

LOYAUTÉ ET IDENTITÉ COOPÉRATIVE

L'implantation d'un nouveau paradigme coopératif

par Daniel Côté (*)

Comment mettre la loyauté au cœur de l'organisation coopérative, c'est la question centrale de cet article. L'auteur montre que loyauté et identité coopérative trouvent des fondements communs, et défend l'idée selon laquelle la coopérative, en prenant appui sur ce concept, peut trouver les moyens de dépasser la crise identitaire qui l'affecte. Une nouvelle pierre est apportée à la construction d'un nouveau paradigme coopératif, qui prend vie dans une recherche-action menée depuis plusieurs années, au Québec, à la caisse Desjardins de Saint-Roch-de-l'Achigan. Pour l'organisation coopérative, l'enjeu est d'asseoir un véritable avantage concurrentiel, par des pratiques cohérentes qui soutiennent la loyauté des employés et des clients-membres.

(*) Professeur de stratégie, HEC Montréal.

Mise en perspective

Daniel Côté a déjà écrit divers articles dans notre revue. A la recherche d'un nouveau paradigme coopératif, il a apporté des éléments essentiels à la compréhension de la coopération moderne en Occident, notamment par l'ouvrage collectif sur les holdings coopératifs qu'il a piloté, fruit des recherches d'une trentaine de scientifiques de quatorze pays (De Boeck-Université éditeur, pour le compte du Ciriec international, 2001).

Au Canada français, il est le pivot d'une approche de l'économie sociale résolument gestionnaire dans le sens de l'importance donnée à la dimension entrepreneuriale de la coopérative (HEC Montréal). Il a fait école en Europe, notamment à l'occasion de ses enseignements à l'Institut Charles Gide de l'université du Mans.

L'article présenté montre que l'auteur continue à creuser son sillon dans la recherche obstinée d'un « nouveau paradigme » (NPC), recherche appuyée sur de nombreuses expériences de terrain, dont l'une – Caisse Desjardins de Saint-Roch – est donnée ici en illustration.

En effet, les dirigeants coopératifs lui confient depuis plus d'une décennie des actions pilotes dans le champ de ce qu'il appelle les coopératives matures, banque et agroalimentaire principalement.

En écrivant cela, on voit poindre la critique qui ne manquera pas de lui être faite, celle de privilégier une démarche d'efficacité d'affaires au détriment du culte des sources, des valeurs et principes de la pensée coopérative historique; il ne faut pas oublier, cependant, qu'Henri Desroche s'est parfaitement retrouvé, en son temps, dans cette façon géographiquement marquée de concevoir le projet coopératif.

On peut ne pas partager l'approche de Daniel Côté et son enthousiasme pour le « postulat inversé », celui d'une vision gestionnaire qui séduirait et retiendrait a priori les managers dans le champ de l'économie sociale, avant même que ne soient posés des bases et des principes spécifiques d'action; il n'en reste pas moins que les dirigeants coopératifs se retrouvent aisément dans un langage et une présentation en multiples descriptifs, listings et tableaux d'action – qui ne font pas partie de l'article présenté ici –, mais qu'ils maîtrisent parfaitement, ne serait-ce que par leur pratique habituelle de la démarche qualité.

Cette vision d'outre-Atlantique est indispensable à la connaissance de l'univers de l'économie sociale, même circonscrite à une aire déterminée (modèle anglo-saxon).

Avec Daniel Côté, les chercheurs européens ont la chance d'avoir un accès direct aux expérimentations en cours de déroulement sur un autre continent, avec une fiabilité maximale d'exposé et d'analyse validée par l'usage.

Serge Koulytchizky

Introduction

Depuis la fin des années 90, mes travaux de recherche portent sur l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif (NPC). Qu'est-ce qui motive ces travaux? D'abord la nécessité de développer un modèle de gestion propre au mode d'organisation coopérative. Deuxièmement, le besoin de comprendre et de trouver réponse au phénomène de crise identitaire qui influence (et mine) la logique d'action des coopératives, particulièrement celles qui évoluent dans les secteurs matures tels que l'industrie bancaire et l'industrie agroalimentaire. Conçues au XIX^e siècle, les coopératives sont-elles encore adaptées aux réalités économiques et sociales du XXI^e siècle? Si oui, comment aborder leur gestion de manière à dégager une « plus-value » qui fasse une différence pour les parties prenantes associées (membres, employés, collectivités, etc.)? Comment développer cette plus-value tout en faisant face à la dure réalité concurrentielle, et donc à l'obligation de continuellement construire des avantages concurrentiels (idéalement) non imitables. Le concept de NPC veut apporter des éléments de réponse à cet ensemble de questions. Est-il possible de s'appuyer sur les fondements du modèle coopératif (nature et structure distincte) pour à la fois construire des avantages concurrentiels et développer une proposition d'affaires unique pour les parties prenantes? Au-delà de la conception, comment aborder la mise en œuvre de ce NPC?

La première partie de cet article présente brièvement la problématique de crise identitaire qui affecte la pertinence du mode d'organisation coopérative en ce début de XXI^e siècle. Les changements structurels observés remettent en question la logique d'action coopérative qui doit être abordée de manière radicalement différente. La deuxième partie introduit le concept de NPC en mettant en valeur les convergences entre les fondements

de la loyauté et de l'identité coopérative. Le concept de loyauté est ainsi employé pour construire un pont entre l'identité coopérative et l'avantage concurrentiel. La coopérative est avantagée relativement aux enjeux et défis de loyauté, ce qui requiert un renforcement de son identité distincte – c'est l'idée centrale de cet article.

Dans la troisième partie, j'introduis la recherche-action menée depuis l'automne 1999 auprès d'une caisse Desjardins située en région rurale. Sont développés les étapes de la démarche, les principaux résultats obtenus, les enjeux et défis rencontrés. Le cadre de gestion de la loyauté mis en place est détaillé. Une attention particulière est accordée à l'identité coopérative pratiquée dans cette caisse Desjardins.

En conclusion, la quatrième partie de cet article retrace l'ensemble de la démarche de conception et d'implantation d'un NPC. Une stratégie d'implantation de ce nouveau paradigme est présentée. Sont abordées également les limites de la démarche menée depuis l'automne 1999, ainsi que les perspectives d'avenir.

● Crise identitaire et nouveau paradigme coopératif

Le phénomène de crise identitaire qui affecte les coopératives en ce début de XIX^e siècle repose sur quelques idées clés (Côté, 2000, 2001). D'abord, les changements structurels dans l'environnement où évoluent les coopératives :

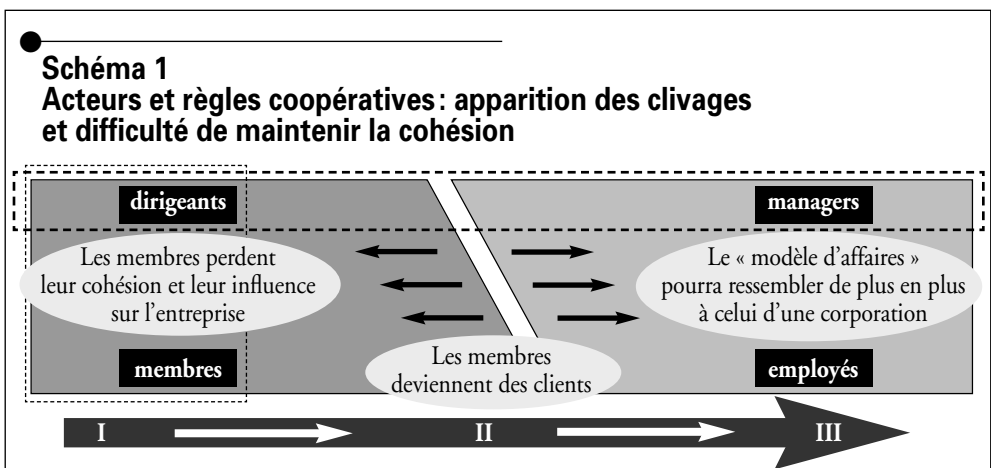
- L'évolution du concept de membre vers une figure individualisante... qui devient davantage un client et définit son appartenance en fonction de ses intérêts personnels (Thériault, 1997).
- Le caractère public de la propriété coopérative, alors que l'accès au statut de sociétaire à un coût minime, tout en offrant l'énorme avantage de l'adhésion libre, laisse celle-ci dans un contexte où une très grande majorité de membres ne savent pas reconnaître la nature particulière qui les lie à cette dernière.
- L'interpénétration des champs concurrentiels des concurrents capitalistes (et vice versa) s'avère également un changement structurel important. Deux problèmes apparaissent suite à cette évolution. D'abord, la pression accrue d'appréhender la gestion de l'entreprise coopérative en privilégiant les arbitrages (de plus en plus) influencés par les règles du marché. Ceci est d'autant plus problématique que les pratiques coopératives, au-delà des valeurs, principes et règles, ne sont pas définies. Ensuite, il devient encore plus difficile pour un membre (particulièrement suite aux changements structurels décrits aux deux premiers points) de démarquer la coopérative de l'entreprise capitaliste.

Face à ces changements structurels majeurs, il n'est donc pas surprenant d'entendre les gestionnaires exprimer un malaise face au mode d'organisation coopératif. Les questionnements formulés vont dans le sens suivant : (1) Qu'est-ce que la différence coopérative aujourd'hui? Est-ce qu'elle existe encore? (2) Est-ce encore possible, particulièrement en milieu urbain?

(3) Peut-on faire davantage que simplement les dons et commandites? (4) Est-ce pertinent en contexte de mondialisation? (5) Quels sont les avantages que nous pouvons retirer de la coopération? Ces questions sont autant de facettes de la problématique énoncée en introduction à cet article. Aux enjeux structurels et aux expressions reliées aux malaises vécus sur le plan de la gestion, il nous faut ajouter le difficile défi de gérer une coopérative. La dualité propre à la structure coopérative et sa raison d'être obligent la prise en compte d'objectifs économiques (efficacité) et sociaux (situation socioéconomique du membre). A ce premier niveau de complexité s'ajoute la difficulté de se démarquer par des pratiques d'affaires qui devront arbitrer entre les pressions du marché et la nécessité d'ajuster l'organisation coopérative en fonction d'une logique d'action distincte. Finalement, il lui faut composer avec des enjeux démocratiques. Voilà autant de défis qui compliquent la gestion coopérative. Ces défis sont d'autant plus difficiles à relever qu'ils sont vécus en situation d'évolution (rapide) des marchés où les réponses requises peuvent être lourdes de conséquences sur la façon de vivre (avec) l'identité coopérative.

Le schéma 1 représente cette problématique de la crise identitaire. Nous y retrouvons en toile de fond le quadrilatère d'acteurs coopératifs (Desroches, 1976) et l'émergence des clivages qui seront autant d'expressions de la crise identitaire et du malaise associé. Les changements structurels mentionnés précédemment provoquent la fracture entre la double structure associative (dirigeants et membres) et d'entreprise (managers et employés). Au-delà de cette fracture fondamentale, nous pouvons identifier des fractures plus circonstanciées entre les membres et les dirigeants élus, ces mêmes dirigeants et les cadres (managers), les membres et les employés, les cadres et les employés. Il est également possible de concevoir des clivages entre différentes factions de membres.

L'ensemble des changements structurels mentionnés, ajouté à la complexité de la gestion d'une coopérative, conduit à une perte de cohésion entre les membres de la coopérative. Ces derniers ne savent plus ce qu'ils ont



en commun et comment la relation unique qu'ils entretiennent avec leur coopérative diffère de celle qu'ils ont avec une entreprise capitaliste. Lorsqu'ils perdent cette cohésion, c'est toute l'influence de l'association de membres sur l'entreprise coopérative qui s'affaiblit. Comment assurer un contrepoids (relativement aux pressions du marché) significatif sur les orientations et arbitrages lorsque les membres se transforment en « individus abstraits... qui deviennent des clients et définissent leur appartenance en fonction de leurs intérêts personnels »? Comment assurer que la logique d'action distincte de l'entreprise coopérative (traduite par les règles coopératives) s'inscrive en harmonie avec les orientations stratégiques, les critères décisionnels ainsi qu'avec les pratiques d'affaires observées au sein de l'entreprise coopérative?

La lecture du schéma 1 doit donc d'abord être faite en reconnaissant la fracture alimentée par les changements structurels qui transforment l'environnement dans lequel nous retrouvons les coopératives au XXI^e siècle. La perte de cohésion entre les membres et la graduelle évolution de ces derniers vers un statut de clients facilite le glissement vers un mimétisme avec des pratiques d'affaires propres à l'entreprise capitaliste. La situation est donc propice au développement d'un « modèle d'affaires », lui-même ressemblant de plus en plus à celui d'une corporation⁽¹⁾. Voilà ce qui conduit à une « crise identitaire »⁽²⁾.

Face à ce constat, il devient nécessaire de questionner la pertinence du mode d'organisation coopératif en fonction des questions posées en introduction, et en considérant le contexte différent dans lequel la coopérative évolue.

(1) Il s'agit d'un anglicisme délicat à rendre en français (Chambers Dictionary) : tantôt société commerciale (business corp.) – c'est le cas ici –, tantôt simple groupe de personnes (aggregate corp.). Le terme ne désigne en aucun cas les corporations de la pensée économique historique. (NDLR.)

(2) Pour une analyse plus détaillée de ce concept de crise identitaire, voir Côté, D., 2001 a; également, l'ouvrage sous la direction de Côté, D., *Holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive?*

Nouveau paradigme coopératif et gestion de la loyauté

Dans le cadre de cet article, je ne mettrai l'emphase que sur le défi d'une gestion de la loyauté. L'avantage coopératif associé aux enjeux de mobilisation, d'organisation apprenante et de quête de sens et de légitimité fut abordé plus en détail dans un précédent article (Côté, 2000), dans une perspective essentiellement théorique. 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 (Lemon, Rust et Zeithaml, 2000, 2001). La littérature sur cette question de la loyauté⁽³⁾ 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, 2001, 1996; Bhote, 1996).

Pour approfondir cette question de l'avantage inhérent à l'entreprise coopérative pour relever le défi d'une gestion de la loyauté, il faut en comprendre les fondements (Reichheld, 1996). Les voici très brièvement présentés.

(3) Dans cette littérature, la loyauté est définie comme étant la rétention (fidélisation) du client. A ce comportement d'achat récurrent s'ajoute la volonté de recommander l'entreprise à diverses personnes (amis, famille, etc.). Ce sont ces deux comportements qui sont principalement désirés par l'entreprise, via l'approche relationnelle. Cette approche s'appuie sur la confiance et la transparence, les valeurs partagées, l'orientation-client, la connaissance du client, etc.

(4) Les études réalisées aux Etats-Unis démontrent que les entreprises américaines perdent la moitié de leurs clients en cinq ans, la moitié de leurs employés en quatre ans et la moitié de leurs actionnaires chaque année (Reichheld, 1996).

Il nous faut d'abord savoir que les entreprises perdent clients, employés et actionnaires en grand nombre chaque année⁽⁴⁾. 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). Implanter un programme de gestion de la loyauté pose de sérieux défis. Voici les grands axes. Il est d'abord fondamental de partir du constat que la loyauté se mérite... Trop souvent les gestionnaires imputent la non-loyauté à l'autre, c'est-à-dire l'employé, le client. La loyauté est un privilège accordé sur une base volontaire. Elle doit donc se mériter. C'est la raison pour laquelle l'enjeu de légitimité est si important ici. Pour mériter la loyauté d'un client, d'un employé..., il faut construire une organisation d'une grande cohérence (centrée sur cette loyauté). Une telle cohérence doit se matérialiser au quotidien, dans chaque « moment de vérité », c'est-à-dire à chaque fois que l'occasion se présente. Bâtir cette cohérence requiert d'abord de mériter la loyauté des employés. Cette étape est une condition nécessaire, car c'est à l'employé que le client sera d'abord loyal. Si ce dernier ne fait pas le « geste supplémentaire » pour faire la différence, la loyauté du client ne sera pas au rendez-vous. Cette cohérence requiert une stratégie de base centrée sur la loyauté (Reichheld, 1996). Elle nécessite finalement un ensemble de principes et de pratiques intimement imbriqués dans « la façon de faire les affaires dans l'entreprise ». Les principes essentiels sont de trois ordres (Bhote, 1996). D'abord, les questions d'éthique et d'intégrité sans compromis, la confiance mutuelle, la transparence et l'accès à l'information. Ensuite, il faut assurer une grande proximité avec le client, lui permettre de « coacher » l'entreprise et démontrer un véritable intérêt après la vente. Finalement, il faut livrer une proposition d'affaires à forte valeur ajoutée, focaliser sur l'inattendu et anticiper les besoins futurs. Ces principes s'imbriquent dans un ensemble de pratiques qui facilitent leur transfert, leur manifestation dans le quotidien de l'entreprise. Les grands thèmes regroupant les pratiques qui conduisent à la loyauté sont : (a) l'engagement et l'implication de la direction (envers les principes essentiels, l'action mettant l'accent sur la loyauté, le renforcement des comportements...); (b) le benchmarking interne; (c) la détermination

des besoins des clients; (d) l'analyse des capacités de la concurrence; (e) la mesure de la satisfaction et de la loyauté des clients; (f) l'analyse du feedback; (g) l'amélioration continue (Bhote, 1996). C'est de cet ensemble de thèmes (et de pratiques sous-jacentes) que nous pouvons dégager une cohérence, constamment perçue comme telle par les clients et les employés.

Loyauté et identité coopérative

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? 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 des 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. 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 comme nous le verrons lors de l'analyse de la caisse de Saint-Roch. Le tableau 1 ne reprend que les fondements (principes) de la loyauté dans la première colonne. La deuxième colonne présente les valeurs et principes coopératifs⁽⁵⁾.

Que retenir de ce tableau? L'analyse des fondements respectifs de la loyauté et du mode d'organisation coopératif montre des convergences naturelles entre les deux. Bien sûr, il faudra s'assurer que cette convergence relève le

(5) Cette partie du tableau a été construite à partir des valeurs et principes coopératifs reconnus par l'ACI. Voir également une publication du Conseil de la coopération du Québec (1974) sur *Les traits caractéristiques de la coopération*.

Tableau 1
Convergence loyauté et identité coopérative

Principes	Loyauté	Identité coopérative
Premier bloc	Ethique et intégrité Confiance mutuelle Transparence et accès à l'information	Ethique et intégrité Transparence et accès à l'information
Deuxième bloc	Proximité avec le client Coacher l'entreprise Intérêt véritable après la vente	Raison d'être et renforcement du statut socioéconomique du membre Propriétaire-usager Pouvoir démocratique exercé par les membres (AG, CA...) Participation économique des membres
Troisième bloc	Proposition d'affaires à forte valeur ajoutée Focaliser sur l'inattendu Anticiper les besoins futurs	Double structure d'association et d'entreprise

défi de l'exécution, que les valeurs dont il est fait mention sont concrètement assumées au quotidien. Il n'en reste pas moins que dégager une telle convergence permet de replacer dans une perspective stratégique les fondements du mode d'organisation coopératif.

(6) Cela ne signifie pas que les principes et valeurs d'éthique, de transparence, etc., ne représentent pas des défis importants.

Le premier bloc mentionné au tableau 1 demande peu d'explication⁽⁶⁾. Le deuxième bloc apparaît plus complexe. Etablir les liens entre l'identité coopérative et la loyauté requiert ici de s'appuyer sur le double statut de propriétaire-usager pour illustrer les possibilités de proximité qui s'offrent en contexte coopératif comparativement à l'entreprise capitaliste, elle-même uniquement confinée à sa relation marchande avec son client. Au-delà de cette relation marchande, le statut coopératif permet une relation où le membre, à titre de propriétaire, peut exercer un pouvoir démocratique. Cette double relation accroît la possibilité d'une plus grande proximité tout en canalisant également l'influence du membre sur les affaires de l'entreprise coopérative, lui permettant d'assumer une fonction de coach. La raison d'être d'une coopérative (renforcement du statut socioéconomique du membre) intensifie également la prise en compte des intérêts du membre avant, pendant et après la transaction. Ceci est appuyé par le fait que la propriété coopérative est liée à l'usage. Contrairement à l'entreprise capitaliste, nous trouvons là des conditions qui facilitent une plus grande proximité entre le client (membre) et la coopérative.

Dégager un avantage propre au mode d'organisation coopératif est plus ardu lorsqu'il est question d'une proposition d'affaires à forte valeur ajoutée (troisième bloc). Pour ce faire, je ne soulignerai que l'importance pour l'entreprise de « pénétrer le code de priorité du consommateur ». Plus une entreprise est en mesure de percer les véritables priorités de ses clients, plus elle est capable de bâtir une proposition d'affaires qui pourra répondre efficacement aux besoins de ces derniers (Blackwell, 1997). A cet égard, les avantages du mode d'organisation coopératif vont d'abord s'appuyer sur les convergences soulignées précédemment (blocs 1 et 2). La coopérative peut également tirer profit du fait que son interface client (membre) soit imbriquée dans une double structure interne, contrairement à l'entreprise capitaliste, qui devra s'appuyer sur une interface client externe. Une première hypothèse sera formulée à ce stade : 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 de 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

(7) Cette hypothèse n'exclut certainement pas la motivation idéologique pour supporter le développement du mode d'organisation coopératif. 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.

raisons liées à la dynamique concurrentielle et à la nécessité de composer avec les exigences du client-roi.

Suite à ce constat, voici une deuxième hypothèse au cœur de cet article : 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 loyauté⁽⁷⁾.

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 à associer identité coopérative et renforcement concurrentiel par la voie d'une gestion de la loyauté.

La loyauté à la caisse Desjardins de Saint-Roch-de-l'Achigan

(8) Le récent ouvrage coordonné par A. David, A. Hatchuet et R. Laufer (2000), particulièrement le chapitre 8 (A. David) sur la recherche-intervention, nous fournit ici un appui théorique important. Tout en formulant l'hypothèse que cette approche méthodologique peut constituer un paradigme fédérateur pour les sciences de la gestion, il note sa grande pertinence tant pour la collecte d'observations que pour la conception de modèles et d'outils adéquats. Notre démarche à la base du modèle (*schéma 1*) s'appuie sur une recherche-action indirecte (entrevues semi-dirigées et études de cas) et directe (relation avec les acteurs sur le cours des choses pour concevoir de nouveaux outils de gestion).

(9) Il est important de souligner ici la double contrainte associée à une méthodologie de recherche expérimentale. Bien sûr, d'abord celle de la rigueur scientifique, cela va de soi. Il faut par ailleurs également prendre en compte la nécessité de « livrer des résultats d'entreprise » qui justifie le défi accepté par les principaux responsables de la caisse, nécessairement partenaires clés dans la démarche.

C'est à l'automne 1999 qu'a démarré la recherche-action en cours à la caisse de Saint-Roch-de-l'Achigan. Quoi que nous puissions concevoir des fondements théoriques d'un NPC (Côté, 2000), l'expérimentation offre un cadre concret pour poser les bonnes questions. Cette approche permet également de tester la pertinence des réponses apportées dans l'action, d'explorer des pistes. Finalement, une approche expérimentale s'avère une excellente démarche pour s'adresser aux gestionnaires, acteurs clés du nouvel équilibre coopératif. Une telle démarche⁽⁸⁾ doit cependant s'inscrire dans la durée.

Tel qu'introduit dans un article précédent (Côté, 2000), le concept de NPC est plus large que la simple question de loyauté. Nous avons cependant privilégié de démarrer l'implantation et la validation du NPC par cette question de la loyauté pour diverses raisons. D'abord, il fallait 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 et de sens et de 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 facile pour un gestionnaire la décision d'expérimenter un « nouveau modèle d'affaires »⁽⁹⁾.

Les résultats de la caisse de Saint-Roch

Au cours de la période qui nous intéresse (automne 1999 à automne 2003), la caisse de Saint-Roch a connu une croissance de 75 % de ses actifs, passant de 54 millions de dollars (décembre 1999) à 94 millions de dollars (décembre 2003). Sur cette période, la croissance de la caisse de Saint-Roch représente environ le double de la croissance des caisses comparables (au

sein du mouvement Desjardins). Ses résultats nets (surplus nets) sont passés de 600 000 dollars (décembre 1999) à 1 750 000 dollars (décembre 2003). Par tranche de 100 dollars d'actifs, la caisse montre des résultats de 1,85 dollar pour 100 dollars d'actifs en 2003, comparativement à 1,01 dollar pour 100 dollars d'actifs en 1999. L'indice de productivité (actifs nécessaires pour générer 100 dollars de revenus) a continuellement baissé entre fin 1999 et fin 2003, passant de 68,1 à 62,5 %. Le groupe de caisses comparables a connu une amélioration de son indice de productivité de 76,6 % (1999) à 65,7 % (2003).

Ces résultats s'appuient sur un ratio *in-out*⁽¹⁰⁾ exceptionnel de 24 (pour l'année 2003) comparativement à environ 5 pour l'ensemble des caisses comparables à Saint-Roch. Ce ratio *in-out* s'avère également un indicateur de rétention de clientèle, donc de loyauté. La caisse de Saint-Roch connaît donc une excellente prestation à ce niveau, ce qui est confirmé par son taux de rétention hypothécaire de près de 100 %.

Au-delà des résultats financiers, la performance de la caisse se révèle également dans les taux de satisfaction très élevés témoignés par ses membres. Une enquête⁽¹¹⁾ menée à l'automne 2003 nous fournit une réponse à cette question. Sur une échelle de Likert de 1 à 7, le degré de satisfaction envers la caisse est très élevé pour près de 75 % des répondants. Le degré de satisfaction des membres a significativement progressé depuis le début de cette recherche-action. Une première enquête, réalisée à l'automne 2001, montrait que 37 % des membres interrogés se disaient très satisfaits de leur caisse. Le haut taux de satisfaction conduit à une forte loyauté (fidélité) et à une volonté de recommander les services de la caisse (amis, famille...).

L'identité coopérative à la caisse de Saint-Roch

Dans la deuxième section de cet article, j'ai développé une hypothèse voulant que l'identité coopérative (sa génétique distincte) converge naturellement vers les fondements d'une gestion de la loyauté. Cette convergence permet d'anticiper des avantages dans l'implantation d'un cadre de gestion (modèle d'affaires) centré sur la loyauté. Il est donc essentiel d'évaluer la caisse de Saint-Roch sous cet aspect.

Le diagnostic sur l'identité coopérative a été réalisé en prenant en compte les différents volets suivants⁽¹²⁾ : (a) la dynamique démocratique de la caisse et la cohésion entre les membres; (b) le cœur idéologique, c'est-à-dire les valeurs et la mission prioritaires; (c) les orientations stratégiques et les critères décisionnels; (d) ses pratiques d'affaires, c'est-à-dire comment gérer le marché, la force de vente, les ressources humaines, son portefeuille d'affaires, etc.; (e) l'impact de la caisse sur ses parties prenantes (membres, employés et communauté).

La dynamique démocratique à Saint-Roch repose, bien sûr, sur l'assemblée générale, qui attire environ trois cents personnes (sur cinq mille membres). Aux dires du directeur général, cette AG n'est cependant pas un exercice démocratique significatif. Elle est trop peu représentative, trop passive et ne suscite pas de débats. Le véritable pouvoir démocratique s'exerce au

(10) Ce ratio est un indicateur important dans l'industrie bancaire. Il indique, pour chaque dollar de volume d'affaires (somme des épargnes et crédits réalisés avec des membres), combien de dollars sortent (vers la concurrence). Plus le ratio est élevé, meilleure est la performance lorsque la gestion du risque est responsable.

(11) Cette enquête a été réalisée auprès de 150 membres choisis aléatoirement; 138 ont répondu au sondage.

(12) Ce diagnostic fut réalisé pendant l'hiver 2002.

conseil d'administration (CA) et au comité de vérification et de déontologie (CVD). Ces deux instances, particulièrement le CA, jouent un rôle majeur dans les orientations stratégiques de la caisse, au-delà des tâches statutaires qui leur incombent. A travers ces instances, dont on cherche à améliorer la représentativité, la structure associative peut imprimer sa marque sur la caisse.

Le cœur idéologique (valeurs, finalité) de la caisse est très empreint de son identité coopérative. Les valeurs prônées sont : (1) l'équité et l'égalité, en fonction des besoins des membres ; (2) un meilleur équilibre entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ; (3) l'honnêteté et la transparence ; (4) la responsabilité sociale. A ces valeurs s'ajoute une finalité bâtie autour : (1) de la recherche de la satisfaction des besoins des membres ; (2) du mieux-être économique et social de la collectivité ; (3) de la ristourne ; (4) d'une éducation des parties prenantes à la démocratie, à la solidarité. Pour ce qui est des grandes orientations stratégiques, la caisse doit évidemment s'inscrire dans la mouvance du mouvement Desjardins (fédération). Elle a cependant une marge de manœuvre en ce qui a trait à la mise en œuvre de cette stratégie, à son exécution. A cet égard, ses choix sont très explicites. Elle privilégie une exécution centrée sur la loyauté par le primat du service (personnaliser l'offre de produits et services aux besoins du membre) et de l'expérience vécue par le membre dans le cadre de sa relation avec sa caisse (établir un lien unique, une intimité qui mène à une relation à long terme avec le membre).

Bien que ce soient des guides essentiels, un énoncé des valeurs et une finalité ne garantissent pas la cohérence dans l'action. Il nous faut donc observer les pratiques d'affaires et retracer dans ces dernières l'expression au quotidien du cœur idéologique identifié précédemment. Je ne m'en tiendrai ici qu'aux principales pratiques d'affaires pour des raisons évidentes d'espace. Par ailleurs, elles suffiront à démontrer la cohérence entre le cœur idéologique et l'action quotidienne de la caisse.

Un premier champ de pratiques d'affaires touche la « gestion du marché ». A ce niveau, la caisse réalise des études de marché et une démarche de sollicitation comme ses concurrents bancaires. Si elle a davantage de marge de manœuvre dans son approche de développement, elle se démarque surtout par sa volonté de servir tout le monde (universalité), incluant les clients les moins rentables. Elle adopte également une approche de « la meilleure offre dès le départ ». Cette offre est toujours conçue avec le souci d'équité entre les membres. Tous auront un taux identique lorsque les conditions sont les mêmes (montant, terme et niveau de risque). La caisse choisit également de « prendre parti pour le monde⁽¹³⁾ », ce qui l'incite à améliorer son offre, après la transaction, lorsque cela lui est possible, et ce pour tous les membres, sans que ces derniers aient à en faire la demande. Un deuxième champ de pratiques englobe la « gestion des ressources humaines ». Les pratiques de la caisse vis-à-vis des employés s'inspirent des valeurs manifestées envers les membres. Les employés profitent d'un haut degré de participation. Ils sont invités à identifier les objectifs à atteindre.

(13) Expression propre au Québec qui vise l'environnement global. (NDLR.)

Ils ont également la marge de manœuvre pour déterminer les activités, moyens et budgets pour les réaliser. Ils sont donc hautement responsables. Le tout est validé par la direction générale et le CA. Le niveau de mobilisation est très élevé à la caisse. Il repose sur la confiance et l'autonomie. Les employés sont également impliqués dans tout exercice de réorganisation de leurs tâches. Ils sont consultés et impliqués dans l'élaboration de solutions. Leur progression de carrière est continuellement prise en compte. Ils ont une influence déterminante dans la gestion du changement, le droit de poser des questions... avant d'accepter les changements proposés. La transparence est donc au cœur de la gestion des ressources humaines à la caisse. Sur le plan des ressources humaines, la caisse se démarque considérablement des concurrents bancaires.

Le troisième champ de pratiques concerne « les ressources financières et la gestion du risque ». Tout en respectant les normes de crédit, la caisse s'arrogue une marge de manœuvre en privilégiant une évaluation globale du risque et en faisant sa propre gestion des prêts improductifs. Elle ne fait donc pas affaire avec un centre de recouvrement. Il devient ainsi possible de s'entendre avec le membre, lorsque la situation le demande, et de trouver une solution qui sera plus avantageuse pour ce dernier. Elle se veut ainsi plus conciliante, plus patiente.

En ce qui a trait à son identité coopérative, la caisse de Saint-Roch reflète donc un niveau de cohérence élevé que l'on peut observer à l'analyse de son cœur idéologique, de ses orientations stratégiques et de ses pratiques d'affaires. Même si l'influence de l'AG est réduite, il n'en demeure pas moins que l'influence de la structure démocratique est clairement identifiable, le directeur général reconnaissant que, sans son CA, il ne pourrait pas bénéficier d'une marge de manœuvre qu'il sait par ailleurs traduire en « pratiques distinctes ». Ces pratiques sont directement en lien avec le cœur idéologique... et l'identité coopérative très vivante à la caisse de Saint-Roch-de-l'Achigan.

La convergence loyauté et identité coopérative soulignée dans la section précédente est illustrée à la caisse de Saint-Roch. Le premier ensemble de principes (liés à la loyauté) est très clairement présent : les questions d'éthique, d'intégrité, de transparence, d'honnêteté et d'accès à l'information sont au cœur des pratiques démocratiques et d'affaires⁽¹⁴⁾. La caisse construit son cœur idéologique sur cet ensemble de principes. Le deuxième ensemble de principes est également suffisamment illustré à la caisse. L'intérêt véritable après la transaction est imbriqué dans les pratiques d'affaires de la caisse. L'influence du client sur l'entreprise (rôle de coach) est facilement perceptible par l'importance du CA dans les décisions stratégiques et d'affaires de la caisse. Ceci n'est pas complet, loin s'en faut, mais la capacité de coach est clairement présente. Je reviendrai sur ce point ultérieurement.

La caisse de Saint-Roch s'approche donc de l'idéal-type auquel j'ai fait référence dans la section précédente (*voir le tableau 1*). Elle dévoile une forte identité coopérative, présente avant même le projet de recherche

(14) Il est important de noter ici que plus les membres se disent satisfaits (et loyaux), plus ils ont une perception positive des valeurs prônées par la caisse (éthique, transparence, confiance, etc.).

expérimentale sur l'implantation d'un cadre de gestion de la loyauté. La facilité (relative) avec laquelle la caisse a pu construire une cohérence axée sur la loyauté s'explique en partie par une identité coopérative active, dynamique et significative. Ne lui restait qu'à combler les lacunes observées dans ses pratiques d'affaires et à renforcer ainsi le niveau de cohésion initial porté par l'identité coopérative.

De l'identité coopérative à une gestion de la loyauté : à la recherche d'une cohérence au quotidien

A la caisse de Saint-Roch, le point de départ vers une gestion de la loyauté fut donc son identité coopérative confirmée dans son cœur idéologique (valeurs et finalité), dans ses choix stratégiques et dans ses pratiques d'affaires. L'implantation d'un modèle d'affaires centré sur la loyauté exige cependant davantage, d'où l'importance de procéder au diagnostic des pratiques de gestion reconnues comme nécessaires pour « mériter la loyauté des employés et des clients ».

Un point clé de toute cette démarche fut l'exercice répété de diagnostic des pratiques de gestion de la caisse en rapport avec la loyauté⁽¹⁵⁾. Le premier diagnostic, effectué pendant l'hiver 2000 (par l'ensemble des dirigeants et des employés), a donné un résultat de 56 % (sur un maximum possible de 100 %). Le deuxième exercice (avec le même outil), effectué à l'automne 2002, a montré une progression significative de 56 à 76 %. Le dernier exercice, réalisé à l'automne 2003, a montré un score de 87 %. Nous verrons plus en détail les forces et les faiblesses des pratiques observées à la caisse, mais je veux particulièrement souligner à ce stade-ci le fait que ces pourcentages correspondent à autant d'avancées vers une plus grande cohérence en fonction de l'implantation d'un cadre de gestion (modèle d'affaires) centré sur la loyauté.

Donc, la performance de la caisse est ainsi soutenue par un haut niveau de satisfaction exprimé par les membres et une cohérence quotidienne (de plus en plus forte). Il est important de souligner à ce stade que toute la démarche fut réalisée en concertation avec les dirigeants et les employés. Chacun a donc pu s'approprier le concept de loyauté et graduellement l'intégrer à sa réalité. Ce concept est ainsi devenu « *la façon dont nous faisons les choses ici* », le pivot central autour duquel l'organisation est développée. Le tableau 2 donne un aperçu, à l'automne 2003, de l'évolution de la caisse et des pratiques qu'elle a graduellement su implanter pour renforcer sa cohésion et mériter ainsi la loyauté de ses employés et de ses clients-membres. Ce tableau résume les principales caractéristiques observées dans les entreprises capables de gérer la loyauté (Bhote, 1996). Le trait courbé indique la position de la caisse de Saint-Roch à l'automne 2003. Elle a graduellement centré son offre de service (proposition d'affaires) sur la valeur ajoutée aux clients et focalisé sur la satisfaction et la loyauté de ces derniers... qui deviennent une obsession. La caisse a progressivement éliminé les politiques et procédures qui n'étaient pas cohérentes avec sa démarche de loyauté (sans mettre en danger la gestion de l'organisation) et a implanté une

(15) Pour réaliser cet exercice, la caisse a utilisé le questionnaire développé par K. Bothe, *Beyond customer satisfaction to customer loyalty*, AMA Management Briefing, American Management Association, New York, 1996, 148 p.

Tableau 2
Les quatre stades dans l'évolution de la gestion de la loyauté,
caisse de Saint-Roch

Caractéristiques	1 – Insensible	2 – Eveil	3 – Progressif	4 – Classe mondiale
Etendue	Préoccupations internes	Réduction des coûts pour attirer clients	Copier la concurrence	Ajouter de la valeur, client – qualité, coûts, rapidité, technologie
Focus	Produits équivalents, commodité	Technologie, qualité pour elle-même, emphase interne	Satisfaction du client, rejoint ses attentes	Loyauté du client, zéro défection
Segmentation clients	Pas de différenciation entre les segments	Elimination des clients non désirables	Clients internes et autres (employés, fournisseurs, partenaires)	Clients clés, rétention et loyauté... une obsession
Management	Bureaucratique et dictatorial	Reconnaître l'importance du client, mais politiques et enjeux interne	Coach, mentors et politiques vers le client	Client « roi » et politiques vers la loyauté
Organisation	Management vertical, top-down	Approche matricielle, par produits et projets	Structure aplatie, absence de micro-mgt	Equipes multi-disciplinaires, CCO
Buts	Mode réactif, éteindre les feux	Rencontrer le budget, contrôle financier	Rencontrer et dépasser les attentes des clients + indicateurs non \$	Enthousiasmer le client, Wow, non anticipé
Besoins de la clientèle	Déterminés par les gestionnaires	Déterminés par la recherche de marché, démographie (désirs)	Valeur livrée, analyse de sensibilité, etc., client au centre	Déterminer ce qui est important pour le client, priorité, comparaison
Mesure vs clientèle	Maximiser les ventes, profits	Minimiser les plaintes, seule mesure satisf.	Maximiser les parts de marché	Mesurer la loyauté, taux de défection, etc.
Analyse du feedback	Absence de suivi, rigidité des outils	Instruments d'enquêtes rigides	Index de satisfaction clients, comparaison	Analyse des anciens/non-clients
Outils d'amélioration	Outils de contrôle de qualité	Brainstorming et outils statistiques	Value engineering	Business process reengineering

structure souple centrée sur l'équipe, multidisciplinaire et porteuse d'empowerment. Elle a atteint le stade où elle rencontre et même dépasse les attentes de ses clients en se basant sur des indicateurs de satisfaction, de loyauté. Les analyses de sensibilité (valeur livrée, index de satisfaction sur la base des priorités de la clientèle) font graduellement leur entrée à la caisse... qui devra se comparer à ses plus sérieux concurrents. Les mesures de satisfaction et de loyauté deviennent les indicateurs clés pour

juger de sa performance. L'amélioration continue est présente à la caisse, mais doit être plus rigoureusement associée à l'analyse des priorités des clients de sorte à repenser les processus d'affaires clés en fonction de ces derniers. À l'automne 1999, les principales faiblesses plaçaient les pratiques de la caisse davantage aux stades 2 et 3, alors que l'évolution des dernières années traduit un profil centré sur les stades 3 et 4. Son objectif est d'implanter l'ensemble des pratiques pertinentes au stade 4.

Nous pouvons donc avancer que le succès de la caisse de Saint-Roch, face au défi de la loyauté, est le résultat d'une identité coopérative pertinente, significative tant au niveau de son cœur stratégique que dans ses pratiques d'affaires, où valeurs et finalité sont prouvées, d'une stratégie centrée sur la loyauté (hiver 2000) et de pratiques d'affaires complémentaires, également centrées sur la loyauté. Le score de 87 % reflète sa position à l'automne 2003 dans le tableau 2.

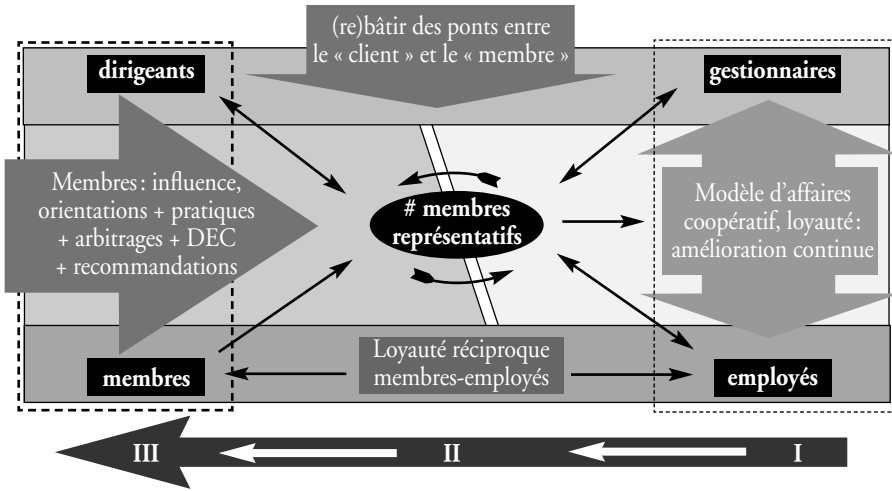
Suite de la démarche expérimentale... vers un renouveau coopératif

La stratégie d'implantation d'un NPC à la caisse de Saint-Roch est prévue en trois phases (*schéma 2*). La première est pensée autour du concept de modèle d'affaires centré sur la loyauté. La deuxième met l'accent sur la construction de ponts entre la notion de client et celle de membre. La troisième phase aborde la question de l'influence des membres sur les affaires de la caisse.

Pour comprendre cette stratégie d'implantation, il nous faut retourner au phénomène de crise identitaire que j'ai introduit précédemment. D'abord, rappelons brièvement les changements structurels, c'est-à-dire l'évolution du concept de membre vers une figure individualisante, le caractère « bien public » de la coopérative, la difficulté de reconnaître la nature particulière du lien avec « sa coopérative », et l'influence grandissante des règles marchandes au détriment d'une logique d'action distincte. Ces changements structurels obscurcissent les enjeux d'une gestion coopérative tant pour la poursuite d'une double mission économique et sociale que pour la difficulté de développer des pratiques d'affaires distinctes. La perte de cohésion entre les membres et l'affaiblissement de la dynamique démocratique facilitent le mimétisme avec le « modèle d'affaires corporatif ».

Le NPC implanté à la caisse de Saint-Roch permet de valoriser l'identité coopérative comme levier de compétitivité. Dans la foulée de cette expérience, nous voyons émerger des pratiques d'affaires distinctes qui nous permettent de repenser les arbitrages entre les règles marchandes incontournables et la logique d'action coopérative (règles et principes). Le modèle d'affaires qui en résulte s'avère non seulement hautement concurrentiel, mais également cohérent avec les valeurs et la finalité coopérative. Au-delà de cette première phase, essentielle, il nous faut questionner la possibilité de redonner une signification au statut de membre, malgré les changements structurels qui en affectent la portée. C'est l'objet de la phase 2 de la stratégie d'implantation du NPC. Est-il possible de redonner une signification au statut de membre et ainsi de reconstruire une relation

Schéma 2 Stratégie pour un nouveau paradigme coopératif



distincte du strict statut de client ?

Tout comme pour le modèle d'affaires centré sur la loyauté, il nous faut aborder cette question dans une perspective de recherche d'efficacité économique. Il nous faut également aborder cette question du point de vue du client. Quel est son intérêt à se définir comme membre plutôt que comme simple client ? A cet effet, il est important d'observer que les recherches publiées sur la loyauté clients démontrent que ces derniers ont une plus forte propension à développer des comportements de coopération et de participation lorsque l'entreprise a réussi à mériter leur loyauté. Cette observation est d'ailleurs tout à fait confirmée par plusieurs recherches sur la loyauté (Bettencourt, 1997 ; Bitner *et al.*, 1997). Les comportements de coopération et de participation sont donc des possibilités, en contexte coopératif ou non, lorsque l'entreprise a réussi à mériter la loyauté de ses clients. La phase 2 de la démarche expérimentale vise donc à pousser plus à fond le développement du modèle d'affaires centré sur la loyauté. Nous pourrions ainsi investiguer l'avantage associé au statut de membre, tant du point de vue du client que du point de vue de la caisse.

A ce jour, la caisse a sélectionné aléatoirement un groupe représentatif de cent cinquante membres qui ont accepté de collaborer à l'approfondissement de leurs attentes et besoins. La caisse peut ainsi tirer avantage de cette meilleure compréhension de l'« esprit du consommateur » (Blackwell, 1997), et ainsi configurer ses activités avec une plus grande précision. Il lui faut maintenant questionner ses membres sur le niveau d'engagement qu'ils sont prêts à assumer, concevoir un programme de formation, d'information et de consultation qui permette de tirer avantage du statut de membre

au-delà du statut de client. Il s'agit donc ici de conceptualiser une relation qui permette de renforcer le dialogue (avec un groupe représentatif) sur des bases plus crédibles, au-delà de la communication unilatérale.

La troisième phase est davantage centrée sur le sens de l'action coopérative, au-delà de la stricte recherche d'efficacité économique. A la différence du questionnement de la phase 2 centré sur la relation individu (client-membre) et caisse, la phase 3 est davantage tournée vers la cohésion au sein du groupe et l'influence qui pourra en résulter sur les orientations et arbitrages à la caisse. Pour que les membres aient une motivation à construire un dialogue avec la caisse, qu'ils aient également envie de participer et de coopérer (sur des tâches qui restent à identifier), il faut qu'ils perçoivent l'influence de leur intervention sur l'action globale de la caisse. La phase 3 vise donc à chercher une cohésion entre les membres, particulièrement sur le plan des valeurs, de la finalité, des orientations, etc. Pour que les membres puissent consolider cette influence, il est important qu'ils soient en mesure de partager entre eux sur ces questions, de dégager des consensus.

Un volet important dans cette quête de sens concerne l'implication communautaire de la caisse. Sur ce plan, cette dernière a réussi à bâtir un leadership stratégique et à associer les principaux leaders socioéconomiques de Saint-Roch.

Même si l'effort déployé à la caisse a davantage porté sur la phase 1 (modèle d'affaires centré sur la loyauté), la caisse a également progressé sur les phases 2 et 3, quoique de manière moins systématique. Par ailleurs, nous devons considérer le fait que l'identité coopérative à la caisse Desjardins de Saint-Roch s'avère déjà significative, tel que mentionné précédemment. Il n'en reste pas moins qu'un travail exploratoire devra être enclenché dans les prochains mois pour concevoir un (des) pont(s) entre les notions de client et de membre, et pour que la plus grande cohésion entre les membres conduise à un renforcement de la pertinence de la structure démocratique.

L'implantation d'un NPC... retour sur la recherche-action

(16) Ma recherche-action s'étend actuellement à trois autres coopératives, une deuxième caisse Desjardins en milieu urbain et deux coopératives agricoles d'approvisionnement à la ferme.

L'objectif de cet article est de démontrer l'existence d'une solution au problème identitaire qui affecte les coopératives des secteurs matures ⁽¹⁶⁾ : banque, agroalimentaire... Traditionnellement, la logique d'action coopérative s'inspire d'une dynamique associative... qui cherche une solution, à un problème commun partagé par les membres, dans le développement d'une entreprise. Le NPC que je propose dans cet article inverse cette démarche, puisque c'est d'abord la recherche d'avantages concurrentiels au sein de l'entreprise qui motive le rapprochement avec l'identité coopérative, et la logique d'action qui en découle. Le premier volet au cœur du NPC, la loyauté, s'avère un excellent véhicule pour démontrer la convergence entre les fondements de l'identité coopérative et l'avantage concurrentiel. Je soumetts l'idée que ce NPC offre une motivation aux gestionnaires (et dirigeants élus) pour développer leur identité distincte. Les changements

structurels qui transforment la dynamique des marchés sont donc autant à la source du problème que de la solution à la crise identitaire qui en résulte. La recherche-action menée à la caisse Desjardins de Saint-Roch-de-l'Achigan se veut un premier effort de démonstration que ce NPC peut effectivement être implanté. Les résultats obtenus sur la période couverte supportent les hypothèses au cœur de cette recherche. La caisse témoigne d'une identité coopérative forte et s'appuie sur cette dernière pour implanter un modèle d'affaires centré sur la loyauté. Ce faisant, elle développe des avantages concurrentiels lui permettant de générer des résultats de plus en plus performants. Suite à cette performance, il devient donc très pertinent pour les leaders coopératifs (dirigeants élus et gestionnaires) de redonner une préséance stratégique à leur distinction coopérative.

Au-delà des résultats économiques, la recherche-action menée à la caisse de Saint-Roch illustre donc la pertinence de l'identité coopérative comme source d'avantages concurrentiels. Cette recherche confirme également l'idée qu'il est ainsi possible de construire des pratiques d'affaires cohérentes avec cette identité distincte, au-delà des valeurs et principes coopératifs. La logique d'action qui émerge de ce NPC s'avère donc source de plus-value pour les parties prenantes au cœur du modèle coopératif. Au premier chef, les clients bénéficient d'une offre de services nettement plus optimale et plus fortement liée à leurs priorités. Ils sont appelés à coacher l'entreprise dans une direction qui permet le développement d'une relation « gagnant-gagnant », la valorisation des personnes avant le profit, la confiance, etc. Les employés sont également largement bénéficiaires d'un tel modèle d'affaires. Ils font donc preuve d'une grande loyauté envers la caisse et y trouvent un climat de travail très respectueux de leurs valeurs. Ils sont au cœur d'une approche de gestion participative qui leur accorde une grande marge de manœuvre autant sur leur façon de travailler que sur les conditions dans lesquelles ils travaillent. L'action de la caisse bénéficie également de plus en plus à la communauté de Saint-Roch. Quoiqu'elle ait soutenu différents projets communautaires depuis de nombreuses années, elle aborde maintenant son engagement social de façon beaucoup plus stratégique et agit comme leader auprès des acteurs communautaires.

Dans la foulée de cette expérimentation, nous sommes donc en mesure de formuler une troisième hypothèse relative à la valeur sociale rattachée à l'organisation coopérative : le NPC ouvre la voie sur la création d'une valeur sociale qui s'appuie sur (1) un modèle d'affaires faisant une différence significative pour les parties prenantes, (2) tout en représentant un lieu de création de solidarité (3) et de consolidation de la communauté, (4) par le développement de valeurs citoyennes, (5) conduisant à une société différente, plus humaine et égalitaire. L'action globale entreprise à la caisse de Saint-Roch prend tout son sens à la lumière de cette troisième hypothèse, puisqu'elle est résolument engagée dans cette voie. ●

Bibliographie

Barney, J. B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall, 2002, 600 p.

Blackwell, R. D., *From mind to market: reinventing the retail supply chain*, Harper Business, 1997, 251 p.

Bettencourt, L., "Customer voluntary performance: customer as partners in service delivery", *Journal of retailing*, 1997, volume 73 (3), pp. 383-406.

Bitner, M., W. Faranda, A. Hubbert et V. Zeithaml, "Customer contributions and roles in service delivery", *International Journal of service industry management*, 1997, volume 8, 3, pp. 193-202.

Bhote, K. R., *Beyond customer satisfaction to customer loyalty*, American Management Association, 1996, 148 p.

Chavez et Monzon, « Les groupes d'économie sociale: dynamiques et trajectoires », in *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 2001 d, pp. 53-76.

Collins, J., et J. I. Porras, *Bâties pour durer: les entreprises visionnaires ont-elles un secret?* First Management, 1996, 385 p.

Conseil de la coopération du Québec (1974), *Les traits caractéristiques des coopératives*, rapport du comité d'étude et d'action coopératives, 64 p.

Côté, D., « Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif », *Recma*, n° 275-276, avril 2000, pp. 149-166.

Côté, D. (sous la direction), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 2001 a, 413 p.

Côté, D., « Le mouvement des caisses Desjardins: holding coopératif à la croisée des chemins », in *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 2001 c, pp. 309-332.

Côté, D., « Les holdings coopératifs: typologie,

questionnements et scénarios de solutions », in *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 2001 d, pp. 385-402.

Côté, D., « Desjardins, entre rupture et continuité... L'identité coopérative, handicap ou avantage concurrentiel », in *Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle*, A. Gagnon et J.-P. Girard (sous la direction), Presses de l'université du Québec, 2001 e, pp. 37-58.

Côté, D., et A. A. Gratton, « L'identité coopérative à la caisse populaire de Saint-Roch-de-l'Achigan », juin 2002.

Côté, D., « La loyauté à la caisse Desjardins de Saint-Roch-de-l'Achigan: une orientation stratégique... un choix de valeur », *Revue internationale de Cas*, HEC (à paraître, 2005).

Côté, D., « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique: clé de gestion d'une grande coopérative », *Economie et Solidarité*, revue du Ciriec Canada, 2004, vol. 34, # 2, pp. 18-35.

David, A., A. Hatchuet et R. Laufer, *Les fondements des sciences de la gestion*, FNEGE, 2000, 215 p.

David, A., « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management », in *Les fondements des sciences de la gestion*, FNEGE, 2000, pp. 193-202.

Desforges, J. G., et C. Vienney (1980), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Editions du jour, 424 p.

Desroche, H. (1980), « La gestion des coopératives », *Cahier du Centre de gestion des coopératives*.

Finnie, W., et R. Randall, "Loyalty as a philosophy and strategy", *Strategy and Leadership*, 2002, 30, 2, pp. 25-31.

Hammer, M., "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, 1997, pp. 25-33.

Hart, C., et M. Johnson, "Growing the trust relationship", *Marketing Management*, spring 1999, pp. 9-22.

Hennig-Thurau, T., K. Gwinner, D. D. Gre-nier, "Understanding relationship marketing outcomes", *Journal of service research*, February 2002, 4, 3, pp. 230-247.

Lapointe, M. J. (sous la direction de Daniel Côté), « Portrait de l'environnement socioéco-nomique de la Caisse populaire Desjardins de Saint-Roch-de-l'Achigan », HEC, 2003, 28 p.

Lemon, K., R. Rust et V. Zeithaml, "What drives customer equity", *Marketing Manage-ment*, Spring 2001, 10, 1, pp. 20-25.

Lemon, K., R. Rust et V. Zeithaml, *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Free Press, 2000, 290 p.

Koulytchizky, S., « L'Union laitière normande (ULN) : histoire d'une implosion coopérative », in *Les holdings coopératifs: évolution ou trans-formation définitive?* De Boeck Université, 2001 d, pp. 199-220.

Norman, M. L., « Evolution des principes et des pratiques dans une banque coopérative en Belgique, CERA, étude de cas », in *Coopératives*

et marchés, principes coopératifs (édit. A. Zevi et J. L. Monzon), De Boeck Université, 1995, pp. 59-85.

Olson, M., *The collective action problem*, HBS Press, 1961.

Reichheld, F., *The loyalty effect*, Harvard Busi-ness School Press, 1996, 328 p.

Reichheld, F., *Loyalty rules! How today's leaders build lasting relationships*, Harvard Business School Press, 2001, 207 p.

Saint-Pierre, M., « Vie associative et partici-pation chez Desjardins : anémie démocratique ou démocratie douce? » in *Desjardins, une entre-prise et un mouvement*, sous la direction de B. Lévesque, PUQ, 1997, pp. 153-158.

Thériault, J. Y., « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins », in *Desjardins: une entreprise, un mouvement?* (édit.) Benoit Lévesque, Presses de l'université du Québec, 1997, pp. 87-98.

Zeithaml, V., "Service quality, profitability and the economic worth of customers: what do we know and what do we need to learn", *Academy of marketing science*, Winter 2000, 28, 1, pp. 67-85.