

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction</b> .....   | 9  |
| Un nouveau paradigme coopératif (NPC) .....   | 10 |
| Un équilibre coopératif .....   | 15 |
| Un malaise identitaire .....  | 19 |
| Cas de coopératives .....   | 21 |
| Notes de fin de chapitre.....   | 23 |
| <br>  |    |
| <b>CHAPITRE 1</b>   |    |
| Émergence d'un nouveau paradigme coopératif : congruence<br>des valeurs .....         | 25 |
| Résumé .....  | 26 |
| Introduction.....   | 26 |
| 1.1 Les valeurs et l'engagement affectif .....  | 28 |
| 1.2 Valeurs coopératives, taxonomie de Schwartz<br>et nouveau paradigme.....          | 42 |
| 1.3 Valeurs coopératives, congruence des valeurs et<br>avantages concurrentiels ..... | 44 |
| Bibliographie.....  | 52 |
| Notes de fin de chapitre.....   | 56 |
| <br>  |    |
| <b>CHAPITRE 2</b>   |    |
| Nouveau Paradigme Coopératif et le sentiment de propriété<br>psychologique.....       | 59 |
| Résumé .....  | 60 |
| Introduction.....   | 60 |
| 2.1 La propriété psychologique individuelle et collective.....                        | 62 |
| 2.2 Parcours pour développer le sentiment de propriété<br>psychologique.....          | 75 |
| 2.3 Propriété psychologique et spécificité coopérative .....                          | 76 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4 Propriété psychologique, coopérative et avantages concurrentiels ..... | 85 |
| Bibliographie.....   | 86 |
| Notes de fin de chapitre.....  | 88 |

### **CHAPITRE 3**

|   |     |
|---|-----|
| La gestion de la loyauté... vers l'engagement membre .....                                | 91  |
| Résumé .....  | 92  |
| Introduction.....   | 93  |
| 3.1 La mise en œuvre d'une orientation client : conditions de succès et performance ..... | 94  |
| 3.2 D'une orientation client à une orientation engagement .....                           | 100 |
| 3.3 Loyauté et identité coopérative .....   | 114 |
| 3.4 Identité coopérative, loyauté et avantages concurrentiels soutenables .....           | 119 |
| Bibliographie.....  | 120 |
| Notes de fin de chapitre.....   | 123 |

### **CHAPITRE 4**

|   |     |
|---|-----|
| La cocréation de valeur et l'engagement des membres .....                                     | 127 |
| Résumé .....  | 128 |
| 4.1 La cocréation de valeur et l'engagement client... pourquoi cette transformation?.....     | 129 |
| 4.2 Trois cas de cocréation et d'engagement « parties prenantes » .....                       | 131 |
| 4.3 La cocréation de valeur et l'engagement client .....                                      | 138 |
| 4.4 Une stratégie de cocréation... un continuum.....  | 140 |
| 4.5 Cocréation et nouveau modèle d'affaires.....  | 141 |
| 4.6 L'engagement client... quelles sources de motivation .....                                | 142 |
| 4.7 Diagnostiquer la préparation d'une entreprise à la cocréation de valeur stratégique ..... | 145 |
| 4.8 Les barrières à la cocréation .....   | 149 |
| 4.9 Cocréation de valeur, engagement client (membres) et identité coopérative.....            | 156 |



|  |     |
|--|-----|
| 4.10 La cocréation de valeur et l'avantage concurrentiel<br>coopératif ..... | 160 |
| Bibliographie.....   | 161 |
| Notes de fin de chapitre.....  | 163 |

## **CHAPITRE 5**

|  |     |
|--|-----|
| Modèle d'affaires coopératif et NPC –<br>l'équilibre coopératif.....                       | 167 |
| Résumé .....   | 168 |
| Introduction.....  | 169 |
| 5.1 Le modèle d'affaires .....   | 169 |
| 5.2 Le modèle d'équilibre coopératif .....   | 176 |
| 5.3 Le modèle d'affaires coopératif .....  | 192 |
| 5.4 Tableau de bord équilibré (TBE) .....  | 207 |
| 5.5 Quelle différence pour les parties prenantes.....                                      | 212 |
| 5.6 L'équilibre coopératif en contexte réseau,<br>dans un environnement concurrentiel..... | 214 |
| 5.7 Influence de l'environnement concurrentiel<br>sur l'équilibre coopératif.....          | 215 |
| 5.8 Gestion coopérative : un équilibre complexe.....                                       | 216 |
| Bibliographie.....   | 218 |
| Notes de fin de chapitre.....  | 220 |

## **CHAPITRE 6**

|   |     |
|---|-----|
| Identité coopérative et malaise identitaire.....              | 223 |
| Résumé .....  | 224 |
| Introduction.....   | 224 |
| 6.1 Illustrations de cette tendance dénaturalisante.....      | 225 |
| 6.2 Tendances lourdes et changements structurels.....         | 232 |
| 6.3 Changements structurels et dynamique associative.....     | 233 |
| 6.4 Changements structurels et dynamique de l'entreprise..... | 236 |
| 6.5 Profil des coopératives, diversité des contextes .....    | 238 |
| 6.6 Une hypothèse fondamentale .....                          | 240 |
| 6.7 Les coopératives et le 4 <sup>e</sup> quadrant .....      | 243 |
| 6.8 L'identité coopérative et la congruence des valeurs.....  | 243 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.9 L'identité coopérative et la propriété psychologique..... | 245 |
| 6.10 De la satisfaction à la loyauté .....                    | 246 |
| 6.11 L'identité coopérative et la cocréation de valeur.....   | 247 |
| Conclusion.....   | 248 |
| Bibliographie.....  | 251 |
| Notes de fin de chapitre.....                                 | 253 |

## **CHAPITRE 7**

|  |     |
|--|-----|
| Agropur : cohésion et équilibre, principes coopératifs en action....         | 257 |
| Introduction.....  |     |
| 7.1 Agropur : un bref historique jusqu'à la fin des années 1990 ...          | 258 |
| 7.2 Agropur : une coopérative à la recherche d'une nouvelle<br>cohésion..... | 263 |
| 7.3 Agropur : à la recherche d'une stratégie internationale .....            | 270 |
| Bibliographie.....   | 274 |

## **CHAPITRE 8**

|   |     |
|---|-----|
| Seward – Coopérative d'alimentation : croître avec une finalité ..... | 275 |
| Introduction.....   | 276 |
| 8.1 L'environnement externe de Seward.....                            | 276 |
| 8.2 Forces et faiblesses de Seward.....                               | 278 |
| 8.3 Modèle d'affaires de Seward .....                                 | 285 |
| Annexe 8.1 .....  | 295 |
| Bibliographie.....  | 296 |

## **CHAPITRE 9**

|  |     |
|--|-----|
| Weaver Street Market (WSM) – Coopérative d'alimentation.....                                   | 297 |
| Introduction.....  | 298 |
| 9.1 Activités commerciales et performance .....  | 300 |
| 9.2 Valeurs et but de WSM : modèle d'entreprise et<br>responsabilité sociale d'entreprise..... | 302 |
| 9.3 Participation économique des membres et<br>contrôle démocratique .....                     | 312 |
| 9.4 Création, innovation et changement :<br>que réserve l'avenir?.....                         | 316 |
| Notes de fin de chapitre.....  | 321 |

## CHAPITRE 10

|  |     |
|--|-----|
| Vancity – L’histoire d’une transformation... Un voyage vers « la banque axée sur les valeurs » ..... | 323 |
| Introduction.....  | 324 |
| 10.1 Un environnement hautement concurrentiel .....  | 325 |
| 10.2 Un modèle d’affaires unique .....   | 327 |
| Conclusion : Vancity, construire un <i>business model</i> basé sur l’harmonie.....                   | 350 |
| Notes de fin de chapitre.....  | 351 |

## CHAPITRE 11

|   |     |
|---|-----|
| Coop HEC : balanced scorecard (BSC), indicateurs de performance et équilibre coopératif ..... | 353 |
| 11.1 Historique.....  | 354 |
| 11.2 Les activités de Coop HEC.....   | 354 |
| 11.3 Un nécessaire redressement.....  | 356 |
| 11.4 Le développement des affaires en 2015-2016 .....   | 366 |
| 11.5 Le développement d’un « tableau de bord équilibré ».....                                 | 368 |
| 11.6 L’avenir à Coop HEC : des pistes de développement .....                                  | 385 |
| 11.7 La valeur ajoutée et les parties prenantes .....   | 387 |
| Notes de fin de chapitre.....   | 389 |

## CHAPITRE 12

|   |     |
|---|-----|
| Leadership, compétences et identité coopérative chez CGL (Co-operators Group Limited) ..... | 393 |
| Introduction.....   | 394 |
| 12.1 Plans stratégiques 2015-2018 de CGL.....   | 394 |
| 12.2 L’énoncé d’identité coopérative.....   | 395 |
| 12.3 Leadership et impératif stratégique .....  | 396 |
| 12.4 Les modèles de compétences qui conduisent à la performance.....                        | 397 |
| 12.5 Défis, lacunes et opportunités pour l’identité coopérative de CGL.....                 | 400 |
| 12.6 Qu’en pensent les leaders de CGL?.....   | 403 |
| Conclusion .....  | 410 |
| Notes de fin de chapitre.....   | 414 |

## CHAPITRE 13

|  |     |
|--|-----|
| Implantation d'une stratégie « d'orientation client » à la caisse de Saint-Roch-de-L'Achigan ..... | 415 |
| Introduction.....  | 416 |
| 13.1 Les étapes de la démarche entreprise à la Caisse .....  | 416 |
| 13.2 Diagnostic des pratiques d'affaires et antécédents pour une « orientation client » .....      | 419 |
| 13.3 Stratégie à la Caisse de Saint-Roch.....  | 422 |
| Notes de fin de chapitre.....  | 430 |

## CHAPITRE 14

|  |     |
|--|-----|
| Affinity Plus CU (St-Paul, Minnesota, US) .....    | 433 |
| Introduction.....                                  | 434 |
| 14.1 Quelques chiffres .....                       | 434 |
| 14.2 Vision/mission.....                           | 435 |
| 14.3 De la mission à l'exécution.....              | 436 |
| Conclusion – La compétitivité d’Affinity Plus..... | 449 |

## CHAPITRE 15

|   |     |
|---|-----|
| Educators CU (Racine, Wisconsin, US) .....                    | 451 |
| Introduction.....   | 452 |
| 15.1 Promesse client.....                                     | 452 |
| 15.2 Principaux moteurs et mise en œuvre de la stratégie..... | 453 |
| Notes de fin de chapitre.....                                 | 467 |

## CHAPITRE 16

|   |     |
|---|-----|
| L'analyse des cas à l'aide des modèles de gestion coopérative.....                | 469 |
| 16.1 L'équilibre coopératif.....  | 470 |
| 16.2 L'alignement « cœur idéologique < modèle d'affaires coopératif < BSC » ..... | 476 |
| 16.3 Le nouveau paradigme coopératif (NPC) .....                                  | 492 |
| Conclusion.....   | 513 |
| Notes de fin de chapitre.....   | 515 |