mes travaux de recherche depuis la fin des années 90. Voici donc une synthèse des principaux résultats obtenus.

Dans cet article, la 1^e section est consacrée à présenter succinctement les fondements du mode d'organisation coopérative. La crise identitaire touchant (particulièrement) les grandes coopératives (secteurs bancaire, assurance, agroalimentaire...) sera également abordée. Cette crise identitaire conduit à une perte de sens et d'influence des traits distinctifs du mode d'organisation coopérative, autant au plan des orientations stratégiques, des pratiques d'affaires que de la capacité de «faire une différence significative» pour les principales parties prenantes (sociétaires, employés et communautés). La 2^e section introduit le nouveau paradigme coopératif (NPC) que je conçois comme une piste de solution visant à réintégrer l'identité au cœur du dispositif managérial pour une gestion coopérative «distincte et pertinente» au regard des défis actuels et à venir des organisations. Sont brièvement présentés quelques défis clés des organisations modernes. Mettant par la suite l'emphase sur le défi d'une gestion centrée sur la loyauté (des clients et des employés), la convergence entre les fondements de l'identité coopérative et de la loyauté est illustrée. Suit une analyse des incitatifs, autant pour les clients (sociétaires) que pour les gestionnaires à redonner une pertinence stratégique à l'identité coopérative. Je termine cette section en faisant valoir le potentiel du NPC pour faire face à la crise identitaire signalée à la section 1. La 3^e section traite de la pertinence du NPC dans l'action. Je conclurai par une réflexion sur les principaux défis, autant pour la poursuite du développement du concept de NPC que pour la validation de sa pertinence dans l'action.

B. Nature de l'organisation coopérative, crise identitaire, mimétisme et démutualisation...quel avenir!

A. Distinction coopérative¹

Les fondements du mode d'organisation coopératif sont : un statut de propriétaire-usager, des orientations et un contrôle démocratique, un partage des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative. Ces traits caractéristiques reposent sur un ensemble de règles qui ont pour fonction d'assurer la stabilité de la coopérative. Ces règles touchent à : (a) l'égalité entre les personnes membres de l'association; (b) la détermination des activités de l'entreprise par l'activité des personnes; (c) la distribution des résultats proportionnellement aux opérations faites avec l'entreprise; (d) la propriété durablement collective des résultats réinvestis.

Historiquement, la différence coopérative prend son inspiration dans ses origines. Les membres deviennent propriétaires largement pour répondre à leurs préoccupations d'usagers. La propriété coopérative est donc subordonnée à l'usage, et ce faisant, doit donc intégrer des liens qui ne sont pas uniquement de nature économique alors que sa raison d'être est le renforcement

¹ Ces traits distinctifs sont tirés d'une brochure publiée par le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) en 1974.

du statut socioéconomique du sociétaire. De plus, la nature collective (regroupement des individus membres de l'association) et individuelle (usagers cherchant à satisfaire à un besoin) de la coopérative requiert l'harmonisation des intérêts individuels et collectifs. Au-delà de la différence construite sur le renforcement du pouvoir d'achat des usagers et de la ristourne, le mode d'organisation coopérative implique une production et une redistribution plus équitable de la richesse dans la mesure où il prend en compte les besoins et cherche le mieux-être du plus grand nombre. Comme telle, la coopérative peut aspirer à un (plus grand) idéal de justice sociale.

B. Crise identitaire²

Le Mouvement coopératif traverse actuellement une période de remise en question fondamentale. Les pressions accrues provoquées par les bouleversements économiques, réglementaires, technologiques obligent tous et chacun à de profondes remises en question. Ces transformations affectent toutes les organisations impliquées et requièrent qu'elles réévaluent leurs avantages concurrentiels, et donc leur capacité à être concurrentielle dans un environnement devenu hostile.

Dans un environnement si difficile, les gestionnaires et dirigeants questionnent les capacités de l'organisation coopérative à être concurrentielle. C'est aussi dans cette foulée que nous voyons apparaître de nouvelles structures telles les holdings coopératifs. Est-ce que la nature et la structure coopératives sont suffisamment adaptées pour survivre et relever les nombreux défis que cela pose ? Pour certains, la réponse est non. Ils préfèrent se transformer en une organisation à capital action. D'autres réaffirment leur conviction en la pertinence coopérative dans un tel environnement. Tous se questionnent cependant.

Les transformations de l'environnement concurrentiel ne sont pas les seules à influencer l'évolution des coopératives. Divers changements structurels affectent également à divers degrés l'intensité des règles coopératives. Trois de ces changements sont brièvement présentés.

Un *premier changement structurel* qui s'est opéré tout au long du XX^e siècle a trait à l'évolution du concept même de sociétaire (Thériault, 1997). D'une figure paroissiale où chacun est reconnu comme individu, nous en sommes rendus à une figure individualisante quoique souvent anonyme. Nous voilà très loin des conditions d'émergence des coopératives où la solidarité nécessaire est le résultat de liens «moraux et sociaux» étroits entre les usagers, membres de l'association. Face à ce concept d'individus abstraits ... qui définissent leur appartenance en fonction de leurs intérêts personnels, sommes-nous simplement passé à un utilitaire strictement ramené à des considérations financières ? À l'origine, le projet englobait plusieurs dimensions touchant les valeurs des personnes, de la communauté, etc. Face à une telle évolution, il n'est pas surprenant que les acteurs impliqués (sociétaires et employés) aient de plus en plus de difficultés à reconnaître, sinon apprécier la distinction coopérative.

² Voir Côté (2001) pour plus de détail sur cette idée de crise identitaire.

Un 2^e *changement structurel* résulte de l'augmentation considérable de la taille du «membership» de la coopérative alors qu'il n'est plus rare de parler de 15 000 voire 20 000 même 30 000 sociétaires. Un «membership» d'une telle taille pose ce que nous appelons le problème de l'action collective. Pour bien comprendre ce problème, il nous faut prendre en considération le caractère quasi-public de la coopérative. La libre adhésion (souvent à un coût minime), et l'importance du capital collectif (les réserves) font d'un large sous-ensemble de la population les véritables propriétaires des grandes coopératives. Une telle structure de propriété amène le sociétaire à s'approprier les bénéfices de l'action collective tout en évitant d'en supporter les coûts. Face à cette logique d'action collective, nous devons nous attendre à ce que très peu de sociétaires se préoccupent des affaires de leur coopérative, ce facteur structurel venant renforcer l'émergence de la figure individualisante mentionnée précédemment.

Un 3^e *changement structurel* concerne l'interpénétration des champs d'activités des coopératives et des nombreux concurrents. Au moment de l'émergence des coopératives, une telle question ne se posait pas alors qu'aujourd'hui elle se pose quotidiennement. Les membres ont donc tendance à comparer la coopérative avec son concurrent capitaliste sur «ce qui est évident: les produits et services, les prix...» Lorsqu'ils font affaire avec leur coopérative, ils ne sont que très peu conscients de la relation spécifique dans laquelle ils sont engagés. Le très faible montant de capital social investi est davantage associé à des «frais quelconques» plutôt qu'à une décision consciente de devenir propriétaire d'une coopérative, capable de répondre à ses besoins. Reprenons l'expression de Thériault, «la communauté des sociétaires qui n'est rien d'autre que la communauté fictive née de l'attraction naturelle des intérêts privés». La difficulté croissante d'être une coopérative s'explique donc en partie, par l'émergence de cette communauté d'intérêts de plus en plus privés, qui ne semble rejoindre le membre que dans son besoin comme usager, laissant son rôle de propriétaire de plus en plus à la dérive.

C. Mimétisme, démutualisation ou revalorisation de l'identité distincte (nature et structure) : quel avenir pour la coopérative ?

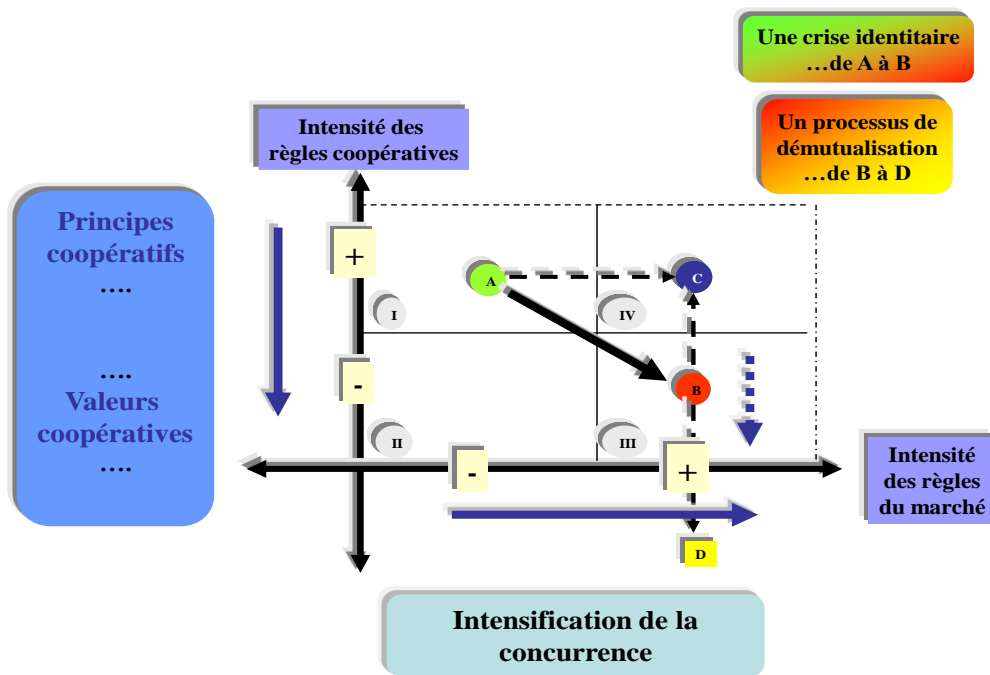
Les différents changements structurels présentés ci-haut peuvent être repris et servir à dégager des hypothèses nous permettant d'illustrer l'émergence de la crise identitaire. Le modèle introduit à la figure 1 conduit à une hypothèse importante. Compte tenu des changements structurels identifiés précédemment, ces tendances lourdes affaiblissent les valeurs et principes coopératifs dont l'influence aura tendance à s'amenuiser (glissement du haut vers le bas illustré à la figure 1). Par ailleurs, les coopératives sont soumises à des pressions concurrentielles de plus en plus fortes (glissement de gauche à droite illustré à la figure 1). Combinant ces deux tendances lourdes, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : «*toutes choses étant égales par ailleurs*», nous assistons à un glissement de la position A (1^e quadrant³) à la position B (3^e quadrant). Alors

³ Je fais ici l'hypothèse que les coopératives sont positionnées dans ce 1^e quadrant au moment de leur création. En effet, les sociétaires à l'origine de la création de la coopérative doivent construire une cohésion suffisamment forte pour justifier la mise en commun de ressources requises pour le développement de l'entreprise propriété de l'association de personnes. Ces conditions historiques auront tendance à s'amenuiser d'une génération de sociétaires

que la distinction coopérative s'avère un levier de différenciation (orientations et pratiques associatives et d'affaires) pour les coopératives localisées dans le 1^e quadrant, cette même distinction aura peu d'impact pour les coopératives localisées dans le 3^e quadrant.

Il est à anticiper que les coopératives dans le quadrant III subiront des tensions internes de plus en plus fortes. La perte d'intensité d'application des règles coopératives laisse cette dernière de plus en plus face aux règles du marché comme fondement des arbitrages nécessaires alors qu'elle aura tendance à copier les pratiques d'affaires de ses concurrents capitalistes (mimétisme). Une telle perte de différenciation incite les acteurs à un questionnement sur le «sens et la légitimité» du statut coopératif en contexte concurrentiel. Une telle situation ne peut donc qu'accentuer les probabilités d'une démutualisation totale ou partielle de la coopérative.

Figure 1 : crise identitaire



Le modèle présentée à la figure 1 permet donc d'identifier différents cas de figures alors que nous pouvons retrouver des coopératives dans chacun des quadrants. Tel que mentionné précédemment, nous pouvons assister à un déplacement d'un quadrant à l'autre (1^e au 3^e). Il est également possible d'envisager un passage du 3^e quadrant au 4^e quadrant. Le positionnement des coopératives dans le 4^e quadrant (position C) requiert des conditions de mise œuvre des règles et principes coopératifs renforcées. Cette position requiert cependant une remise en question de la pertinence des fondements du mode d'organisation coopérative lorsqu'elle est confrontée aux défis d'une gestion moderne.

à l'autre, affaiblissement la cohésion nécessaire entre les sociétaires de la coopérative, entre l'association de sociétaires et l'entreprise coopérative. (Voir Côté, 2004, pour plus de détail).

C. Développement d'un nouveau paradigme coopératif (NPC)

i. Défis des organisations modernes...revisiter les fondements coopératifs⁴

De nombreux ouvrages furent publiés au cours des dernières années sur l'émergence d'un nouveau paradigme managérial. Pour situer les enjeux je vais m'inspirer de quelques penseurs clés tels Drucker, Hammer, Ghoshal et Bartlett.

Tel que le souligne Drucker, à chaque quelques centaines d'années, une transformation profonde se produit et la société se réorganise complètement. Ceci se traduit par une nouvelle vision du monde, de nouvelles valeurs, une transformation des structures sociales et des institutions clés, etc. Nous vivons une telle période, et selon Drucker, nous en avons pour encore 10 à 20 ans...Nous entrons actuellement dans la 2^e moitié de l'ère de «l'économie de l'information» où l'informatique est utilisée pour connecter les individus. Cette nouvelle économie se caractérise par une compression du temps, une disparition des distances, une explosion de la valeur immatérielle et une liquéfaction des frontières traditionnelles. Dans un tel environnement, la connaissance devient la première ressource, et c'est la nature même de la connaissance que de changer rapidement.

Qu'est-ce que cela signifie pour les organisations? Voici ce qu'en pense Drucker. L'organisation doit se préparer à abandonner ce qu'elle fait...et se consacrer à créer de nouveau. Elle devra se restructurer en fonction d'un haut degré de décentralisation pour accroître la rapidité de décision, elle même basée sur la proximité du marché. Les exigences en matière de compétences et de savoir doivent être changées, et nous devons reconnaître que les connaissances appartiennent à la personne. Cependant ces travailleurs du savoir ne peuvent vraiment être supervisés, ils en sont les experts. Leur loyauté doit donc être gagnée, ce qui requiert de fournir des conditions exceptionnelles de mise en pratique de leur savoir. Ces travailleurs du savoir déterminent ce qu'ils vont contribuer à l'entreprise. Donc l'organisation moderne devient une organisation constituée d'égaux, de collègues...parce qu'elle est constituée de spécialistes du savoir, et, bien qu'elle doive quand même être gérée plutôt que de commander, l'organisation doit inspirer.

Dans cet environnement où la compétition est de plus en plus basée sur le service et en intensification des connaissances, les sources d'avantages concurrentiels deviennent la créativité humaine et l'initiative individuelle, plus que l'homogénéité et la conformité. Selon Ghoshal et Bartlett, un tel environnement oblige à concevoir une organisation suffisamment flexible pour exploiter la connaissance spécifique, les habiletés et aptitudes de chacun. Ce qu'ils nomment un nouveau paradigme managérial doit inspirer la créativité individuelle et l'initiative de chacun et se baser sur une croyance fondamentale en les personnes. Ce nouveau paradigme managérial doit également lier et multiplier les poches d'activités entrepreneuriales et l'expertise individuelle en

⁴ Voir Côté (2000) pour plus de détail sur cette analyse.

construisant un processus intégré d'organisation apprenante. Ce nouveau cadre organisationnel repose donc sur un nouveau contrat moral où «les employés, dotés de pouvoirs, sont responsables de la compétitivité de l'entreprise alors que les gestionnaires supportent leurs initiatives...»

Parce que nous savons de moins en moins de quoi l'avenir aura l'air, nous devons travailler à mettre en place les pré-conditions requises pour pouvoir s'y adapter le moment venu. La bureaucratie doit donc laisser place aux aspirations, valeurs et vision des personnes, une compréhension systémique (cause et effet) de l'organisation, une optimisation des capacités d'apprentissage de ses membres, tout ceci se déroulant dans un contexte où les employés sont de plus en plus volontaires. Les conditions de succès ont donc changé radicalement depuis à peine 10 ans. Comme nous l'affirme Hammer, «lorsque le client vient en premier, la culture de l'entreprise doit donc s'adapter. Les clients demandent vitesse et agilité, ce qui est impossible si nous avons séparé le savoir et la prise de décision, de même que si nous avons séparé les «mains, la tête et le cœur». Le client exige donc une «personne complète» pour le servir».

Les mots clés qui ressortent de la présentation qui précède sont: aptitude et potentiel de chacun, loyauté, égalité, inspiration, valeurs, visions, volontariat, croyance dans les personnes, pensée systémique, capacité d'apprendre. C'est en cherchant à regrouper ces mots clés autour d'un cadre managérial que j'en arrive à des thèmes tels la «loyauté», «l'organisation apprenante», «la mobilisation par les valeurs» et «la quête de sens et de légitimité». Plus que les mots clés, ces thèmes s'appuient sur un cadre conceptuel et des pratiques reconnus et dont nous pouvons nous inspirer.

Lorsque j'aborde l'idée d'un nouveau paradigme coopératif, je fais l'hypothèse qu'il existe une convergence naturelle entre les fondements des thèmes sur lesquels repose l'organisation en émergence, et la distinction coopérative. Dans la mesure où ces thèmes peuvent être liés à la nature et la structure coopérative, nous aurions en main les éléments nous permettant de dégager la plus value inhérente à cette distinction coopérative. Si nous démontrons un lien organique entre eux et la distinction coopérative, il me semble que nous pourrions redonner à cette dernière une importance stratégique qu'elle n'a plus actuellement.

ii. Identité coopérative et loyauté⁵

La priorité accordée à l'enjeu de la loyauté s'explique par la difficulté grandissante des entreprises à se différencier par la valeur économique (produits et services, qualité, prix) ainsi que par la marque. L'aspect relationnel devient donc hautement stratégique, d'où l'importance accordée au concept de loyauté. La littérature sur cette question de la loyauté est également abondante, particulièrement dans le cadre de l'approche relationnelle (marketing), autant d'un point de vue conceptuel et théorique (Hennig-Thurau et al, 2002, Zeithaml, 2000) que d'un point de vue pratique (Reichheld, 1996, Bhote, 1996).

Pour relever le défi d'une gestion de la loyauté, il faut en comprendre les fondements (Reichheld, 1996). Les voici très brièvement présentés. Il nous faut d'abord savoir que les entreprises⁶ perdent clients, employés et actionnaires en grand nombre chaque année. Une telle absence de loyauté affecte la performance des entreprises de 25% à 50%. Assurer le développement et la rentabilité d'une entreprise dans de pareilles circonstances devient un véritable tour de force. La loyauté est par conséquent un enjeu incontournable, une clé de succès dans une économie de plus en plus exigeante.

La loyauté est une philosophie de leadership qui cherche à développer une gestion mutuellement bénéfique de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes (Finnie et Randall, 2002, Hart et Johnson, 1999). Une augmentation du taux de rétention de clients (5%) produit une forte augmentation de la rentabilité et de la croissance de l'entreprise. Cette rentabilité accrue résulte du profit de base associé à toute activité, de la progression du chiffre d'affaires avec chaque client, des économies générées par une meilleure connaissance réciproque entre le client et l'entreprise, des recommandations de nouveaux clients par les clients loyaux, et finalement de marges plus généreuses compte tenu de la plus faible propension des clients loyaux à n'acheter que sur la base des prix (Reichheld, 1996).

Le concept de loyauté introduit ci-dessus s'appuie sur des relations mutuellement bénéfiques, des principes et valeurs, un ensemble de pratiques et un système de mesure. Ces fondements requièrent une cohérence constante bâtie sur un discours articulé dans une vision, une mission, et une capacité d'ajuster ce discours à l'action (auprès des parties prenantes). Existe-t-il des avantages propres au mode d'organisation coopératif pour faire face à un tel défi?

⁵ Tel qu'introduit dans un article précédent (Côté, 2000), le concept de NPC est plus large que la simple question de loyauté. J'ai cependant privilégié de démarrer l'implantation et la validation du NPC par cette question de la loyauté pour diverses raisons. Puisque je poursuis une démarche expérimentale de recherche-action pour valider dans la pratique ce nouveau concept, il fallait donc réduire la complexité de l'expérimentation d'où la pertinence de laisser de côté (temporairement) les volets d'organisation apprenante, de mobilisation par les valeurs, par le sens ainsi que par la légitimité. Une deuxième raison pour choisir la loyauté fut son côté éminemment pratique. La littérature sur la loyauté recèle des outils et présente un ensemble de pratiques qui pouvaient servir de point de départ à cette recherche expérimentale. Finalement, les résultats dévoilés par les recherches empiriques sur le sujet rendaient plus faciles pour un gestionnaire la décision d'expérimenter un «nouveau modèle d'affaires».

⁶ Précisons que les statistiques rapportées ici reflètent la situation des entreprises nord-américaines.

La question ainsi posée demande d'explorer les fondements de l'identité coopérative pour dégager les points de convergence naturelle avec les fondements de la loyauté. Compte tenu de l'importance de ces principes pour une gestion crédible de la loyauté, il est donc très pertinent de tracer un parallèle entre loyauté et identité coopérative sur cette base (voir le tableau 1). Ce parallèle est d'abord pensé en fonction de l'idéal-type coopératif, mais pourra constituer un cadre de référence pertinent pour diagnostiquer l'identité coopérative.

Tableau 1 : convergence entre les fondements de la loyauté et ceux de l'identité coopérative

Principles	Loyauté	Identité coopérative
1e bloc	1. Ethique et intégrité	1. Ethique et intégrité
	2. Confiance mutuelle	2. confiance mutuelle
	3. Transparence et accès à l'information	3. Transparence et accès à l'information
2e bloc	4. Proximité avec les clients	4. Statut de propriétaire-usager, i.e relation de marché + relation de propriété
	5. Coacher l'entreprise	5. pouvoir démocratique, i.e. AG et CA + crédibilité
	6. Intérêt véritable envers les clients...longtemps après la transaction	6. «raison d'être» de la coopérative...renforcer le statut du membre
3e bloc	7. Proposition d'affaires et valeur ajoutée	7. meilleure compréhension des besoins et P&S + adaptés...
	8. Emphase sur l'inattendu + impressionner le client	8. ...sécurité, justice et estime de soi
	9. Anticiper les besoins futurs	9. Légitimité et capacité des membres à « coacher » l'entreprise

Une 1^{ère} hypothèse émerge donc de cette convergence : l'identité coopérative peut s'avérer source d'avantage concurrentiel parce que convergente avec les fondements de la loyauté.

Par ailleurs, les changements structurels observés et présentés dans la première section de cet article réduisent l'intensité de l'identité coopérative et provoquent une crise identitaire. Nous ne pouvons donc pas (d'abord) compter principalement sur la dynamique démocratique pour reconstruire la logique d'action coopérative distincte de l'entreprise capitaliste. Il devient cependant possible de revaloriser et recréer cette dynamique lorsque nous cherchons à implanter une gestion de la loyauté. Dans les secteurs coopératifs matures, ce n'est donc plus d'abord pour des raisons liées aux conditions d'émergence des coopératives que les valeurs et principes coopératifs (ACI) s'avèrent encore pertinents, mais bien davantage pour des raisons liées à la dynamique concurrentielle et à la nécessité de composer avec les exigences du client roi.

Suite à ce constat, voici une 2^e hypothèse au cœur de mon approche : les leaders économiques responsables de l'entreprise coopérative ont une raison fondamentale pour redonner une préséance stratégique à l'identité coopérative parce qu'ils y trouvent une source d'avantages concurrentiels pour construire une organisation centrée sur la loyauté⁷.

Le tableau 1 ne reprend que les fondements (valeurs et principes) de la loyauté dans la première colonne. La deuxième colonne présente les fondements (valeurs et principes) coopératifs. Comme nous pouvons le constater, les principes cités dans le 1^e bloc s'avèrent identiques. Quand à la proximité avec le client, coacher l'entreprise et maintenir un véritable intérêt à long terme dans la relation, la dualité coopérative offre un avantage structurel à cette dernière. En effet, le double statut de propriétaire-usager est donc articulé autour de la «relation client» et la «relation propriétaire». Cette dualité est donc davantage propice, non seulement à la proximité, mais également à la capacité pour le client de coacher l'entreprise. Elle favorise également la relation à long terme. Le 3^e bloc met en valeur l'importance de «pénétrer le code de priorité du consommateur» pour continuellement faire évoluer la proposition d'affaires de l'entreprise en lien avec les besoins explicites et latents du client. Dans ce contexte également nous pouvons tirer avantage de la double relation (de propriétaire et d'usager) entre le sociétaire et sa coopérative. Qui plus est, les origines de la coopérative permettent d'intégrer des préoccupations de sécurité, de justice sociale, etc. Ces préoccupations renforcent l'expérience client, elle-même le résultat des bénéfices fonctionnels et émotionnels. Le mode d'organisation coopérative m'apparaît avantageux sur ce plan compte tenu de sa raison d'être même, i.e. renforcer le statut socioéconomique du sociétaire, mais aussi assurer une redistribution plus équitable de la richesse créée et aspirer à un idéal de justice sociale. Je reviendrai sur ces questions.

Le NPC se veut donc un effort pour trouver une solution à la crise identitaire identifiée en première partie de cet article. Par ailleurs, il est essentiel de reconnaître que les gestionnaires sont aux prises avec un environnement concurrentiel de plus en plus exigeant. Les deux hypothèses formulées ci-dessus visent donc à associer identité coopérative et renforcement concurrentiel par la voie d'une gestion de la loyauté.

iii. Les incitatifs pour les acteurs clés⁸

Lorsque nous acceptons l'hypothèse de cette convergence entre la loyauté et l'identité coopérative, il devient possible d'analyser l'intérêt des gestionnaires à poursuivre une démarche de construction d'une gestion centrée sur la loyauté. Au-delà des interrogations propres aux équipes de gestion, il nous faut également interpeller les clients (sociétaires) et questionner leurs motifs et incitations à s'identifier et se comporter comme sociétaire en contexte d'un NPC.

⁷ Cette hypothèse n'exclut certainement pas la motivation idéologique pour supporter le développement du mode d'organisation coopérative. Je crois cependant nécessaire le développement d'un argument basé sur l'efficacité et l'avantage concurrentiel, qui rejoigne les préoccupations quotidiennes des leaders économiques. L'avantage ainsi identifié devra s'imbriquer dans un ensemble de pratiques reconnues et porteuses de cohérence du point de vue coopératif.

⁸ Pour plus de détail, voir Côté (2005 et 2007).

Pourquoi un client serait intéressé à un renouveau coopératif, particulièrement si cette dernière ne présente aucune (ou très peu) différence en comparaison avec les concurrents capitalistes? Bien sûr, tout comme pour les gestionnaires, nous ne pouvons pas exclure les motifs idéologiques qui peuvent habiter les clients membres de coopératives. Comme pour ces derniers cependant, je ne crois pas que ces seuls motifs soient suffisants pour réhabiliter le mode d'organisation coopérative.

Cette question de l'impact de la loyauté sur la performance en contexte coopératif fut investiguée dans le cadre d'une enquête menée auprès des caisses Desjardins⁹. Le modèle présenté à la figure 1 fut estimé en s'appuyant sur une base de données constituée de 51 caisses¹⁰. Les données nécessaires pour répondre à cette question furent recueillies auprès des directeurs généraux des caisses (profil stratégique et position concurrentielle) ainsi qu'auprès de la fédération des caisses Desjardins (surplus, revenus, indicateurs de loyauté et inputs opérationnels).

L'analyse statistique réalisée sur cette base de données supporte l'influence de la loyauté sur la performance des caisses. Ce modèle vient démontrer en contexte coopératif l'importance du facteur loyauté pour renforcer la performance des caisses Desjardins. Ainsi conceptualisée, la loyauté peut donc être perçue comme étant un actif stratégique.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse que tout gestionnaire, face aux pressions sur les modèles d'affaires, devra envisager le développement d'une gestion centrée sur la loyauté. Une telle approche de gestion est susceptible de générer la croissance, la rentabilité, une position de leadership sur les marchés, une réputation accrue...À ces résultats favorables à la situation de l'entreprise, nous devons ajouter une satisfaction accrue des clients, une meilleure capacité de rétention et une relation durable. Voilà donc autant de raisons qui peuvent motiver les gestionnaires à s'engager sur une telle voie.

En plus de la relation positive entre la loyauté et la performance, ce modèle supporte également l'importance d'un profil stratégique¹¹ basé sur une **mission** centrée sur la priorité au statut socioéconomique du sociétaire, une société plus juste, etc., sur **l'importance des valeurs** perçues par les sociétaires, les employés, le grand public, sur la **priorité à la satisfaction du client**, sur une **proposition d'affaires** qui repose sur la transparence, la capacité à rencontrer ses promesses, une offre de service adaptée et personnalisée, et sur la capacité à innover.

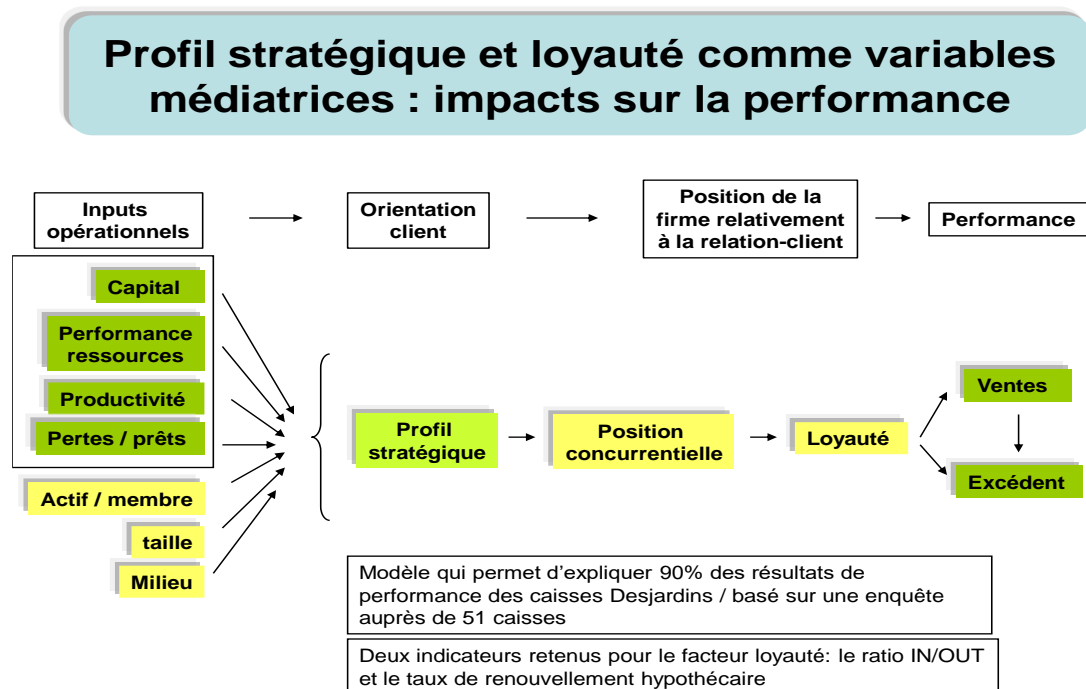
⁹ Fort de son actif de 144 G\$ (2007), le Mouvement des Caisses Desjardins compte 536 Caisse et 919 points de services. Il compte près de 5, 8 millions de sociétaires et plus de 6 500 dirigeants élus. Il emploie plus de 40 000 personnes. D'abord un réseau coopératif, le Mouvement Desjardins regroupe également un réseau de filiales afin de répondre à ses besoins propres ainsi qu'à ceux des sociétaires des caisses. Propriété de ses sociétaires, le Mouvement des Caisses Desjardins vise à contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites de son champ d'action.

¹⁰ Pour plus de détail, voir Côté et Belhouari (2009).

¹¹ Le profil stratégique reflété ci-haut est le résultat d'une analyse factorielle. Ne furent retenus que les variables démontrant un coefficient de corrélation élevé.

Ces résultats supportent le postulat à la base du NPC, à savoir la convergence entre les fondements de la loyauté et de l'identité coopérative. Le profil stratégique décrit ci-haut se veut cohérent avec les valeurs et principes coopératifs, et ce faisant, aura un impact significatif et positif sur la loyauté des membres, le tout ayant un impact significatif et positif sur la performance de la caisse. C'est donc dire qu'une caisse qui formule une stratégie cohérente avec ses fondements distinctifs aura un impact significatif sur sa position concurrentielle, sur la loyauté de ses sociétaires et sur sa performance.

Figure 2 : loyauté et performance en contexte coopératif



Alors que du point de vue des équipes de gestion, la motivation principale s'appuie sur le lien loyauté – performance (d'où un incitatif à renforcer l'identité coopérative comme levier de construction de la loyauté), du point de vue du client, les questions clés sont les suivantes : quelle importance le client- sociétaire attache à la coopérative? Si ce dernier indique n'avoir aucun attachement au statut coopératif, il sera peu probable que le statut de sociétaire ait une signification particulière et qu'il veuille s'y investir. Quelles sont les attentes du client- sociétaire envers sa coopérative? Pour intéresser le sociétaire à une relation privilégiée avec sa coopérative, cette dernière doit exceller à satisfaire aux attentes de ce dernier. Par ailleurs, il sera important d'aborder l'analyse des attentes du client-sociétaire en fonction des fondements de la loyauté. Quels sont les liens que le sociétaire fait entre le statut coopératif et les antécédents de la loyauté? En d'autres mots, est-ce que le sociétaire perçoit des avantages au statut coopératif en ce qui a

trait à la capacité à se mériter¹² sa loyauté? Quels attitudes et comportements peut-on anticiper de la part des clients/membres en contexte de loyauté?

Voici les principaux résultats d'une enquête effectuée auprès de 500 sociétaires de coopératives (2 caisses Desjardins et 2 coopératives agricoles) :

- Plus des 2/3 des sociétaires ont indiqué accorder une grande importance au statut coopératif;
- Les attentes exprimées soulignent d'une part l'importance d'une **proposition d'affaires** basée principalement sur l'écoute, la confiance, la transparence et la meilleure offre dès le départ. D'autre part, elles mettent aussi en évidence l'importance d'une **bienveillance opérationnelle** construite principalement sur la nécessité de rencontrer ses promesses, de valoriser les gens avant le profit, de s'intéresser véritablement au client, même après la transaction, d'adopter une **approche relationnelle** basée sur le désir de développer une relation avec le client, d'être traité comme un véritable partenaire et de maintenir une relation à long terme;
- Le modèle estimé (et présenté à la figure 3) supporte l'hypothèse où le statut coopératif apparaît comme un antécédent de la loyauté.
- Ce même modèle supporte également l'hypothèse où la loyauté se veut un antécédent de comportements de réciprocité qui incitent les clients (sociétaires) à coopérer et participer.

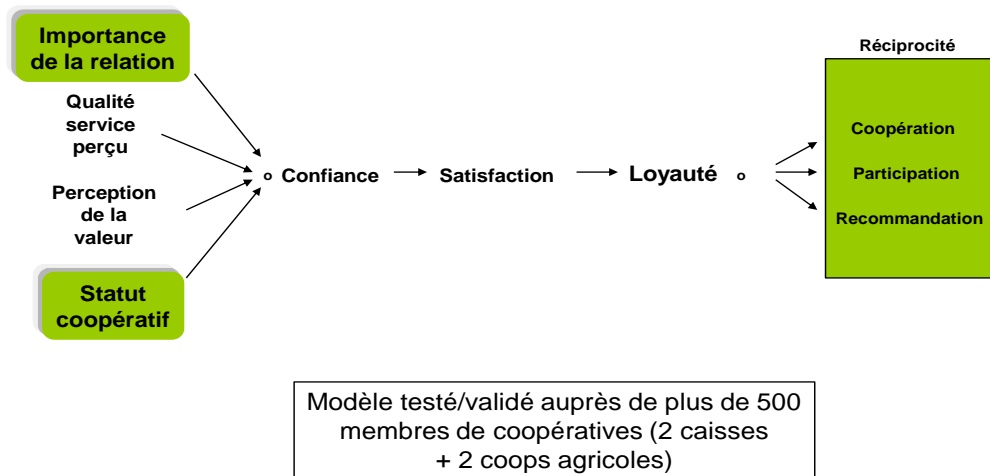
Tout comme pour les gestionnaires, nous pouvons avancer l'hypothèse que le client peut être incité à s'engager dans le NPC dans une perspective de sociétaire, dans la mesure où sa coopérative sait se mériter sa loyauté. Suivra un comportement de coopération et participation basé sur la réciprocité.

Le résultat de réciprocité identifié à la figure 3 conduit (potentiellement) à des comportements volontaires des clients tels : la promotion de l'entreprise, la co-production en fournissant des ressources pour accroître la productivité et la qualité des services, le coaching de l'entreprise.

¹² J'utilise l'expression «se mériter sa loyauté» parce qu'il s'agit de montrer qu'une telle démarche doit commencer avec l'entreprise capable de diagnostiquer ce qu'elle fait ou ne fait pas en ce sens. Trop souvent, les entreprises basculent dans la complaisance à cet égard et ne sont pas conscientes de leurs lacunes en cette matière...tout en ne comprenant pas pourquoi leurs clients sont insatisfaits et si peu loyaux.

Figure 3 : le statut coopératif comme antécédent de la loyauté¹³

Loyauté : statut coopératif comme antécédent, réciprocité comme conséquence



iv. Le NPC et la crise identitaire

Les transformations des marchés placent de plus en plus à l'avant plan le concept de loyauté que ce soit autant au niveau des clients que des employés. Qui plus est, les nombreuses recherches sur le paradigme relationnel et la loyauté ont permis d'en comprendre les principaux fondements et les impacts sur les résultats des entreprises. Le lien entre loyauté et leadership de marché est de plus en plus reconnu. Dans un tel contexte de pression accrue sur les modèles d'affaires des entreprises (incluant les coopératives), les gestionnaires seront de plus en plus invités (poussés) à adopter des pratiques d'affaires convergentes avec le désir de se mériter la loyauté de leurs clients. La convergence entre les fondements de l'identité coopérative et les fondements d'une gestion de la loyauté nous permet donc d'aborder cette identité comme une ressource stratégique, potentiellement source d'avantages concurrentiels. Compte tenu de l'univers concurrentiel où se retrouvent les coopératives au 21^e siècle, les gestionnaires sont donc incités à développer une identité coopérative forte.

Alors que les changements structurels cités dans la 1^e section conduisent à un affaiblissement du paradigme traditionnel et créent les conditions poussant les coopératives vers une crise identitaire (et la probabilité d'une démutualisation), nous assistons également à l'émergence des conditions

¹³ Ce modèle fut estimé à 6 reprises, une fois pour chaque coopérative et une fois pour les deux secteurs. Chacune des estimations démontre d'excellents résultats et supporte les hypothèses clés, i.e. le rôle du statut coopératif comme antécédent de la loyauté, et la réciprocité comme conséquence de la loyauté.

D. Le NPC : du concept à l'action

Dans le cadre de cet article, j'ai présenté les principales conclusions de mes travaux sur la crise identitaire et l'émergence d'un NPC. J'ai fait valoir l'existence d'incitatifs propres aux acteurs coopératifs¹⁴ (les clients-sociétaires et les gestionnaires). Ces incitatifs sont articulés sur les fondements d'une gestion centrée sur la loyauté (où orientation-client). Pour démontrer l'existence de ce NPC dans l'action, j'ai donc initié une recherche-action en janvier 2000 avec une caisse Desjardins¹⁵. Cette recherche-action fut centrée sur l'implantation d'une orientation-client

Il serait trop long d'aborder en détail la question de l'implantation d'une orientation-client (axée sur la loyauté) dans le cadre de cet article¹⁶. Je ne présenterai que très succinctement les principales conclusions de mes travaux menées à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan depuis janvier 2000.

i. Du concept à l'action...l'implantation d'une orientation-client

Les conditions de succès requises pour une telle approche sont : un engagement constant des cadres seniors dans la mesure où ces derniers sont responsables de la transmission des valeurs et croyances au cœur d'une stratégie orientée-client. Cet engagement doit être constamment communiqué à l'ensemble des acteurs de l'organisation. Au-delà de cet engagement soutenu de la haute direction, il faut assurer une implication systématique de tous les départements de l'entreprise, autant pour la génération et la dissémination de l'intelligence de marché que pour le développement d'une proposition d'affaires adaptée. Une stratégie d'orientation client n'est surtout pas la seule responsabilité du département de marketing. Il est donc important d'assurer un climat de collaboration entre les différents départements, minimiser les conflits, accentuer les connections et faciliter les contacts entre les employés. Finalement, nous devons également concevoir des systèmes organisationnels décentralisés, une rémunération des employés basée sur une évaluation qui intègre les facteurs de marché tel la satisfaction client, au-delà des critères financiers.

Le système d'affaires ainsi conçu doit intégrer des valeurs et principes fondamentaux comme les questions d'éthique et d'intégrité sans compromis, la confiance mutuelle, la transparence et l'accès à l'information, une grande proximité avec le client et lui permettre de «coacher» l'entreprise. Il faut également démontrer un véritable intérêt envers le client après la vente. Finalement, il faut livrer une proposition d'affaires à forte valeur ajoutée, focaliser sur l'inattendu et anticiper ses besoins futurs. Ces valeurs et principes devront être intégrés à

¹⁴ Il est certain que les administrateurs (élus) jouent un rôle clé dans le développement d'un NPC. Je n'ai pas encore abordé leur rôle de façon explicite à ce jour, ce qui devra être fait. Par ailleurs, dans le cadre de ma recherche-action (à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan) pour valider la pertinence des idées clés de ce NPC, les élus furent continuellement pris en compte et impliqués tout au long de la démarche.

¹⁵ Une 2^e caisse et deux coopératives agricoles ont également participé à cette recherche-action au cours des dernières années, mais pour une période plus courte pour diverses raisons. Divers cas tirés de ces expériences furent publiés. Voir Côté (2007, 2008a, b)

¹⁶ Voir Côté (2009b) pour plus de détail.

l'ensemble des pratiques d'affaires, à la vision stratégique et la promesse client, et éventuellement transcender la culture de l'organisation.

Pour assurer le succès de l'implantation de la stratégie orientée client, il est fondamental de développer un ensemble de pratiques qui assurent une grande cohérence axée sur la priorité au client dans le quotidien de l'entreprise. L'intégration des valeurs et principes à la stratégie et aux pratiques d'affaires sera facilitée lorsque l'entreprise bâtie une vision stratégique et une promesse client largement partagées par l'ensemble des employés. La stratégie «d'orientation client» requiert une capacité de différenciation basée sur l'excellence opérationnelle et la capacité de répondre aux attentes des clients de manière consistante, sur la bienveillance opérationnelle et la capacité de placer les intérêts du client avant ceux de la firme, finalement sur la capacité de résoudre les problèmes qui peuvent survenir pendant et après le service. Devront s'ajouter également une compétence supérieure relativement à la sensibilité du marché ainsi qu'une compétence supérieure à établir une liaison-client.

ii. La caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan...une orientation-client

Fondée en 1934, la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan dessert une communauté semi-rurale située à environ 40 km au nord de Montréal, dans la région de Lanaudière. S'appuyant sur un actif de 126 millions\$, la caisse offre toute la gamme des produits et services financiers à l'ensemble de ses 5 000 clients (sociétaires). Le volume d'affaires (cumul des emprunts et des épargnes) généré par l'ensemble des clients s'élève à 243,7 millions\$. À la fin 1999, le volume d'affaires de la caisse était de 132,9 millions\$. Une trentaine d'employés sont embauchés à la caisse pour répondre aux besoins de ses sociétaires. La caisse de Saint-Roch est membre du Mouvement des caisses Desjardins.

La démarche initiée pour l'implantation d'une telle stratégie a consisté à obtenir l'approbation des membres du conseil d'administration de la caisse et l'adhésion des employés. Ces derniers furent invités à poser un diagnostic des pratiques d'affaires de la caisse en lien avec une gestion centrée sur la loyauté. Ce diagnostic s'est avéré un filon conducteur essentiel pour les premières années de la démarche expérimentale. Utilisant les résultats du diagnostic comme guide de travail, le directeur général a ainsi pu faire progresser la caisse vers un ensemble de pratiques cohérentes pour se mériter la loyauté des employés et des clients.

Tout au long de la démarche, les clients furent invités à exprimer leurs opinions sur la caisse, et faire connaître leur (in)satisfaction. Des entrevues individuelles furent menées régulièrement. Au-delà des entrevues individuelles, des groupes de discussion furent organisés sur des thèmes divers. Finalement, des enquêtes furent réalisées auprès des clients, celles-ci visant à documenter la perception des clients sur les différents leviers clés d'une stratégie d'orientation client. Compte tenu de l'importance de l'engagement des employés dans une telle démarche, il fut également essentiel d'évaluer la perception de ces derniers en regard des composantes clés d'une gestion centrée sur l'orientation client.

La stratégie de différenciation de la caisse est basée sur une très forte cohérence au plan des valeurs telles que perçues autant par les clients que les employés. Ces valeurs, confirmées dans la vision stratégique, sont partagées par l'ensemble des acteurs internes (dirigeants, direction générale, employés) et les clients. Cette stratégie repose également sur la priorité accordée à la satisfaction des clients. Finalement, la caisse se différencie par la qualité de sa proposition d'affaires à ses clients.

La perception des clients envers l'exécution des volets clés cette stratégie a fait l'objet de différentes enquêtes, particulièrement en 2007 et 2008. Le tableau 2 présente succinctement les principales conclusions dégagées de ces enquêtes. La priorité accordée à la satisfaction des clients par les employés est supportée par 81% des répondants. Ceux-ci confirment également la qualité de la proposition d'affaires alors que 74% jugent que la caisse offre un excellent service, 91% croient que son offre de service correspond aux besoins de ses clients, 85% sont d'avis qu'elle offre des solutions originales, 76% reconnaissent qu'elle facilite les transactions.

Tableau 2 : enquête sur la satisfaction : % des répondants fortement (6) ou totalement d'accord (7) avec l'énoncé, sur une échelle de 1 à 7

Perception de la proposition d'affaires	
1. La caisse établit des standards d'excellence dans l'industrie (*)	59%
2. La caisse offre un excellent service (*)	74%
3. La caisse facilite les transactions (*)	76%
4. Mon conseiller me fait une offre de services correspondant à mes besoins (**)	91%
5. Mon conseiller me propose des solutions originales (**)	85%
6. La qualité de mon contact avec mon conseiller fut excellente (**)	96%
7. Mon conseiller m'offre des choix clairs dans un langage accessible (**)	91%
Priorité à la satisfaction de la clientèle	
1. Les employés se sentent responsables de la satisfaction des clients (*)	81%
2. La caisse fait une différence significative pour le mieux-être financier de ses clients (*)	73%
Intelligence de marché	
1. Mon conseiller est à l'écoute de mes besoins (**)	94%
2. Mon conseiller a la capacité de porter attention aux détails (**)	93%
3. Mon conseiller a la capacité de comprendre ce que je ressens (**)	92%

* Résultat basé sur une enquête sur la « promesse client » auprès de 300 clients réalisée au printemps 2007.

** Résultat basé sur une enquête sur la « prestation de service » auprès de 200 clients à l'automne 2007 et au printemps 2008.

Dans le contexte d'une stratégie « d'orientation client », il est également fondamental de prendre en compte la relation employé, leur niveau d'engagement, de mobilisation, etc. Nous devons analyser la qualité de l'environnement interne, l'attitude des employés envers leur travail,

leur perception quant à la capacité de l'organisation d'exécuter et livrer une proposition d'affaires de haut niveau, etc. La construction d'un lieu de travail stimulant sera rendue possible par une approche «mobilisante» des ressources humaines.

Nous avons constaté précédemment que les leviers clés de mobilisation (qualité du leadership, gestion participative, pratiques de GRH et empowerment des employés) sont présents à la caisse de Saint-Roch. Ceci est confirmé par un sondage récent. Cette étude réalisée (par la firme de consultant Hewitt) à l'automne 2007 démontre que la Caisse se classe parmi les employeurs de choix avec un score global de 78 %. Ce résultat est supérieur à la moyenne obtenu pour le secteur financier (66 %).

En ce qui a trait à la performance, la caisse dénote une plus forte croissance et une plus forte capacité de rétention comparativement aux caisses comparables du réseau alors que la rentabilité est (légèrement) moindre, particulièrement à cause de politiques de transfert de valeur à sa clientèle (la caisse est une coopérative) et d'un marché agricole moins rentable en ce qui a trait aux revenus nets.

iii. La caisse de Saint-Roch : de l'orientation-client au NPC

La distinction coopérative introduite précédemment identifie la préoccupation de l'utilisateur et le renforcement de son statut socioéconomique comme élément central au cœur de la raison d'être de ce mode d'organisation. La mission qui en découle conduit à une redistribution plus équitable de la richesse (basée sur l'usage plutôt que sur le capital) et à un idéal de justice sociale. Par ailleurs, cette distinction peine à s'imposer compte tenu des changements structurels qui en affaiblissent la portée. Les transformations de l'économie (et de la dynamique des marchés) créent cependant des conditions propices à l'émergence du NPC, i.e. le rôle clé de la connaissance, la décentralisation, la proximité des marchés, l'expertise et la nécessité de compter sur la créativité et les initiatives individuelles, la croyance aux personnes, l'organisation apprenante, le nouveau contrat moral basé sur la capacité d'inspirer, le volontariat et la nécessité de faire appel à la «personne complète...les mains, la tête et le cœur». La loyauté des acteurs s'avère donc un atout indispensable pour assurer le succès des entreprises.

Après avoir identifié la convergence entre les fondements de la loyauté et de l'identité coopérative, j'ai également fait valoir les incitatifs sur lesquels bâtir pour motiver les acteurs clés à s'investir (explicitement ou implicitement) dans ce NPC. Pour les gestionnaires, le lien loyauté et performance est crucial. Pour les clients (sociétaires), l'intérêt accordé au statut coopératif, les attentes envers leur coopérative, les liens de cause à effet liant le statut coopératif à la loyauté et les comportements volontaires qui en résultent, supportent les motifs ramenant ces derniers dans une logique de coopération et de participation.

Dans la section précédente, j'ai démontré que la caisse de Saint-Roch avait réussi à implanter une orientation-client. Le niveau de satisfaction des membres a progressé considérablement alors qu'en 2008, 75% se disent «très satisfait» des services de leur

coopérative. Ceux-ci indiquent dans une même proportion que la caisse «fait une différence significative pour leur mieux-être financier». Du point de vue des employés (voir tableau 3), le statut d'employeur de choix confirme également le fort niveau d'engagement.

Tableau 3 : enquête sur l'engagement : score moyen des répondants pour l'énoncé, sur une échelle de 1 à 7

Perception du niveau d'engagement des employés	
1. je pense continuer à travailler pour la caisse dans 2 ans	6,44
2. je suis fier de travailler pour la caisse	6,61
3. je crois que cette organisation mérite mon engagement	6,39
4. Je serais très heureux de continuer à travailler tout le reste de ma carrière dans cette organisation	6,44
5. J'ai du plaisir à parler de cette organisation avec les gens qui n'y travaillent pas	6,22
6. Dans cette organisation, je me sens comme si je faisais partie de la famille	6,28
7. Je ressens un solide attachement envers mon organisation	6,00

* Résultat basé sur une enquête auprès des 30 employés réalisée au printemps 2007.

Ces résultats confirment le **très haut niveau d'engagement** des employés de la caisse. Cet engagement se traduit également au niveau de la vision stratégique élaborée conjointement par les employés, l'équipe de gestion et les membres du conseil d'administration. La vision stratégique de la caisse rend explicite les valeurs priorisées, i.e. respect, entraide, partenariat, réciprocité, confiance, transparence et reconnaissance. La vision repose également sur la volonté d'être les leaders au plan de la loyauté-client en poursuivant un objectif d'excellence qui fait d'eux la référence auprès de leurs clients. Cette quête d'excellence exige un investissement constant dans le développement des personnes, levier essentiel pour continuellement rehausser la qualité de leurs services et ainsi demeurer proactif face à l'évolution rapide de l'industrie. L'énoncé de vision exprime finalement la volonté de la caisse d'être un pivot au sein de sa communauté.

De manière à renforcer sa capacité d'opérationnalisation de sa vision stratégique, une «promesse client» fut ébauchée à la caisse. Les éléments clés de cette promesse client sont : (1) l'accès à une équipe d'experts, complice, engagée dans une relation durable avec ses clients, (2) une grande importance attachée aux besoins des clients plutôt qu'à la vente de produits et services financiers, (3) un service impeccable et des conseils qui feront une différence pour le mieux-être de leurs clients, (4) une offre de service qui repose sur l'accès à des choix en lien avec les besoins du client, et un grand degré de contrôle par celui-ci, (5) une offre de service respectueuse et équitable pour chacun, des prix justes et concurrentiels, (6) un engagement communautaire et la volonté de participer à la prospérité du milieu où ils évoluent.

Les résultats de la caisse démontrent autant le fort niveau de loyauté (et de satisfaction) de ses membres ainsi que l'engagement des employés. La performance des 8 dernières années

s'avère également très bonne, principalement en matière de rétention de clientèle (autant sur l'épargne que sur le crédit), mais également sur la croissance et la rentabilité (compte tenu du contexte socioéconomique dans lequel elle évolue). La stratégie formulée et exécutée s'appuie sur les fondements clés de sa distinction coopérative. Ces résultats sont donc tout à fait en ligne avec les attentes exprimées dans le cadre du NPC. L'action de la caisse au regard de son engagement communautaire est également largement reconnue par ses membres. En effet, l'enquête de 2007 (300 répondants) démontre que pour près de 70% membres, «la caisse contribue fortement au développement du milieu». Plus de 75% des membres jugent cet engagement comme étant très important.

De manière à renforcer l'implantation du NPC à la caisse, nous sommes à concevoir et mettre en place une structure de coopération et de participation des membres (au-delà de l'assemblée générale à laquelle participent environ 6% des membres à chaque année). Un groupe représentatif d'environ 150 membres sera donc sélectionné (sur invitation) pour renforcer le dialogue entre les membres et la caisse. Pourra donc être élaboré un processus bidirectionnel permettant d'informer, de consulter et d'éduquer ce groupe représentatif. Ce groupe représentatif pourra ainsi jouer un rôle significatif de coach de la caisse lui permettant ainsi de renforcer sa proposition d'affaires à ses sociétaires. Ce travail est en marche actuellement.

E. Conclusion

Les transformations auxquelles sont soumises les organisations coopératives poussent ces dernières à des comportements de mimétismes des pratiques de leurs concurrents capitalistes. Ce faisant, les leaders coopératifs (élus et gestionnaires) ont de plus en plus de difficulté à distinguer ce type d'organisation et bâtir une différence reconnue et valorisée par les clients sociétaires. La crise identitaire qui s'en suit est doublée d'une pression à la démutualisation et au changement de statut. Le développement d'un nouveau paradigme coopératif (NPC) se veut une piste de réflexion permettant de redonner au statut coopératif une importance stratégique perdue dans ce contexte. Ce NPC repose sur une convergence entre les fondements de l'identité coopérative et les fondements de la loyauté. Sont également identifiés les incitatifs qui renforcent la pertinence de ce concept comme solution potentiel au double problème de la crise identitaire et de l'intensification concurrentielle et la nécessité de revoir son modèle d'affaires.

La recherche-action menée à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan m'aura permis de valider ce NPC dans un contexte expérimental. Quoique certains volets du NPC restent à développer concrètement, les conditions facilitantes sont cependant regroupées de sorte à ce que nous puissions «boucler la boucle». Après plusieurs années passées à développer ce NPC en théorie et dans l'action, il me reste à espérer que cette expérimentation sera reprise dans des contextes différents de manière à pouvoir en valider la pertinence et généraliser les résultats.

Bibliographie

1. Barnard, C. (1938). *Functions of the Executives*, Harvard University Press.
2. Blackwell, R.D. (1997). *From Mind to Market*, Harper Business.
3. Bhote, K.R., «Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty», American Management Association, 1996, 148 p.
4. Boyett, J. et J. Boyett (1998). *The Guru Guide*, John Wiley and Sons.
5. Brillman, J. (1995). *L'Entreprise Réinventée*, Les Éditions d'Organisation, pp. 24–25.
6. Conseil de la Coopération du Québec, *Les Traits Caractéristiques de la Coopérative*, 1974.
7. Côté, D. et A. Belhouari, (2009a). «Loyauté et performance : une analyse empirique dans un réseau bancaire coopératif», *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative/Annals of Public and Co-operative Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 315-344.
8. Côté, D. (2009b). «Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique», *Revue du CIRIEC Canada - Économie et Solidarités*, à paraître.
9. Côté, D. (2009c). «comment implanter une orientation client? Le cas d'une caisse Desjardins», *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 33, # 4, pp. 71-80.
10. Côté, D. (2008a). «La SCA des Bois-Francis (A): défis stratégiques et nouvel environnement concurrentiel», *Revue Internationale de cas en gestion*, 6 :1.
11. Côté, D. (2008b). «La SCA des Bois-Francis (B) : en quête d'un nouveau modèle d'affaires basé sur l'approche relationnel...enjeux et défis», *Revue Internationale de cas en gestion*, 6 :1.
12. Côté, D. (2007). «La loyauté à la caisse Desjardins de Saint-Roch-de-L'Achigan: une orientation stratégique...un choix de valeur». *Revue Internationale de cas en gestion*, 5: 1.
13. Côté, D. (2007). «Fondements d'un Nouveau Paradigme coopératif : Quelles incitations pour les acteurs clés?», *RECMA*, no. 305, pp. 72-91.
14. Côté, D. (2005). «loyauté et identité coopérative : l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif», *RECMA*, # 295.
15. Côté, D. (2004). «Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de gestion d'une grande coopérative», *Revue du CIRIEC – Économie et Solidarités*, vol. 34, no.2, pp. 47-65.
16. Côté, D. (2001). «Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solutions» dans *Holdings coopératifs*, (sous la direction de Daniel Côté), De Boeck université, pp. 385-402.
17. Côté, D. (2000). «Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif», *RECMA*, no. 275-276, pp. 149-166.
18. Crozier, M. (1989). *L'Entreprise à L'Écoute*, InterEditions.
19. Desforges, J. G. et C. Vienney (1980). *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal, Éditions du jour.
20. Desroches, H. (1980). «La Gestion des coopératives.» *Cahier du Centre de gestion des coopératives (working paper)*, HEC Montréal, 36 p.
21. Drucker, P. (1997). «The new society of organization» in *The learning imperative*, (ed) R. Howard, Harvard Business School Press.
22. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*, Bantam.
23. Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1997). *The Individualized Corporation : A Fundamentally New Approach to Management*. New York, Harper Business.

24. Finnie, W. et R. Randall (2002). «Loyalty as a Philosophy and Strategy», *Strategy and Leadership*, 30, 2, pp. 25-31.
25. Hammer, M. (1997). «The soul of the New Organization», in *The Organization of the Future* (under the direction of F. Hesselbein, M. Goldsmith et R. Beckhard), Jossey-Bass, pp. 25-33.
26. Hamel, G et C.K. Prahalad (1995). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
27. Hammer, M. et J. Champy (1993). *Le Réengineering*, Dunod.
28. Hart, C. et M. Johnson (1999). «Growing the Trust Relationship», *Marketing Management*, spring, pp. 9-22.
29. Hennig-Thurau, T., K. Gwinner, D.D. Grenier (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes, *Journal of Service Research*, February, 4, 3, pp. 230-247.
30. Thériault, J.Y. (1997). «Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins». In *Desjardins, une entreprise et un mouvement*, édité par B. Lévesque, Montréal, PUQ, pp. 135-152.
31. Peters, T. (1992). *Le Chaos Management*, InterEditions.
32. Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect*, Harvard Business Press.
33. Senge, P. (1991). *La Cinquième Discipline*, First.
34. Sérieyx, H. (1993). *Le Big Bang des Organisations*, Calman-Lévy.
35. Zeithaml, V.A. (2000), «Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn,» *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 28, No 1, pp. 67-85.