

**LA GESTION D'UNE CAISSE :
ENTRE RUPTURE ET CONTINUITÉ**

Par : Daniel Côté

**Cahier de Recherche
No 97-08**

Avril 1997

M. Daniel Côté est vice-président du Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives (CIRIEC-Canada) et est professeur agrégé de l'École des Hautes Études Commerciales à Montréal. Ce cahier de recherche présente le texte d'une conférence prononcée par M. Côté lors de l'Assemblée annuelle de la Fédération des caisses populaires acadiennes à Bathurst, Nouveau-Brunswick, le 11 mai 1996.

ISBN 2-921849-05-4

TABLE DES MATIÈRES

	Page
I- Introduction.....	1
II- Évolution de la caisse populaire.....	2
1. Les facteurs de concurrence qui affectent la caisse populaire	3
2. La spécificité coopérative : une peau de chagrin... ..	5
III- Les fondements des organisations modernes	5
1. Un contexte d'hypercompétition.....	5
2. La gestion de la signification	7
3. La passion du client.....	8
4. La gestion de la mobilisation et la gestion des valeurs.....	9
5. La gestion de l'apprentissage.....	10
IV- La caisse populaire entre rupture et continuité : le défi d'une gestion à inventer	14
1. Signification et recherche de sens	15
2. Passion-client.....	16
3. Mobilisation et gestion par les valeurs	17
4. Capacité d'apprentissage	18
V- Conclusion.....	20

I- Introduction

Dans le cadre de cette conférence sur la place des valeurs coopératives, j'ai convenu de traiter de la gestion de la caisse : entre rupture et continuité. Deux tendances retiennent mon attention : D'abord, l'évolution que connaît la caisse. Cette évolution est alimentée par diverses pressions sociales, politiques et économiques. Potentiellement, elle est porteuse d'une mutation de la caisse comme coopérative de services financiers.

Une deuxième tendance concerne l'évolution des organisations dans leur ensemble. Toutes les organisations sont soumises à de fortes pressions qui les obligent à se réinventer. Elles réexaminent leurs avantages concurrentiels, leur capacité d'entreprendre, leur capacité à collaborer avec différents partenaires, à reconnaître les investissements immatériels, à organiser l'apprentissage, etc. Les défis auxquels sont confrontées les organisations modernes sont nombreux mais il nous semble que la recherche de *sens et de signification*, la *passion du client*, la *mobilisation et la gestion par les valeurs* et la gestion de *l'apprentissage* représentent des défis plus importants que les autres.

Deux tendances

Évolution de la caisse et pressions:

- sociales;
- Politiques;
- Économiques.

Évolution des organisations et fondements d'avenir:

- Recherche de sens/signification,;
- Passion-client;
- Mobilisation et gestion par valeur;
- Gestion de l'apprentissage.

Spécificité coopérative et caractéristiques des organisations de l'avenir.

Les fondements de l'organisation moderne sous-jacents aux défis auxquels ces dernières seront confrontées nous permettent d'apprécier différemment les caractéristiques propres aux caisses populaires. Serait-il possible que la caisse, coopérative de services financiers, regroupe l'essentiel des fondements propres aux organisations modernes? Par ailleurs, l'évolution que connaissent les caisses vient remettre en cause la spécificité même de l'organisation qu'est la caisse. Il y a donc un risque de voir s'effriter les piliers, propres à la caisse, et nécessaires à son succès futur au moment où elle en a le plus grand besoin. Quel beau défi pour la réingénierie que de remettre en évidence les facteurs de succès de la caisse comme organisation d'avenir...

II- Évolution de la caisse populaire

Je ne veux pas aborder l'évolution à travers l'histoire du mouvement. Il s'agit plutôt de savoir si la nature, la spécificité des caisses les placent en bonne posture pour faire face aux principaux défis que nous avons retenus plus haut.

Rappelons au départ qu'un très fort pourcentage des membres de caisses populaires ne sont pas conscients d'appartenir à une coopérative. Soulignons aussi le fait que plusieurs employés ou cadres ignorent dans une grande proportion ce que ça change le fait de travailler dans une coopérative.

Il y a plus cependant. Non seulement les principaux acteurs de la coopérative savent peu qu'ils évoluent dans un tel contexte, mais également lorsque nous cherchons à reconnaître les caractéristiques distinctives, au-delà des valeurs, principes et règles de base, à savoir les pratiques, un large contingent croit que les pratiques de gestion des caisses sont les mêmes que celles des banques. C'est avec cette perspective qu'il nous faut regarder l'évolution de la caisse.

1. Les facteurs de concurrence qui affectent la caisse populaire

La caisse se voit concurrencée sur les différents aspects sur lesquels reposent sa spécificité et ses caractéristiques distinctives. Au-delà de la concurrence sur les marchés (les banques), elle est confrontée à une concurrence comme réponse aux abus du système économique (l'État), comme lieu d'expression des solidarités (associations, syndicats, etc.) et comme organisation privilégiant l'individu au détriment du capital (révolution managériale). Ces différentes formes de concurrence s'accroissent grâce à l'accélération des changements que nous connaissons, et par la nécessité d'emprunter des réponses d'affaires aux concurrents du monde bancaire.

S'ajoutent également la complexité croissante de la gestion de la caisse, ce qui laisse le dirigeant bénévole démuni, et les nombreuses pressions de l'État incitant à des comportements économiques basés sur une logique différente. Les critères de décision deviennent donc de plus en plus techniques, d'où la difficulté de plus en plus grande de faire valoir la spécificité coopérative par une grande cohérence entre valeurs et pratiques de gestion. Ces différents facteurs obligent les leaders coopératifs à des arbitrages entre différentes logiques d'action, celle de l'usage bien sûr mais également celle du capital. L'ensemble a malheureusement pour effet de *substituer à la rationalité en valeur une rationalité formelle*.

Facteurs de concurrence

À l'origine:

- La coopération face aux abus du système capitaliste et l'absence de marché;
- La coopération vue comme un système versus le capitalisme et le socialisme.

Maintenant-

- La coopérative en concurrence avec l'entreprise capitaliste;
- Le rôle de l'État face aux abus du système dominant;
- Aussi les associations, le syndicalisme (lieux d'expression des solidarités);
- Révolution managériale et valorisation des ressources humaines;
- Accélération des changements et emprunts aux pratiques bancaires.

=> Donc tout projet coopératif vit une concurrence de manière très différente à tous les points de vue ...

Il n'est donc pas surprenant que plusieurs n'arrivent plus à reconnaître une coopérative lorsqu'ils en voient une. Les caractéristiques au moment de la fondation, groupement de personnes (association), activités en réponse aux besoins précis de cette association (entreprise), valeurs et règles spécifiques, ne suffisent plus à garantir des actions et pratiques autres, différentes. D'où cette impression largement répandue que la caisse c'est comme la banque (!). La caisse est donc de plus en plus obligée de se démarquer en faisant valoir l'organisation autant que le système auquel elle appartient. Appartenir au système coopératif n'est plus une justification suffisante pour assurer la spécificité de l'organisation. La caisse comme organisation doit donc faire valoir sa spécificité davantage par ses pratiques et les arbitrages stratégiques qui résultent de ses choix. Sinon, elle risque de plus en plus de se voir qualifiée de banque .

2. La spécificité coopérative : une peau de chagrin...

Face à ce vent de rupture que penser de la caisse comme coopérative? Que retenir de cette praxis coopérative bâtie sur près d'un siècle face à la perspective du prochain millénaire?

Curieusement, une réponse à cette interrogation fondamentale peut nous être fournie en regardant ce qui émerge comme étant les fondements des organisations d'avenir. Il nous apparaît fort intéressant de revoir ces acquis historiques, et de dégager ce qui nous semble un avantage concurrentiel de la caisse populaire face aux défis que rencontrent toutes les organisations. Donc, d'une hypothèse de *rupture*, pourrions nous construire une hypothèse de *continuité*.

III- Les fondements des organisations modernes

1. Un contexte d'hypercompétition

C'est devenu un lieu commun de faire référence aux changements profonds qui bouleversent nos sociétés. Toutes les organisations sont soumises à de fortes pressions qui les obligent à se réinventer. De nouvelles industries sont en gestation, et la nature de la concurrence y sera différente. Au-delà d'une concurrence sur les parts de marché, c'est à une concurrence sur les parts d'opportunités que les entreprises sont confrontées. Cette nouvelle concurrence requiert beaucoup de persévérance et a de plus en plus tendance à se faire entre groupes d'entreprises alliées. Les entreprises doivent opérer dans une arène non structurée, donc avec des règles du jeu imprécises. Faire face à cette nouvelle compétition requiert donc la construction de *coalitions*, l'accumulation de *compétences*, l'établissement de *standards* et *l'expérimentation* sur les marchés.

Un contexte d'hypercompétition

Concurrence sur:

- Parts d'opportunités;
- Lone terme.;
- Groupes "alliés";
- Arène non structurée.

Sources traditionnelles d'avantages concurrentiels n'assurent plus le succès

Défis des organisations :

- Sens, signification;
- Passion du client;
- Mobilisation et valeurs;
- Organisation apprenante.

Face à l'explosion des changements et de la complexité, nous observons le désarroi des gestionnaires. Même les géants de l'industrie sont profondément ébranlés par la férocité de la compétition. Les sources traditionnelles d'avantages concurrentiels tels les économies d'échelle, la publicité et l'image de marque, les systèmes de distribution, la R&D (recherche et développement) de pointe, le leadership de prix et de qualité, etc., ne sont plus un gage de succès.

Les répercussions envahissantes de l'ère des connaissances et de l'information sur l'activité économique entraînent toutes sortes de nouvelles exigences pour les entreprises d'aujourd'hui : des délais très courts, une logistique à l'échelle mondiale, une personnalisation de masse des produits et services, l'information comme valeur stratégique ajoutée, etc. Dans un tel contexte, la nouvelle entreprise doit fonctionner en temps réel, s'organiser autour de *compétences de base*, intégrer une gestion à valeur ajoutée, tirer parti du capital humain, etc.

Le contexte d'hypercompétition qui caractérise de plus en plus d'industries, requiert la création de nouveaux savoirs et savoir-faire. Ce contexte se traduit par l'accroissement de l'incertitude, du dynamisme, de l'hétérogénéité et de l'hostilité des joueurs économiques.

Il en résulte des conditions de *déséquilibre constant*. C'est dans un tel contexte que les défis énumérés précédemment sont incontournables, à savoir la recherche de *sens et de signification*, la *passion du client*, la *mobilisation et la gestion par les valeurs*, la gestion de *l'apprentissage*. Voyons ce qu'il en retourne.

2. La gestion de la signification

Pour évoluer dans un contexte d'hypercompétition et de déséquilibre constant, l'entreprise doit s'appuyer sur une vision stratégique qui échappe à la myopie des marchés desservis et des concepts de produits et services. Elle doit défier les hypothèses, savoir être petite, curieuse, humble, contestataire, etc. Elle doit aller au-delà des besoins exprimés par les consommateurs. Développer une telle perspective corporative requiert une énergie intellectuelle substantielle. Il nous faut admettre ne plus être en plein contrôle du futur.

Il nous faut construire une intention stratégique qui implique un sens de *découverte*, de *destinée*, une *unicité*. Cette intention stratégique doit donc être porteuse d'une promesse de *nouveaux territoires* et présenter un but de grande valeur qui vise à faire une différence .

En l'absence d'une aspiration galvanisante et d'une aptitude à tirer parti de ce que l'on a, l'abondance des ressources se réduit dans la plupart des cas à une incitation à la dissipation.

Quand la mission d'une organisation est largement non différenciée de celle de ses concurrents, les employés seront peu inspirés. L'énoncé de mission a peu de valeur dans ce contexte.

L'appel à l'émotion et à l'intellect doit être basé sur plus que la perspective d'un gain financier traditionnel. Le profit, être le meilleur, etc., ont peu de chance de capturer l'imagination des employés. Bien que la quête de la croissance soit intrinsèque dans toute intention stratégique, la véritable énergie émotionnelle survient quand nous savons articuler

vers quoi la croissance . Seulement les buts extraordinaires provoquent les efforts extraordinaires.

3. La passion du client

Un pilier essentiel sur lequel l'organisation d'avenir doit reposer, c'est la passion du client. Selon Tom Peters, pour tirer parti du chaos, le client doit être physiquement et spirituellement omniprésent dans l'entreprise, dans chaque système de chaque département, dans chaque procédure, dans chaque mesure, dans chaque réunion, dans chaque décision . Que signifie cette passion du client et comment la structurer dans nos organisations?

La passion du client repose sur une approche qualité obsessionnelle. Il nous faut reconnaître cependant que la qualité, c'est la perception qu'a le client de l'excellence. La passion-client requiert aussi de savoir mettre en valeur les avantages intangibles. Le service ajouté devient donc de jour en jour le terrain sur lequel se décident les victoires et les défaites du marché. Dans une telle perspective, *l'humanisation des relations* dans un monde de plus en plus impersonnel peut largement contribuer à consolider les liens entre les entreprises et leurs clients. Il s'agit donc moins de conclure une vente que de *créer un système de relations* renforcées avec la clientèle.

Malgré la mondialisation des marchés, et probablement davantage à cause de cette même mondialisation, l'explosion de produits et la révolution technologique régionalisent tous les marchés du monde. Il est donc absolument vital d'aborder les affaires et les institutions régionales en se pliant aux *pratiques régionales*.

La passion-client doit aussi reposer sur *l'écoute obsessionnelle*. Selon Peters, il faut que l'écoute devienne pour tout le monde dans l'entreprise une manière de vivre et de penser. Les cycles de vie des produits raccourcissent au point qu'il devient impératif de saisir les nouvelles tendances du marché avant la concurrence. *Les entreprises dans le feu de l'action sont celles qui sont totalement organisées pour l'écoute.*

Toujours selon Peters, le développement d'un savoir-faire axé sur la satisfaction du client est primordial. Il faut donc renforcer les compétences de résolution de problèmes afin que tous puissent contribuer à améliorer la qualité. Il faut des compétences d'écoute naïve afin de saisir le réel attrait d'un produit pour le client. L'esprit d'entraide au sein de l'entreprise est essentiel, ainsi que l'esprit de partenariat avec les fournisseurs et clients. Finalement, la responsabilisation du personnel et l'attitude à l'égard de chaque client doivent assurer le développement d'une relation durable.

4. La gestion de la mobilisation et la gestion des valeurs

La révolution économique et sociale que nous traversons marginalise de plus en plus la logique de la société industrielle. La qualité des emplois change. La haute technologie et le service jouent un rôle décisif, de même que le rapport au client. La mondialisation et l'accélération des changements accroissent l'importance de la capacité d'initiative des individus ainsi que la nécessité de s'assurer d'une capacité d'innovation et de renouvellement durable.

Dès que le client, la qualité et le service deviennent centraux, la ressource humaine prend le pas sur toutes les autres, d'où l'importance de la participation et de l'engagement. Dans un tel contexte, il nous faut reconnaître l'importance grandissante du milieu de soutien. La capacité d'innover dépend donc de plus en plus de l'investissement *immatériel*, ce qui nous renvoie au concept-clé *d'apprentissage*. Donc, une *révolution managériale* est indispensable.

Les principes de base d'une nouvelle logique d'organisation gravitent autour de la simplicité, de l'autonomie et du gouvernement par la culture. Si, dans la conception scientifique de l'organisation du travail, ce sont les structures et les procédures qui dominent, on découvre maintenant que c'est l'esprit humain qui est le meilleur instrument intégrateur permettant de faire face à la complexité.

Les hiérarchies bureaucratiques, avec les règles et les ordres, ne peuvent gouverner les nouvelles organisations. Il nous faut donc réexaminer les mobiles des comportements humains, plus précisément la façon dont on réussit à obtenir les convergences et coordinations indispensables à une coopération efficace.

Bien sûr l'être humain est motivé par des incitatifs monétaires, matériels, ainsi que par des incitatifs non matériels tels le pouvoir, le prestige, les distinctions... Mais ces incitatifs ont une portée beaucoup plus limitée que celle que nous lui attribuons habituellement.

Un des incitatifs les plus puissants qui motive l'individu dans ses comportements est sa capacité à *satisfaire ses idéaux*. Aux idéaux personnels, nous devons ajouter aussi *l'attraction du groupe, l'opportunité d'un sentiment de participation élargie, la solidarité, l'intégration sociale, la camaraderie*.

C'est donc plusieurs types d'incitatifs qui vont motiver le comportement de l'individu au sein d'une organisation. Loin d'être motivé uniquement par des incitatifs d'ordre matériel, ce dernier est animé par des motifs beaucoup plus nobles. Il nous faut reconnaître cependant que les motifs humains sont instables. Ce qui nous motive aujourd'hui ne sera pas exactement ce qui nous motivera la semaine prochaine et encore moins l'année prochaine. L'équilibre entre ces différentes sources de motivation sera donc instable et difficile à balancer. C'est la nature humaine et il nous faut vivre avec.

5. La gestion de l'apprentissage

Les entreprises qui ont été créées pour fonctionner dans le climat relativement stable et prévisible de l'ère industrielle ont une vitesse de renouvellement trop lente pour suivre l'évolution rapide des changements sur le marché de l'ère des connaissances. Celles qui tiendront le haut du pavé seront celles qui aideront leurs employés à se perfectionner tout au long de leur carrière. Bien entendu, la formation devra répondre aux véritables besoins

de l'organisation et de ses employés. Elle devra être rentable en permettant d'améliorer le rendement de l'entreprise.

Le principal avantage stratégique des années actuelles et à venir consiste à améliorer consciemment et intentionnellement la capacité de l'entreprise à *apprendre plus rapidement* et mieux que ses rivaux. C'est dans ce contexte qu'il nous faut s'interroger sur *l'organisation apprenante*.

Durant l'âge industriel, l'écart d'apprentissage importait peu pour les entreprises. La gestion se faisait du haut vers le bas (top-down). Une fine division du travail et la chaîne de montage caractérisaient l'organisation traditionnelle. Maintenant, l'écart d'apprentissage importe beaucoup plus. De plus en plus de gestionnaires comprennent que le succès à l'ère de l'information, tourne autour de l'habileté des employés de générer et utiliser le savoir pour alimenter des améliorations continues. Plutôt que de mémoriser une poignée de principes, l'employé doit internaliser des processus, obtenir du feedback et développer son jugement. L'intensité concurrentielle modifie ce que l'employé a besoin de savoir à chaque niveau d'habileté. Les facteurs de l'ère de l'information accélèrent la montée vers la phase de déclin à cause du déplacement des espaces compétitifs, de la majoration des attentes des clients et de la mise en place de nouvelles technologies.

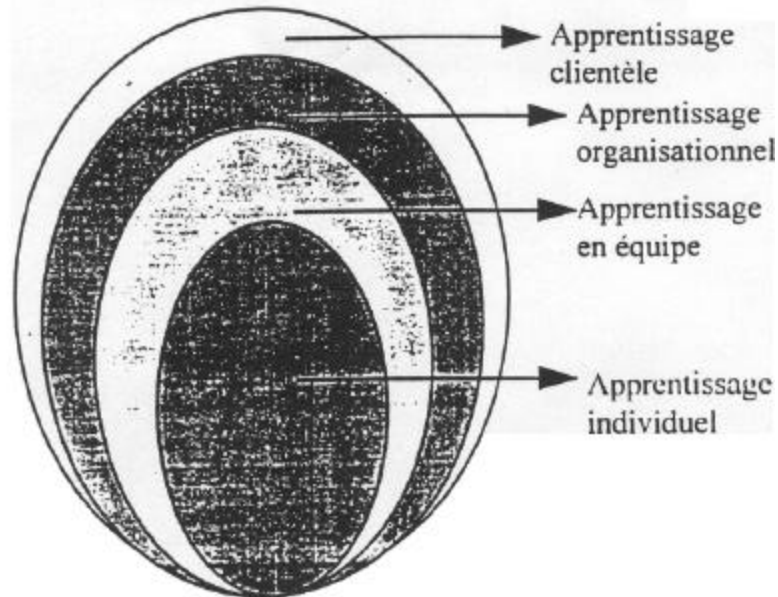
Le monde est simplement devenu trop complexe et change trop rapidement pour que le processus décisionnel bureaucratique de l'organisation top-down soit efficace. Le problème lorsque l'on passe d'une organisation avec un ou deux penseurs à la tête, à une organisation pensante est que ce qui était précédemment intuitif, doit maintenant devenir plus conceptuel et explicite.

Toute organisation est une organisation apprenante, mais si la vitesse de l'apprentissage est inférieure à la vitesse du changement, l'organisation aura de plus en plus de mal à s'adapter et sa survie même sera menacée. L'organisation apprenante augmente continuellement sa capacité de créer le futur.

La plupart de nos organisations sont mal apprenantes . Les caractéristiques culturelles des organisations traditionnelles sont adaptées à une chaîne du savoir qui est relativement simple. Dans un tel contexte, l'employé n'est pas payé pour penser. Pire, penser peut être perçu comme un début de désobéissance. Donc, rien d'intéressant ne peut venir d'en bas dans le cadre d'un exercice traditionnelle de l'autorité qui ne tolère pas la remise en cause des équilibres établis.

La base de l'apprentissage organisationnel repose sur (a) *l'individu* encouragé à apprendre continuellement, (b) *l'équipe* où les individus collaborent pour partager des informations, apprendre par le dialogue, établir de nouvelles références et transférer leurs connaissances à d'autres, (c) *l'organisation*, l'entreprise acquiert la capacité de créer régulièrement des occasions sur le marché et d'en tirer profit pour réaliser un objectif commun (d) et la *clientèle* où le produit ultime est l'apprentissage du client. *Et un manque à un niveau inférieur influera sur l'apprentissage au niveau suivant.* L'apprentissage organisationnel doit donc faire converger les différents éléments de la performance soit : le focus , c'est-à-dire avoir une vision claire des orientations, les capacités , c'est-à-dire les aptitudes et les connaissances, les processus et les ressources, et la volonté , c'est-à-dire les responsabilités, l'engagement, les attitudes et les émotions.

Comment définir l'organisation qui apprend ?



Les conditions de succès pour construire une organisation apprenante sont :

- ◆ L'organisation d'un système de veille, d'un *radar collectif*, donc la préoccupation pour les écarts de performance appuyée par un intérêt pour la mesure;
- ◆ un leadership impliqué et la réappropriation de la mission de *manager-formateur*;
- ◆ l'établissement d'un *climat d'ouverture* par l'accessibilité d'information, une facilité de contacts et d'échanges, des projets communs, une écoute réciproque, attentive et respectueuse;
- ◆ une approche *d'éducation continue* où tout moment de la journée est une occasion d'apprentissage;
- ◆ la mobilisation de *multiples initiateurs de l'apprentissage* où toute personne peut en prendre l'initiative, et la nécessité de la présence des responsables de formation sur le terrain;

- ◆ l'incitation à *l'expérimentation* avec un droit à l'erreur raisonnable, un soutien aux innovateurs, des séminaires de créativité pratique, une formation d'animateurs maison, une écoute compréhensive des idées;
- ◆ le développement d'une *vision systémique* et la redécouverte de la pensée dialectique qui représente un investissement incontournable;
- ◆ la *valorisation de la diversité* et la capacité de tolérer un minimum de différence active;
- ◆ le développement d'une *orientation vers le client*;
- ◆ et finalement une *vision partagée*.

IV- La caisse populaire entre rupture et continuité : le défi d'une gestion à inventer

La question posée dans le cadre de cette conférence, est de savoir si la caisse, coopérative de services financiers, qui a (aura) su réinventer sa spécificité à travers des pratiques différenciées, saura construire plus et mieux les fondements, caractéristiques des organisations d'avenir, parce qu'elle est une coopérative. Autrement dit, est-ce que la caisse populaire peut repenser sa spécificité à la lumière de ces fondements et y découvrir une continuité avec son propre code génétique original. Répondre oui à cette question permet d'identifier un avantage concurrentiel significatif dont est porteuse la caisse dans cette *quête d'une plus grande compétitivité au profit des membres, propriétaires-usagers*.

Pour répondre à cette question, des entrevues ont été menées auprès de quatre directeurs généraux de caisse. Les entrevues visaient à cerner l'environnement concurrentiel dans lequel évolue chacune de ces caisses. Également, nous voulions savoir comment chacun de ces directeurs généraux comprenait l'apport de la spécificité coopérative à l'avantage concurrentiel de la caisse.

Pour mener à bien cette étude exploratoire, des caisses reconnues furent retenues pour leur *excellente performance financière*, mais aussi pour leur *approche coopérative* .

1. Signification et recherche de sens

D'un point de vue général

Tel que présenté ultérieurement, une gestion *du sens et de la signification* s'appuie principalement sur la capacité de l'organisation à véritablement *faire une différence* dans la vie de ses clients, à aller au-delà des besoins exprimés par les consommateurs. C'est donc la formulation d'une intention stratégique qui implique un sens d'*unicité*, de *découverte*, de *destinée*.

Regards sur la caisse

La recherche de sens et de signification s'exprime de diverses façons dans les caisses visitées. D'abord une approche du *métier de base* différente. Quelques indices qui révèlent cette approche différenciée : un respect des valeurs au-delà des pratiques commerciales, à partir des besoins des gens plutôt que des attraits commerciaux (épargne-emploi, rachat d'hypothèques sans pénalité, produits qui tiennent compte des valeurs des gens, etc.).

À la base, la caisse existe pour les gens et par les gens. Elle n'existe pas hors de son territoire. Potentiellement, aucune institution n'est proche de son monde comme la caisse peut l'être. Les caisses visitées visent à s'impliquer dans des dossiers voulus par la communauté. Les projets sont portés par le milieu et la caisse y joue un rôle de support pour que ça se fasse . Sa mission sociale est intimement intégrée à sa mission d'entreprise.

Essentiellement, nous devons retenir que la caisse possède une marge de manoeuvre significative pour focaliser ses énergies sur une intention stratégique qui fasse une véritable différence dans son milieu.

2. Passion-client

D'un point de vue général

Rappelons brièvement que la *passion-client* s'appuie sur une *présence physique et spirituelle*, selon une expression de Tom Peters, du client dans l'entreprise. Elle vise l'*humanisation* de la relation au client ainsi qu'une *régionalisation* des produits et pratiques d'affaires pour maximiser l'adaptation au client. Elle requiert que toute l'entreprise soit organisée pour *écouter le client*. Finalement, cette passion-client repose sur un *esprit d'entraide* entre les employés et de *partenariat* entre l'entreprise et ses clients.

Regards sur la caisse

Dans les caisses visitées, la *présence physique et spirituelle* est présente et s'exprime par la priorité à l'aspect humain et au conseil sur le business, ainsi que par la connaissance intime du milieu et de ses besoins. Cette présence est amplifiée par le rôle d'AMBASSADEUR des dirigeants, choisis pour leur jugement, leur crédibilité et leur connaissance du milieu.

L'*humanisation* de la relation au client est illustrée par la priorité à la qualité du service, mais plus encore par la qualité de vie du membre et par la fidélisation du membre sur la base de l'équité. Ici encore, le rôle des dirigeants est d'humaniser la gestion des activités financières, et d'introduire diverses considérations sociales dans les dossiers.

L'entraide entre les employés et les dirigeants ainsi que le partenariat avec les clients est au coeur de la dynamique des caisses visitées. D'une part, le fonctionnement en équipes d'employés responsables et autonomes, et d'autre part, l'altruisme et la générosité des dirigeants qui est à la base de leur engagement à la caisse. Finalement, la reconnaissance du statut de propriétaire du client, membre de sa coopérative. Idéalement, que demander de mieux pour concrétiser l'entraide et le partenariat.

Sans avoir épuisé toute la question, il nous semble évident que les pratiques observées dans les caisses visitées rejoignent le coeur des principes nécessaires pour

témoigner d'une *passion-client*. De même, lorsque nous avons voulu comprendre les motivations qui amenaient les directeurs généraux à ce genre de pratique, les réponses tournaient toutes autour des caractéristiques et de la spécificité coopérative de l'organisation.

La caisse, une organisation d'avenir?

	Organisation d'avenir	Idéal type: La caisse populaire
Recherche de sens et signification	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une différence: • Buts extraordinaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche du métier de base: • Respect des valeurs au-delà des pratiques commerciales: • Pour et par les gens
Passion-client	<ul style="list-style-type: none"> • Omniprésence du client: • Humaniser les relations: • Organiser pour l'écoute: • Entraide et partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire - usager: • Priorité de l'aspect humain du business • Fidéliser sur la base de l'équité; • Conseils - équivalent aux focus groups: • Équité; • Altruisme.

3. Mobilisation et gestion par les valeurs

D'un point de vue général

À nouveau, rappelons brièvement que la *mobilisation et le rôle-clé des ressources humaines* résultent des changements profonds que connaît notre société. Les réponses requises par ces changements s'appuient sur la capacité d'initiative des individus. Leur mobilisation est donc essentielle alors que les incitatifs matériels ont une portée limitée. Ce sont davantage la poursuite des idéaux personnels, la poursuite d'objectifs valorisants, la solidarité, l'intégration sociale, etc. qui constituent des moteurs puissants de mobilisation.

Regards sur la caisse

La capacité *mobilisatrice* de l'organisation coopérative est largement démontrée dans les cas que nous avons observés. À titre d'exemple, les employés d'une des caisses visitées visent à maximiser l'utilité aux membres. Des sondages auprès des membres sont réalisés à cette fin. La caisse est une organisation qui existe pour les gens. Les employés savent que c'est la qualité des services qui dicte leur comportement. À titre d'exemple, viser à faire sauver un maximum d'impôt aux membres lors de la campagne REER, voilà un message très mobilisateur aux yeux des employés.

Également, les ristournes versées au milieu, l'équité comme base décisionnelle, le développement de la collectivité comme raison d'être, voilà autant d'éléments mobilisateurs qui dépassent largement les stricts incitatifs matériels. Les idéaux personnels, l'attraction du groupe, le sentiment de participation élargie, la solidarité et l'intégration sociale sont autant d'incitatifs présents dans les caisses visitées. Selon l'opinion des directeurs généraux interrogés, le fait d'être une coopérative permet d'aller plus loin à ce niveau.

4. Capacité d'apprentissage

D'un point de vue général

Réinventer les avantages concurrentiels d'une organisation repose sur sa *capacité d'apprendre* plus rapidement que ses rivaux. Quatre niveaux d'apprentissage sont reconnus : l'individu, l'équipe, l'organisation et l'apprentissage-client. Devenir une organisation apprenante est donc un enjeu et un défi majeurs pour toute organisation d'avenir. L'apprentissage nécessaire est d'autant plus facilité qu'une organisation peut s'appuyer sur une *passion-client*, sur des incitatifs *mobilisateurs* autres que matériels et monétaires, et sur une mission *significative*.

Regards sur la caisse

Dans le monde des caisses populaires, il y a plus de 1 300 façons d'aborder le marché , donc autant d'occasions d'expérience et d'apprentissage. Le besoin de comprendre le marché et la latitude pour le faire, combinés à l'imagination, l'originalité et le droit à l'erreur constituent un contexte nécessaire à l'apprentissage. Ceci fut observé dans les caisses visitées.

L'apprentissage repose aussi sur la proximité. Tel que souligné antérieurement, la caisse est potentiellement l'organisation la plus proche de son monde . Ce qu'ils ont ne s'apprend pas : être du milieu . Également, la caisse est suffisamment autonome pour concevoir un plan de formation local, selon ses besoins.

Dans les caisses visitées, nous avons pu valider, même de façon préliminaire, l'existence d'un contexte organisationnel propice à l'apprentissage. La philosophie de coach et d'animateur est présente. La décentralisation et la marge de manoeuvre aux employés facilitent la contribution optimale de chacun. Le travail d'équipe est également valorisé. À ce climat d'ouverture et d'entraide, se greffe le rôle-clé des différents conseils, tel que mentionné précédemment.

La caisse, une organisation d'avenir?

	Organisation d'avenir	Idéal type: La caisse populaire
Mobilisation et gestion par les valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Monétaire et matérielle: • Satisfaction des idéaux: • Participation élargie: • Solidarité: • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser l'utilité aux membres. • Ristourne au milieu: • Équité comme base décisionnelle.
Capacité d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre rapidement: • Individu/équipe/ organisation/client: • Principales conditions de succès: <ul style="list-style-type: none"> • Manager-formateur: • Climat d'ouverture: • Éducation continue: • Multiples initiateurs: • Diversité: • Vision partagée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 1 300 façons d'aborder le marché: • Proximité-équivalent à «être du milieu»: • Coach et animateur: • Marge de manoeuvre aux employés: • Rôle-clé des Conseils pour l'apprentissage client (membre).

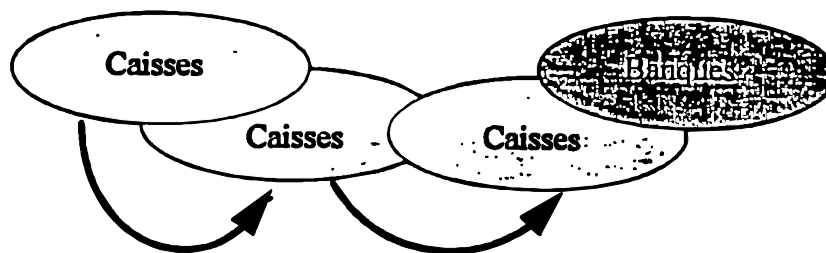
V- Conclusion

Avec raison je crois, nous nous posons tous la question à savoir si les valeurs coopératives sont encore présentes dans les caisses, si elles sont encore significatives, même pertinentes. Cette interrogation, je dirais même cette inquiétude profonde en regard de ces valeurs est amplifiée par les profonds changements qui nous affectent, nous affligent souvent.

Les valeurs éternelles que sont l'égalité et l'équité, l'entraide volontaire et mutuelle, l'émancipation économique et sociale, sont considérées comme les idées essentielles du mouvement coopératif. Pour se concrétiser, s'actualiser, ces valeurs reposent sur les principes et caractéristiques de base de l'organisation coopérative soit : l'association de personnes, la promotion efficace des membres, la gestion démocratique et la participation des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la répartition équitable des bénéfices et l'intercoopération.

Lorsque l'on me demande si les valeurs coopératives sont actuelles, je réponds spontanément oui. Le problème n'est pas à ce niveau. Il est plutôt de savoir comment traduire ces valeurs dans nos pratiques quotidiennes. Principalement dans nos pratiques de gestion quotidiennes.

Le balancier: perte de spécificité?



Accélération des changements et emprunts de réponses d'affaires aux banques

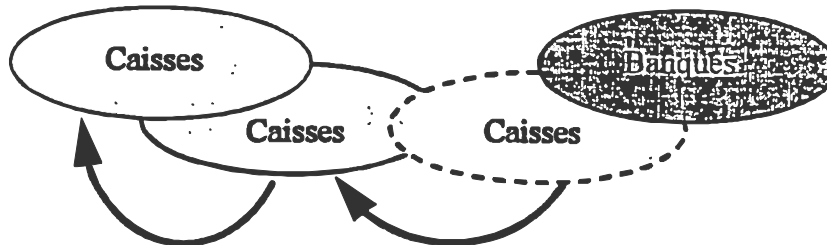
Rupture de la spécificité coopérative?

Trop souvent j'ai entendu des gestionnaires exprimer un profond attachement aux valeurs coopératives, mais du même souffle proclamer leur désarroi lorsque plongés dans un quotidien turbulent. Force est de reconnaître qu'il n'existe pas de guide qui garantisse la transition des valeurs aux pratiques.

Face à ce dilemme, il m'a donc semblé nécessaire de reprendre le problème mais en laissant de côté la question des valeurs. Poser la question de l'avantage concurrentiel coopératif, en regard des caractéristiques des organisations d'avenir, m'apparaît une piste prometteuse. J'ai voulu mettre en évidence le fait qu'il existe des caisses pour qui la spécificité coopérative est définitivement une source d'avantages concurrentiels.

Le parallèle entre les caractéristiques des organisations d'avenir, ce à quoi toute entreprise performante devra aspirer, et la spécificité coopérative est frappant. *Si cette démonstration* tient la route, nous avons une plate-forme qui nous permet de requestionner l'apport de la spécificité coopérative, de la pertinence du code génétique coopératif en regard des défis considérables auxquels font face toutes les organisations. Une telle approche permet également de redécouvrir la pertinence des valeurs coopératives, un élément essentiel de ce code génétique. Cependant, plutôt que de proclamer ces valeurs d'entrée de jeu, nous en redécouvrons l'importance lorsque nous aspirons à devenir une organisation d'avenir. Quel étrange retour des choses...

***Le balancier : avantage concurrentiel et
spécificité coopérative***

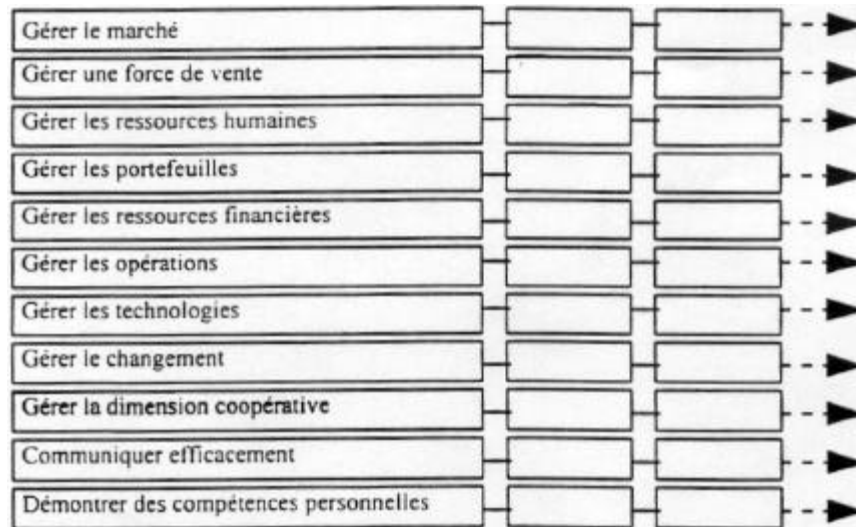


**Retour du balancier et mise en valeur de la spécificité coopérative -
donc pertinence des valeurs**

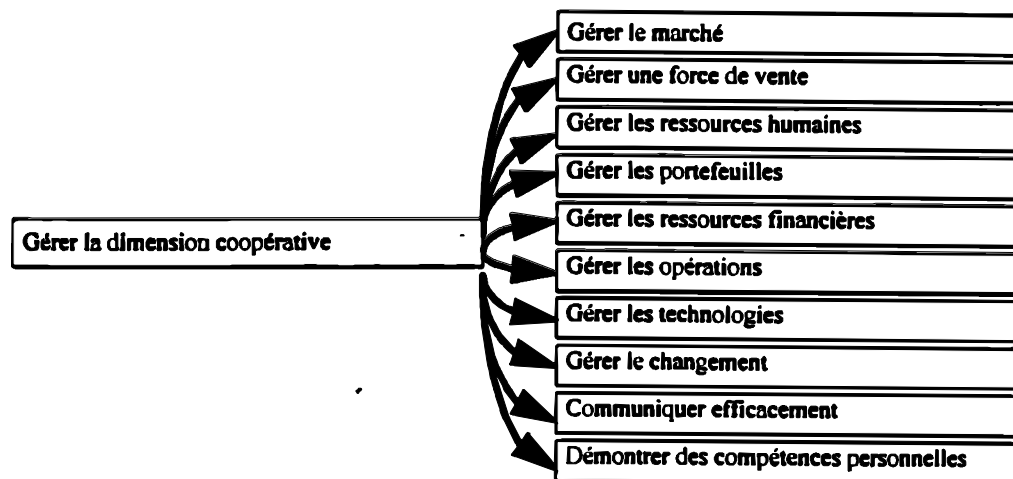
**Fractionnement du noyau de l'incroyable force de la coopération
et découverte de l'avantage concurrentiel de la caisse**

Il me semble donc qu'entre rupture et continuité, tout n'est pas joué, loin de là. Le défi que représente la construction d'une organisation d'avenir, pourrait enclencher un mouvement de retour du balancier, éloignant les caisses des pratiques bancaires. Chose certaine, il importe de trouver un mécanisme suffisamment puissant capable de réhabiliter la spécificité de la coopérative. Étrangement, les années 80 ont vu les caisses céder aux pressions du système dominant. Le changement de logique requis au sein des entreprises, de quelque nature que ce soit, risque d'être le levier nécessaire.

Gestion d'une caisse populaire - champs de compétences

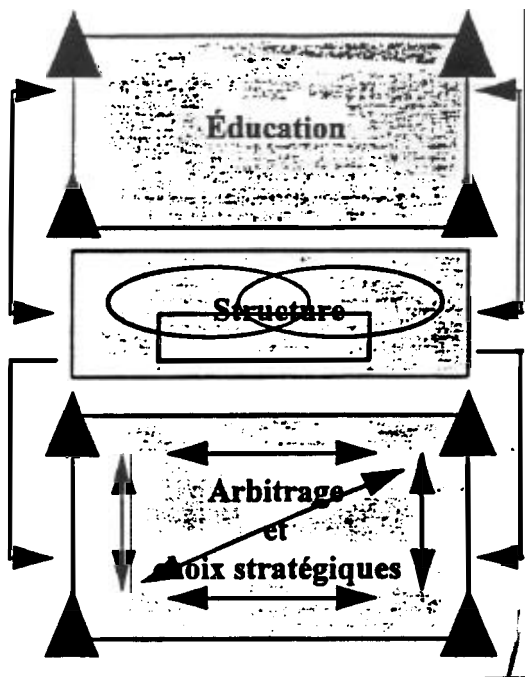


... champs de compétences



À ce levier macro, il nous faut cependant ajouter une autre force motrice qui devra agir au sein même des coopératives. *Je veux parler de l'éducation coopérative.* Selon moi,

l'éducation coopérative doit être comprise comme un processus de formation qui donne à l'individu (membre, administrateur, cadre, employé) des outils pour sa prise en main, afin de lui permettre d'exploiter de manière optimale ses capacités et de lui donner sa place dans l'organisation. Au-delà des contenus touchant le savoir (acquisition de connaissances), et le savoir-faire (développement d'habiletés), c'est l'intégration de ces contenus à la structure démocratique qui permet l'éducation au savoir-être, c'est-à-dire à la véritable activation des valeurs coopératives.



De l'éducation coopérative à l'organisation apprenante

- Recherche de sens et de signification;
- Passion-client;
- Mobilisation et gestion par les valeurs;
- Organisation apprenante.

Sans une éducation coopérative appropriée cependant, chaque acteur coopératif est relativement démuné, et il y a fort à parier que la coopérative soit :

- *recupérée* (directement ou indirectement) par un groupe,
- *détournée* de façon plus ou moins importante de sa véritable finalité,

- *perçue* par les gestionnaires et employés *comme une contrainte* au développement de l'organisation,
- *délaissée* par ses membres qui ne se sentent plus appartenir à la coopérative.

L'éducation coopérative est donc d'une importance capitale. Question de faire une analogie, je dirais que les 7 principes coopératifs sont autant de chromosomes porteurs de la spécificité coopérative. Les cinq premiers, l'adhésion selon l'usage, un membre = un vote, l'intérêt limité sur le capital, la réserve impartageable et les trop-perçus au prorata de l'usage du membre, sont autant de contraintes liées à l'usage, au pouvoir, aux ressources, à la propriété et à la rémunération du capital. L'intercoopération est le 6e principe. *Le 7e principe, celui de l'éducation renferme les gènes du potentiel du mode d'organisation coopératif.* C'est celui qui permet d'envisager le mode d'organisation coopératif autrement que de façon terne et contraignant.

L'éducation coopérative est donc *une question de «gestion» incontournable* pour tout gestionnaire préoccupé par l'efficacité, l'efficience, le sens de l'appartenance et la véritable participation.

Les coopératives n'ont certainement pas le monopole des pratiques et fondements d'avenir. Là n'était pas mon propos pour cet exposé. J'ai simplement voulu explorer l'idée que les particularités de la caisse pouvaient représenter une source d'avantages concurrentiels non négligeable. En reliant implicitement la spécificité coopérative aux fondements des organisations d'avenir, je voulais davantage attirer l'attention sur la nécessité d'une reformulation du discours coopératif à la fois ancré sur les pratiques et sur les besoins des organisations du futur.

Cependant, beaucoup de gestionnaires de caisses ne reconnaissent pas l'apport de la spécificité coopérative dans la construction d'avantages concurrentiels requis pour relever les défis actuels et à venir. Cette question mérite d'être regardée très attentivement. *Et si l'incroyable force de la coopération existait vraiment...*

