

# **CAPACITÉS DYNAMIQUES ET GESTION FRONTALIÈRE : LE CAS D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE QUÉBÉCOISE**

**Martine Vézina**

Professeure-adjointe à l'École des Hautes Études de Montréal

**Céline Legrand**

Étudiante au doctorat conjoint de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Cette étude a pour objectif de mettre en lumière l'importance des compétences de gestion à la frontière de l'organisation dans le développement d'un avantage concurrentiel. Elle s'inscrit dans le paradigme émergent des ressources dont les travaux relatifs aux compétences stratégiques se sont jusqu'à maintenant davantage penchés sur les routines organisationnelles internes. Le travail empirique porte sur l'étude en profondeur d'une institution financière québécoise. L'analyse des processus organisationnels en matière de financement corporatif révèle quatre compétences stratégiques à l'origine de création de valeur pour ses propriétaires-usagers: capacité d'évaluation du potentiel des projets, capacité à offrir un accompagnement adapté aux groupes-clients, capacité à proposer une offre sur-mesure et capacité à répondre aux normes bancaires de son réseau financier. Ces compétences stratégiques s'appuient sur une combinaison de ressources tant internes qu'externes, et plus particulièrement sur sa capacité dynamique de développer et gérer ses frontières.

## **Des compétences stratégiques aux capacités dynamiques**

Cette étude s'inscrit dans le cadre du paradigme des ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993), au centre duquel réside le concept de compétences stratégiques. L'approche des ressources est devenue un cadre d'analyse influant dans le champ de la stratégie des organisations au cours des dernières années. Les tenants de l'approche font l'hypothèse que l'organisation peut être conceptualisée comme un ensemble de ressources distribuées inégalement entre les organisations. Ils soulignent que c'est de l'exploitation de ressources rares, inimitables et non substituables que l'organisation tire ses avantages concurrentiels qui lui permettent de soutenir la concurrence. Les travaux s'inscrivant dans ce paradigme se sont ainsi intéressés à deux types de ressources stratégiques, soit les actifs et les processus, ces derniers référant à la notion de compétence stratégique.

Bourgeon et Tarondeau (2000) définissent une compétence comme étant l'aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. Pour Le Boterf (1994) elle désigne une réalité dynamique, un processus qui n'existe qu'en situation. De façon analogue, les compétences sont décrites par Arrègle (1996) comme des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. De nature systémique, elles résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels. Elles facilitent le développement et l'accumulation des ressources, mais ne peuvent s'y substituer.

Les travaux de Hamel et Prahalad (1990) ont conduit à l'identification d'un second type de compétences, les compétences fondamentales, aussi connues dans la littérature sous le nom de compétences distinctives ou stratégiques. Ce second type est opposé au premier, davantage générique. Une compétence stratégique est constituée d'un ensemble d'aptitudes distinctives, d'actifs complémentaires et de routines qui confèrent à la firme des capacités compétitives l'amenant au développement d'un avantage concurrentiel. Ce concept désigne donc les capacités de la firme à démultiplier ses ressources en les combinant. Ainsi, les compétences fondamentales sont une forme d'apprentissage collectif au sein d'une organisation. Le développement et le maintien des compétences fondamentales exigent, de la part de la firme,

une communication intense et efficace, de l'implication et une forte collaboration entre les différentes fonctions d'une organisation. Selon Léonard-Barton (1992), une compétence distinctive est un système interrelié et interdépendant de savoir, qui procure un avantage compétitif. Ce système est composé de quatre dimensions. Les habiletés et les connaissances des membres d'une organisation sont intégrées dans des systèmes techniques et guidées par des processus managériaux de création et de gestion des connaissances, tout en étant dirigées par certaines valeurs et normes.

Concept plus récemment apparu dans l'univers du management stratégique, les capacités dynamiques constitueraient la nouvelle source d'avantage concurrentiel (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Plusieurs auteurs vont même jusqu'à proposer une nouvelle approche « axée sur les capacités dynamiques » et lui attribuent un pouvoir intégrateur supérieur à celui des ressources (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Cette approche repose sur le développement de capacités dynamiques et de combinaisons de capacités organisationnelles, fonctionnelles et technologiques difficilement imitables. Ses racines peuvent être retrouvées dans les travaux de Penrose (1959), Nelson et Winter (1982), Prahalad et Hamel (1990), Teece (1986) et Hayes, Wheelwright et Clark (1988).

Que les capacités dynamiques soient partie prenante de la nouvelle approche ou complément de l'approche des ressources, les auteurs ayant exploré ce concept l'envisagent de façon similaire. Les capacités dynamiques représentent l'aptitude à intégrer, à construire et à reconfigurer les compétences internes et externes afin de répondre à l'évolution rapide de l'environnement concurrentiel (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Leonard-Barton, 1992). Les capacités dynamiques évoluent et permettent aux avantages concurrentiels de se renouveler afin d'assurer le développement à long terme de la firme (Arrègle, 1996). En d'autres mots, ce sont des processus organisationnels et stratégiques qui altèrent les ressources d'une firme (acquisition ou vente, intégration et recombinaison) afin de générer de nouvelles stratégies créatrices de valeur (Grant, 1996).

Certains auteurs ont cherché à catégoriser les différents types de capacités dynamiques. Klein, Edge et Kass (1991) suggèrent un modèle basé sur quatre catégories de capacités dynamiques, modèle repris par Arrègle (1996). L'*apprentissage* est une capacité dynamique favorisant la création de compétences stratégiques à partir d'expériences organisationnelles ou de projets individuels. L'*innovation* est un mécanisme de création de nouvelles compétences, grâce à la combinaison novatrice de compétences actuelles ou à une plus grande créativité. L'*identification des aptitudes* permet, selon les auteurs, de prédire l'évolution des compétences et des liaisons entre elles. Enfin, la *préservation des compétences stratégiques* assure à l'entreprise la propriété exclusive de ces actifs en évitant qu'elles ne soient imitées ou dépréciées.

Eisenhardt et Martin (2000) ont également étudié la nature des capacités dynamiques. Trois catégories principales émergent de leurs travaux, selon la fonction que joue la capacité. La capacité d'intégrer des ressources permet de créer de nouveaux produits à partir de ceux existants et de faire des choix stratégiques éclairés pour l'avenir de la firme. La capacité de reconfigurer les ressources réfère aux processus de transfert des ressources (en particulier le savoir), d'allocation des ressources et d'ajustement au marché dans le but d'améliorer l'adéquation entre les compétences de la firme et les opportunités du marché. Enfin, l'acquisition/vente des ressources a trait aux capacités de création de savoir, aux processus d'alliances et d'acquisition d'entreprises, ainsi que de sortie permettant de renouveler les ressources et ainsi d'assurer une source d'avantage concurrentiel à long terme pour la firme.

Dans la même ligne de pensée, Teece, Pisano & Shuen (1997) ont proposé leur vision de l'approche des capacités dynamiques, tout en repensant la théorie de la performance d'une firme. Selon eux, trois facteurs peuvent déterminer et différencier les firmes en matière d'avantage concurrentiel et de capacités dynamiques, ce sont les processus organisationnels, les positions (actifs spécifiques) et les sentiers de dépendance (alternatives stratégiques disponibles).

Les travaux portant sur les compétences stratégiques et menés sous l'égide de l'approche des ressources ont donc largement focalisé sur les dimensions internes de l'organisation. Cette observation ne surprendra d'ailleurs aucunement compte tenu du fait que l'approche des ressources se pose en complément à l'approche jusque-là dominante du positionnement stratégique qui conceptualisait, pour l'essentiel, le rapport de l'entreprise à son environnement concurrentiel. Pourtant, Eisenhardt et Martin (2000) reconnaissent que le renouvellement des ressources d'une organisation passe par sa capacité à acquérir/vendre des ressources sur le marché.

Notre étude vise donc à comprendre la dynamique du développement de compétences stratégiques en étudiant empiriquement les processus à l'interface de l'organisation et de son environnement externe. Nous posons l'hypothèse que la capacité de développer et de gérer les frontières organisationnelles constitue une capacité dynamique permettant de faire évoluer les compétences stratégiques de l'organisation et susceptible de contribuer à la création de valeur.

## **Méthodologie**

La nature exploratoire et inductive de cette étude de même que sa perspective théorique favorisent l'utilisation d'une approche méthodologique basée sur l'étude de cas (Yin, 1994). Dans le cadre de cette recherche sur les capacités stratégiques, nous avons opté pour l'étude du cas de la Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et travailleurs (CETQ), une institution financière québécoise implantée à Québec et à Montréal qui dessert le territoire québécois. Ce choix a été motivé par plusieurs éléments d'ordre méthodologique.

L'analyse des capacités stratégiques d'une entreprise est toujours délicate à réaliser, en raison des données confidentielles qu'elle exige souvent de recueillir. L'accès à un terrain de recherche est donc généralement très difficile. Or, le fait que la Caisse soit une entité démocratique nous a permis d'avoir accès au cœur de l'organisation, ce qui a facilité la cueillette de données pertinentes.

Nous souhaitons également travailler avec une organisation reconnue pour sa performance. En 2000, suite à une fusion réalisée au cours de l'année précédente, l'actif de la CETQ s'établit à près de 250 millions de dollars. Elle se classe ainsi parmi les 40 (sur un total de plus de 800 caisses) plus importantes caisses du Mouvement des caisses. Entre 1993 et 1998, la rentabilité moyenne de la Caisse atteignait 0,80\$ par 100\$ d'actifs alors que la moyenne se situait à 0,58\$ pour l'ensemble des caisses Desjardins. En 2000, cet indicateur s'était encore nettement amélioré (1,21\$/100\$ d'actif). Enfin, dans un secteur d'activité où il est aujourd'hui devenu banal de changer d'institution financière pour des différences de prix marginales et où le statut de propriétaire-usager ne constitue plus, à lui seul, un gage d'engagement inconditionnel, la fidélisation de la clientèle devient un enjeu majeur. Or, à cet égard, la Caisse affiche une performance sans tache alors qu'elle atteint un taux de rétention de sa clientèle enviable par la concurrence et ce, grâce à sa stratégie basée sur une forte identification avec le milieu et la clientèle qu'elle dessert.

La Caisse est organisée autour de deux unités stratégiques principales, soit le financement aux particuliers et le financement aux entreprises. Or, ce dernier portant tout particulièrement la signature de la Caisse et étant celui par lequel passe actuellement la croissance de l'organisation, ce sont les routines organisationnelles relatives à la clientèle corporative qui feront plus spécifiquement l'objet d'une analyse plus approfondie. Dans cet esprit, nous avons tenu à rencontrer tant les hauts dirigeants de la Caisse, certains conseillers aux entreprises que des représentants de groupes-clients, ce qui nous a permis de mieux évaluer qualitativement la notion de « valeur créée » par l'organisation et de procéder à une certaine validation des données recueillies auprès de la Caisse tout en obtenant une perspective complémentaire. Dans le cadre de notre démarche visant à identifier et comprendre les capacités stratégiques de la Caisse, il nous fallait avoir accès à des données de nature assez intangible et relativement difficiles d'accès en raison de leur nature très stratégique. Dans ce contexte, la conduite d'entrevues en profondeur s'est avérée la méthode la plus appropriée pour collecter des données primaires (Miles & Huberman, 1994). Nous avons effectué huit entrevues en profondeur d'une durée variant entre 2 et 3 heures. Le verbatim de ces entrevues a servi de base à l'analyse qui a été effectuée dans le cadre de cette recherche. La collecte des données s'est déroulée sur une période de six mois, de juillet à décembre 2001. Des données secondaires tirées d'articles publiés dans la presse ainsi que de documents produits par la caisse (rapports d'activité et documents internes) ont également permis de documenter l'étude de cas qui suit.

### **Un positionnement stratégique atypique**

C'est en 1971 que l'ancêtre de la CETQ, la Caisse d'Économie des Travailleurs Réunis de Québec, est créée à l'initiative d'une des deux plus grandes centrales syndicales du Québec. C'est avec le double objectif de servir autrement ses membres d'une part, et de contribuer au développement d'organisations collectives, d'autre part, qu'elle voit le jour. Ainsi, elle souhaite mettre gratuitement à la disposition de ses membres des services bancaires tout en accordant une priorité à l'éducation de ces derniers à l'économie familiale. De même, elle s'appuie sur l'épargne ainsi accumulée pour participer au financement et promouvoir le développement de projets collectifs.

L'énoncé de la mission de la Caisse témoigne de sa philosophie d'action : « (...) contribuer à un Québec plus juste et plus solidaire, soutenir le développement de l'économie solidaire en misant sur l'entrepreneuriat collectif, tout particulièrement au sein des quatre réseaux, soit le syndical, le coopératif, le communautaire et le culturel. » (Rapport annuel, 2000).

En continuité avec cette mission, la Caisse adopte un positionnement d'affaires atypique et ce, tant en comparaison de la concurrence privée que de ses consoeurs, les caisses populaires territoriales, également membres du réseau bancaire coopératif des Caisses populaires Desjardins du Québec. Alors que la caisse populaire moyenne s'adresse à une clientèle, individuelle ou corporative, locale, la CETQ est particulièrement active dans le créneau corporatif, se rapprochant en cela de plus en plus du modèle de la « banque d'affaires ». Cette clientèle d'affaires constitue en effet 75 % de son portefeuille de prêts, proportion qui va en s'accroissant. Plus encore, en 1996, les dirigeants de la CETQ ciblaient plus spécifiquement quatre types de clientèles corporatives, soit les organisations coopératives, communautaires, syndicales et culturelles.

Cohérente avec les besoins de sa clientèle cible, le rôle que joue la CETQ auprès des groupes-clients dépasse largement celui de **banquier**. En effet, au-delà de l'approche strictement financière privilégiée par le banquier traditionnel, la Caisse se veut un **accompagnateur** du groupe-client dans la réalisation de son projet. Cette approche d'accompagnement vise à

mettre son savoir-faire accumulé au service des groupes-clients. D'ailleurs, dès sa création, les fondateurs soulignaient l'importance pour la Caisse de non seulement jouer un rôle d'intermédiaire financier entre les épargnants et les emprunteurs, mais également de constituer une plaque-tournante accumulant une expérience acquise au contact des entreprises du milieu et des partenaires, expertise qu'elle met par la suite à la disposition de ses groupes-clients à travers un accompagnement personnalisé. Enfin, par son approche, la Caisse se positionne comme **développeur** socio-économique notamment en encourageant les interrelations entre son réseau de partenaires et de groupes-client dans le but de susciter l'éclosion de projets favorisant le développement socio-économique et communautaire. La Caisse se considère ainsi elle-même avant toute chose comme un outil de développement. Au chapitre de l'offre de produits et de services, la Caisse, conséquente avec sa mission et les différents rôles qu'elle souhaite jouer, a choisi une approche personnalisée qui l'amène à réinventer le financement à chaque nouveau projet qui lui est soumis.

### **Des processus de gestion uniques**

La CETQ s'est donc dotée d'un axe stratégique original. Ni une simple institution de dépôt, ni une banque d'affaires traditionnelle, elle s'inscrit dans une approche à la fois plus spécifique en raison de la clientèle à laquelle elle s'adresse et plus large compte tenu des rôles de banquier, d'accompagnateur et de développeur auprès de ses groupes-clients.

Conséquents avec un tel modèle d'affaires original, les dirigeants de la Caisse ont mis en place un ensemble de processus de gestion reflétant la spécificité de l'organisation au chapitre du financement corporatif. La nature de la valeur créée par cette organisation découle directement de son positionnement stratégique. Ainsi, parce qu'elle évolue dans un univers concurrentiel et à titre de banquier à qui une partie de ses membres confient leurs épargnes, elle ne peut faire l'économie d'un certain niveau de rentabilité économique assurant sa pérennité. D'autre part, parce qu'elle se positionne comme agent d'accompagnement et développeur auprès de projets-clients dont la rentabilité économique est plus souvent qu'autrement problématique, le modèle d'affaires de la Caisse doit lui permettre de créer une valeur d'usage pour ses clients-sociétaires. Cette valeur prend la forme d'une rentabilisation et d'une valorisation des projets du point de vue des groupes-clients. Le schéma 1 présente les compétences stratégiques de cette organisation qui participent à la création de valeur pour ses propriétaires-clients ainsi que la séquence des processus spécifiques sur lesquels elles s'appuient. De cette analyse des processus opérationnels et de leurs liens, il émerge quatre compétences stratégiques au cœur du modèle d'affaires de la CETQ : capacité à évaluer le potentiel des projets, capacité à offrir un accompagnement adapté aux groupes-clients, capacité à proposer une offre sur-mesure et capacité à répondre aux normes bancaires.

### ***Capacité à évaluer le potentiel des projets***

À l'image de toute institution financière, la caisse s'est dotée d'une démarche d'analyse des projets. Toutefois, cette dernière se distingue en de nombreux aspects. Une des différences marquante de son analyse a trait à son approche davantage axée sur les gens que sur les données financières, plus qualitative que quantitative. Ainsi, la Caisse s'intéresse d'abord au projet en lui-même ainsi qu'aux gens qui le portent. Pour ce faire, elle a développé une approche globale et intégrée d'analyse des projets autour de cinq grandes questions : Le projet soumis s'insère-t-il dans l'offre de service de la Caisse? Le projet est-il viable ou peut-il le devenir? Qui porte le projet? Sur quels partenaires ce projet peut-il s'appuyer? De quel type d'accompagnement ce projet a-t-il besoin?

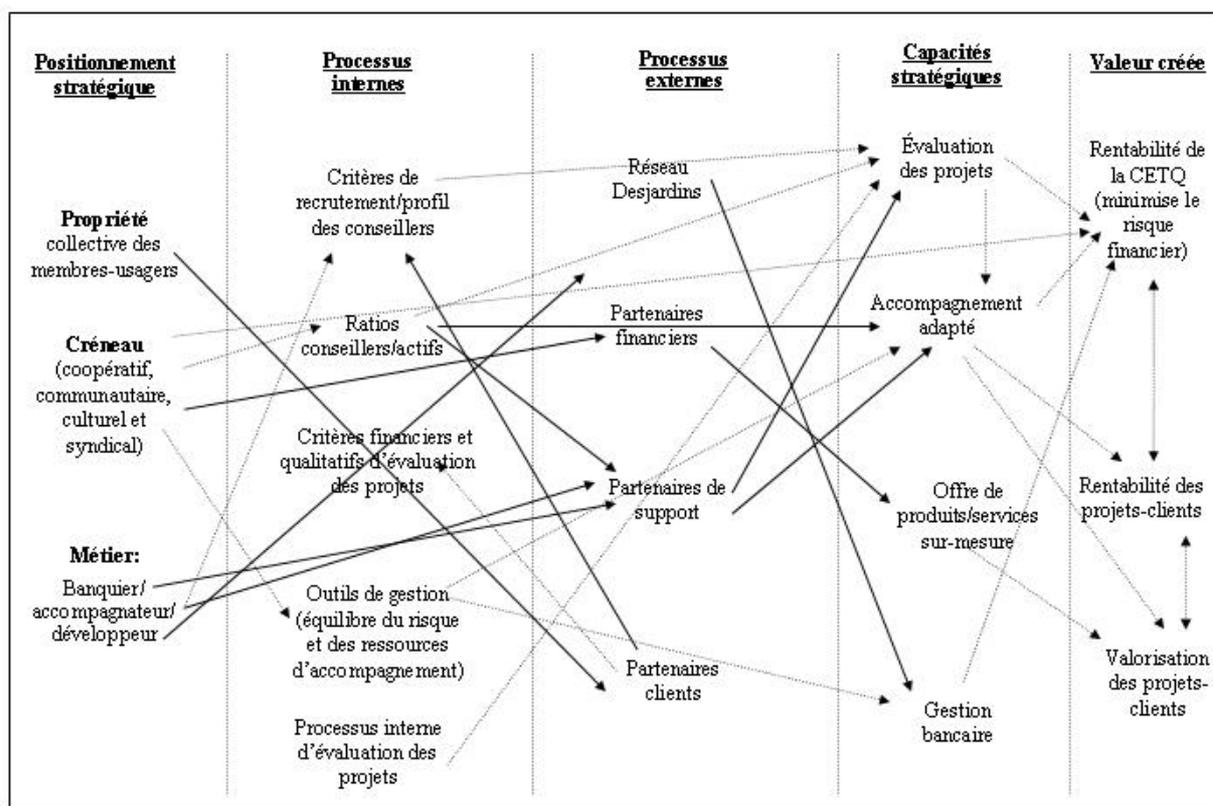


Schéma 1 : Le modèle de création de valeur de la CETQ

Les deux premières questions ne sont pas exclusives à la Caisse puisque toute institution financière traditionnelle doit nécessairement s'interroger quant à la viabilité économique d'un projet et à sa capacité de répondre au besoin du client. Là où l'approche de la Caisse se distingue c'est dans la façon de concevoir ces deux dimensions. Ainsi, en ce qui concerne l'adéquation du projet-client, non seulement celui-ci doit-il s'inscrire dans l'un des quatre types de réseaux qu'elle a choisi d'accompagner, mais encore faut-il que la Caisse se reconnaisse dans le projet au chapitre des valeurs, du respect, de la justice, du partage, de la démocratie et de la solidarité. Pour ce faire, les conseillers de la Caisse sont appelés à discuter longuement avec les promoteurs du projet dans le but de comprendre les motivations profondes à la source de celui-ci. C'est seulement lorsqu'ils sont convaincus de l'engagement profond des individus derrière le projet qu'ils s'intéressent à la question de sa viabilité économique.

Lorsqu'il est question de viabilité de projet, les critères qu'utilisent les conseillers dépassent largement les indicateurs financiers. De fait, davantage « patiente », la Caisse conçoit la rentabilité d'une organisation dans une perspective de long terme. Elle peut se permettre une telle approche de long terme notamment en raison de la nature même des projets qu'elle finance. En effet, l'économique étant ici subordonné au développement social et communautaire, les promoteurs de ces projets sont généralement eux-mêmes davantage « patients » que l'entrepreneur de type capitaliste en ce qui concerne l'atteinte des résultats. Profondément engagés dans le projet collectif et souvent davantage habitués à affronter les embûches relatives à l'entrepreneuriat mais également à la marginalisation sociale, les entrepreneurs collectifs ont tendance à être davantage persévérants et batailleurs, ce qui n'est pas sans constituer un atout pour un banquier. D'ailleurs, une des dimensions clés qu'a appris

à évaluer avec finesse la Caisse au fil des années est le niveau d'engagement des « porteurs » du projet. Évaluer à la fois leur engagement, leurs compétences ainsi que la priorité qu'ils accordent à ce projet dans leur vie, voilà un des défis que pose le processus d'analyse du dossier.

Les questions concernant les partenariats potentiels autour du projet et le type d'accompagnement pertinent à la réalisation du projet sont traitées plus loin dans ce texte. Ces deux dimensions permettent toutefois d'ores et déjà d'observer le rôle de conseiller et d'entremetteur que tient la Caisse auprès de ses groupes-clients alors que, plus qu'un vendeur de produits financiers, la Caisse envisage le besoin du groupe-client en termes de montage financier.

Cette approche globale et centrée sur le projet lui-même et sur ses promoteurs qu'a adoptée la Caisse constitue une forme d'assurance. Ainsi, alors que le type d'organisations qu'elle appuie est perçu comme présentant un risque important, du point de vue du banquier traditionnel, l'approche d'évaluation contribue grandement à réduire ce risque. Cependant, elle pose des exigences accrues notamment en termes d'approfondissement de l'information et d'implication active des conseillers dans les dossiers qui leurs sont soumis et ce, avant même qu'ils ne soient acceptés. Dans le premier cas, la Caisse, parce qu'elle travaille quotidiennement dans une dynamique de réseau, a accès à une mine de sources d'information plus ou moins publiques et formalisées. D'autre part, une des forces de la Caisse réside précisément dans sa connaissance intime du milieu de l'économie sociale. C'est d'ailleurs une des raisons qui a conduit la Caisse à cibler son intervention autour des quatre réseaux pour lesquels elle a développé une expertise et dont elle est à même de tirer des informations approfondies et pertinentes pour l'évaluation des projets.

Du point de vue du conseiller, une telle approche exige d'être à même d'évaluer tant les dimensions tangibles que intangibles du projet. Ce faisant, le profil-type du conseiller aux entreprises de la Caisse se distingue très nettement de celui évoluant dans une institution financière traditionnelle. En effet, le conseiller-type présente un profil mixte où l'expertise du milieu doit se conjuguer avec l'expertise financière. Plus encore, avec l'expérience, la Caisse en est venue à favoriser, dans son processus de recrutement, des individus ayant accumulé une forte expérience auprès du milieu de l'économie sociale, pour leur offrir par la suite de parfaire leur formation en analyse financière. Ses conseillers ont ainsi un fort ancrage dans le milieu ciblé par la Caisse. Ce sont des individus provenant notamment des milieux syndical, des affaires sociales et des coopératives. Ainsi, maîtrisent-ils l'outil financier mais aussi, et surtout, la capacité de comprendre les spécificités des entreprises qu'ils sont appelés à accompagner.

### ***Capacité à offrir un accompagnement adapté***

La Caisse a, au cours des années, su développer une véritable expertise dans l'accompagnement des groupes-clients. Mais si la Caisse s'implique dans les projets qu'elle finance, elle reconnaît que son expertise est avant tout au niveau du montage financier, alors qu'elle intervient à la fois à l'étape de la proposition qu'aux phases suivantes de réalisation et de suivi.

La Caisse s'implique donc fortement dans les dossiers, mais de diverses façons. Dans la mesure du possible, elle ne détient le leadership principal que dans le montage financier (le produit). Selon son diagnostic, effectué aux différentes étapes de l'évolution du projet, elle entoure le groupe-client d'autres intervenants du réseau de l'économie sociale qui ont la

capacité d'intervenir de façon complémentaire. La Caisse joue ici le rôle de "chef d'orchestre".

Du point de vue de la Caisse, l'accompagnement des clients répond à trois objectifs principaux. Tout d'abord, cette pratique, qui est à la base de la concrétisation de projets d'entreprises d'économie sociale, s'inscrit dans sa mission même qui est d'œuvrer au développement de ce secteur. L'accompagnement des clients offre également à la Caisse la possibilité de se tenir régulièrement informée sur l'état du projet et de pouvoir réagir rapidement en cas de problème, afin de mieux gérer le risque de crédit et donc de protéger l'épargne qui lui est confiée. Enfin, cette pratique, en optimisant la réalisation des projets et en limitant le risque d'affaires, permet à la Caisse de générer une bonne rentabilité en dépit du fait qu'elle évolue auprès d'entreprises considérées comme risquées par les banquiers traditionnels.

En s'appuyant sur ses savoir-faire variés acquis auprès de sa clientèle, la Caisse est en mesure de proposer ses compétences dans des domaines tels que l'audit économique, comptable et financier; le conseil financier; le conseil en management (optimisation des processus d'affaires) et le conseil en organisation (direction et structure).

Avec l'expérience, la Caisse a développé un outil de classification des différents types d'accompagnement potentiels. La Caisse propose, selon le besoin préalablement identifié, cinq types d'accompagnement dont les noms sont évocateurs des actions à prendre : Soins intensifs, Incubateur, Sous surveillance, Autonomie et Retrait. Chaque type d'accompagnement correspond à une expertise, des partenariats et un investissement en temps particuliers.

Au-delà toutefois de ces grands types d'accompagnement, chaque projet bénéficie d'un suivi personnalisé. Cette capacité à faire un accompagnement adapté à la situation est un élément fondamental qui distingue la Caisse, dans un univers financier à la recherche de standardisation. Comme il en est fait mention plus loin, cette compétence est renforcée par la capacité de la Caisse à mobiliser son réseau de partenaires selon le besoin du groupe-client.

Les compétences individuelles des conseillers de la Caisse ne sont pas étrangères à cela. En effet, dans un contexte d'accompagnement personnalisé auprès d'entreprises collectives, le plus souvent portées par des bénévoles, politisés et qui, compte tenu de la marginalité de leur projet, ont dû essuyer de nombreux échecs avant de s'adresser à la Caisse, les habiletés communicationnelles et relationnelles (écoute, conseil, empathie, feed-back, etc.) constituent des atouts incontournables à l'établissement d'un rapport constructif. Aussi, ces habiletés, qui s'acquièrent plus difficilement que les compétences techniques en finances, constituent des critères centraux dans le choix des conseillers.

La capacité d'accompagnement de la Caisse est de nature très stratégique, puisqu'elle lui permet d'intervenir préventivement, avant que les problèmes ne deviennent insolubles, constat que sont souvent amenées à faire les institutions financières traditionnelles qui ne s'impliquent pas dans les projets qu'elles financent. La capacité de la Caisse à maîtriser le risque à travers l'accompagnement est au centre de sa réussite financière.

### ***Capacité à proposer une offre sur mesure***

« Artistes de la piste, artistes de la finance, Caisse et Cirque sont de rares alliés à partager l'audace du dépassement. » Voilà les termes utilisés par le plus célèbre des membres-clients de la Caisse, le Cirque du Soleil, pour évoquer la capacité de la Caisse à continuellement

réinventer son offre de services selon la situation que vit le groupe-client. À l'origine de cette grande capacité à faire une offre sur mesure, réside une flexibilité peu commune qui repose à la fois sur une volonté d'innover en permanence mais également sur une capacité à mobiliser un réseau de partenaires étendu et diversifié avec qui elle travaille depuis de nombreuses années.

La Caisse évolue en effet au centre d'un réseau de partenaires financiers et de support qui lui apportent une grande flexibilité en matière de montage financier et qui viennent en appui à l'accompagnement. Plus que des clients, les réseaux syndical, communautaire et associatif, culturel (privé et public) et coopératif, mais également financier (privé et public), constituent autant de partenaires susceptibles d'être mobilisés autour d'un projet-client. Celui-ci bénéficie, en plus des produits développés par la Caisse, de l'apport des produits des partenaires de réseau établis de longue date. Intervenants financiers actifs dans l'univers de l'économie sociale, du monde syndical et gouvernemental, ils proposent des produits complémentaires (capital de risque, garanties gouvernementales, subventions, etc) à ceux de la Caisse. Au-delà toutefois de l'existence d'un réseau de partenaires, la Caisse a su développer une capacité à analyser et concevoir une solution pour chaque projet qui lui est soumis autour du réseau de partenaires à mobiliser. Identifier les partenaires pertinents et définir leur implication respective dans le projet sont des dimensions intégrées au processus d'affaires de la Caisse, qui travaille, à certains égards, selon une approche de « gestion de projet ».

La très grande majorité des acteurs du réseau de la Caisse apparaissent comme des partenaires naturels. Leur mission respective se rejoint et leurs domaines d'action et d'expertise dans le développement et le financement des entreprises d'économie sociale sont complémentaires. La Caisse travaille étroitement et sur une base régulière avec ces différents partenaires, ce qui offre l'avantage important de permettre à chacun d'entre eux d'être plus souple au cas par cas, et parfois même de consentir à faire des efforts particuliers sur certains projets, pour autant que dans l'ensemble de leurs collaborations, ils atteignent une sorte "d'équilibre compensatoire". Au fil des années, une très grande confiance s'est installée au sein de ce réseau de partenaires périphériques à la Caisse, confiance qui, aux dires des dirigeants de la Caisse, s'appuie très fortement sur le positionnement clair et sans ambiguïté de la Caisse.

Il est aussi intéressant de noter que la Caisse participe activement à la structuration de son champ partenarial, contribuant au développement de nouveaux intervenants apportant des expertises manquantes au réseau et répondant à l'évolution des besoins des groupes-clients. Ainsi, en 1995, elle participait activement à la création de FondAction, intervenant notamment dans le capital de risque d'entreprises du secteur de l'économie sociale

### ***Capacité à répondre aux normes bancaires***

La Caisse s'inscrit naturellement dans le monde très particulier de l'économie sociale. Ses plus fortes complicités prennent origine dans ce secteur de la vie économique et sociale et ses compétences stratégiques en découlent en grande partie. Toutefois, comme institution financière légalement reconnue et à titre de composante importante d'un réseau financier plus large, le Mouvement des Caisses populaires Desjardins, la Caisse est soumise à des réglementations et normes strictes.

La Caisse est ainsi soumise à des exigences légales auxquelles viennent se superposer celles édictées au sein du réseau Desjardins auquel elle appartient. Généraliste de métier, le réseau Desjardins, encore plus que la Caisse, subit de très fortes pressions concurrentielles. À cet effet, au cours des dernières années, il a entrepris une démarche majeure visant à accroître son

efficacité opérationnelle. Du point de vue de la Caisse, cela signifie un resserrement des critères d'efficacité financière et opérationnelle, d'autant que, depuis qu'elle a fusionné, son groupe de comparaison est devenu celui des quarante plus importantes caisses du réseau.

Comme il en est fait état au début du texte, ses résultats financiers témoignent de la capacité qu'a la Caisse à s'inscrire dans l'univers de la finance en jouant son rôle de banquier de façon professionnelle. Cela l'oblige à concilier des méthodes et des pratiques qui ne sont pas toujours compatibles ou qui lui apparaissent parfois moins naturelles. Ainsi, dans l'univers bancaire, l'indépendance du banquier face à son client s'avère un impératif incontournable. Or, le processus d'accompagnement serré et actif que favorise la Caisse auprès du groupe-client pose précisément le défi du maintien de cette intégrité. Dans un processus de cheminement conjoint où s'établit un lien affectif très fort entre le conseiller et le groupe-client, cette distance objective est essentielle, du point de vue légal, mais également professionnel. Contrairement au consultant, le banquier qu'est la Caisse, est appelé à se commettre financièrement et, éventuellement, à inciter son réseau de partenaires à le faire. Aussi, autant l'accompagnement serré constitue une source de réussite de la Caisse auprès de ce type de clientèle, autant il est porteur du risque de perdre de vue une des dimensions économiques de la Caisse à qui des membres confient leurs épargnes. Aussi, même si en raison du lien de confiance et de leur expertise, les conseillers sont régulièrement sollicités pour faire partie des organes décisionnels de leurs groupes-clients, une directive de la Caisse stipule très clairement cette interdiction.

Du point de vue de la gestion de son portefeuille de prêts, au fil des ans la Caisse en est venue à se doter de politiques spécifiques à son activité. L'équilibre de son portefeuille de groupes-clients est géré selon deux types de considérations : l'équilibre du risque et l'équilibre des ressources d'accompagnement. Comme c'est le cas pour toutes les institutions financières, le portefeuille de la Caisse est construit autour du concept d'équilibre des risques. Chez elle, le risque financier de certains projets est équilibré par un positionnement, aujourd'hui délibéré, sur le marché du logement social qui offre des garanties matérielles. La Caisse est donc devenue, au fil des années, le principal partenaire de la Ville de Montréal dans son programme de subvention du logement social. Le financement de projets susceptibles de bénéficier de garanties intangibles (garanties de prêts par exemple) constitue une autre approche de gestion du risque, d'où un positionnement délibéré auprès des centres de la petite enfance, financés par l'État québécois.

Son portefeuille de groupes-clients est également équilibré sur la base de la nature de l'accompagnement nécessaire, les projets incubateurs étant fortement consommateurs de ressources (principalement humaines) alors que les groupes-clients ayant atteint l'autonomie sont davantage générateurs de ressources (en particulier, financière). Cette façon de concevoir l'équilibre dans l'utilisation des ressources de la Caisse, autrefois peu diffusée auprès des membres, est aujourd'hui expliquée clairement en assemblée générale, puisqu'il permet de souligner la solidarité entre les membres-clients de la Caisse qui ont, pour la plupart d'entre eux, constitué un Incubateur ou un Soins intensifs à un moment ou à un autre de leur vie.

### **La gestion aux frontières de l'organisation : une capacité stratégique dynamique**

Au cœur du métier de banquier réside la gestion du risque financier. Au cœur du métier de banquier-accompagnateur-développeur d'entreprises évoluant dans des secteurs marginalisés réside la capacité de maintenir un niveau de risque acceptable, tout en participant au développement d'organisations dont la mission hybride (économique et sociale) et la nature des activités qui en découlent sont perçues comme présentant un niveau de risque financier supérieur à la moyenne. Au centre des compétences stratégiques conférant un avantage

concurrentiel à une institution bancaire devraient donc résider des processus permettant de gérer de façon exceptionnelle le risque financier lié aux projets financés. Au cœur des compétences stratégiques de l'accompagnateur-développeur devraient également résider des processus organisationnels-clés permettant de valoriser les projets-clients.

Or, l'étude empirique qui précède souligne la centralité des liens externes dans la capacité d'une organisation à gérer le risque d'activité. Les flèches en caractère gras du schéma 1 soulignent plus spécifiquement le rôle et l'impact de ces liens externes dans la création directe (rentabilité de la Caisse et des projets-clients ainsi que valorisation de ceux-ci) et indirecte (par l'intermédiaire du développement de compétences stratégiques) de valeur pour le client-usager. L'accompagnement assidu de la clientèle, l'information rendue disponible par des partenariats de terrain et financiers serrés, l'offre globale et sur-mesure que favorise l'approche partenariale, le recrutement des conseillers sur la base de leur connaissance/ancrage dans le réseau de partenaires, l'apprentissage fait auprès des clients-usagers etc. constituent autant d'actifs et de mécanismes de gestion opérant à la frontière de l'organisation et qui se sont avérés déterminants dans le développement des capacités stratégiques et de la création de valeur. En outre, agir seul, sans partenaires, générerait des coûts exorbitants et n'offrirait ni la flexibilité du montage financier spécifique à chacun de ses groupes-clients, ni l'expertise des secteurs couverts, ni même la proximité nécessaire à la surveillance de groupes-clients en position souvent précaire.

Comme en font état les flèches du schéma 1 (p.6) prenant leur origine dans le positionnement stratégique de la Caisse, celui-ci constitue une condition importante pour exploiter les ressources externes. Ainsi, propriété collective de ses membres-clients, la Caisse est à même de jouer un rôle d'intermédiation dans le processus de diffusion de l'expérience acquise par ceux-ci. Le profil des conseillers ainsi que l'organisation interne de leur travail accentuent la capacité d'intermédiation de la Caisse à cet égard. La compréhension des enjeux et la diffusion des connaissances sont au centre de cet apprentissage réalisé au bénéfice de l'ensemble des membres-clients. En ce sens, l'avantage concurrentiel s'appuie sur un lien très fort entre la stratégie de l'organisation et les compétences stratégiques, ici largement issues de la gestion des liens externes.

Les compétences stratégiques frontalières, comme l'illustre la CETQ, concernent également la capacité de l'organisation à participer activement à la (re)configuration des conditions externes d'exercice de l'activité. En effet, la Caisse participe activement au développement de partenaires-ressources. En collaboration avec les partenaires de son réseau, la Caisse s'implique dans la création de nouveaux outils-partenaires financiers ou de support et ce, afin de pouvoir suivre l'évolution des besoins de plus en plus complexes des projets-clients qu'elle accompagne. Non seulement la Caisse exploite-t-elle des ressources externes dans le cours de ses activités, mais elle est de surcroît active dans le développement de celles-ci. Exploiter et développer les ressources externes susceptibles de contribuer à la bonification des projets-clients, voilà qui constitue le cœur des compétences frontalières.

Cette étude de cas souligne donc le besoin d'élargir le champ des capacités dynamiques jusque-là confiné aux routines organisationnelles internes (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece et al., 1997; Klein et al., 1991). Combinaison d'un ensemble de routines, séquence d'étapes (Brown et Eisenhart, 1997), cette capacité d'exploiter les processus externes pour des fins de création de valeur permet donc d'altérer les ressources en en créant de nouvelles, en les intégrant et en les recombinaisonnant (Eisenhart et Martin, 2000). À cet égard, la gestion des processus aux frontières se révèle comme capacité dynamique offrant un effet de levier sur le développement et la valorisation des compétences stratégiques de l'organisation.

Le schéma 2 résume le modèle de création de valeur adopté par la CETQ. Ce schéma souligne d'une part l'articulation nécessaire entre le positionnement stratégique d'une part et les processus internes et externes d'autre part. Il indique de plus que les compétences stratégiques de l'organisation se développent à la frontière de l'organisation par une intégration opérationnelle des processus internes et externes. La capacité de gérer les frontières organisationnelles constitue à cet égard une capacité dynamique susceptible de favoriser une évolution des compétences stratégiques à la lumière des défis organisationnels. Enfin, les flèches bi-directionnelles soulignent la propriété de structuration interne et externe de la capacité dynamique de gestion des frontières. Sous-jacente à la capacité de gérer les liens externes réside une participation à la création de ressources et de processus à l'extérieur de l'organisation susceptibles de faire évoluer ses propres compétences stratégiques. Au processus d'apprentissage observé dans certains travaux portant sur les alliances (Hamel, 1991; Gulati, 1999) aux frontières de l'organisation, se superpose, dans la capacité de gérer les frontières un impératif de développement des ressources externes.

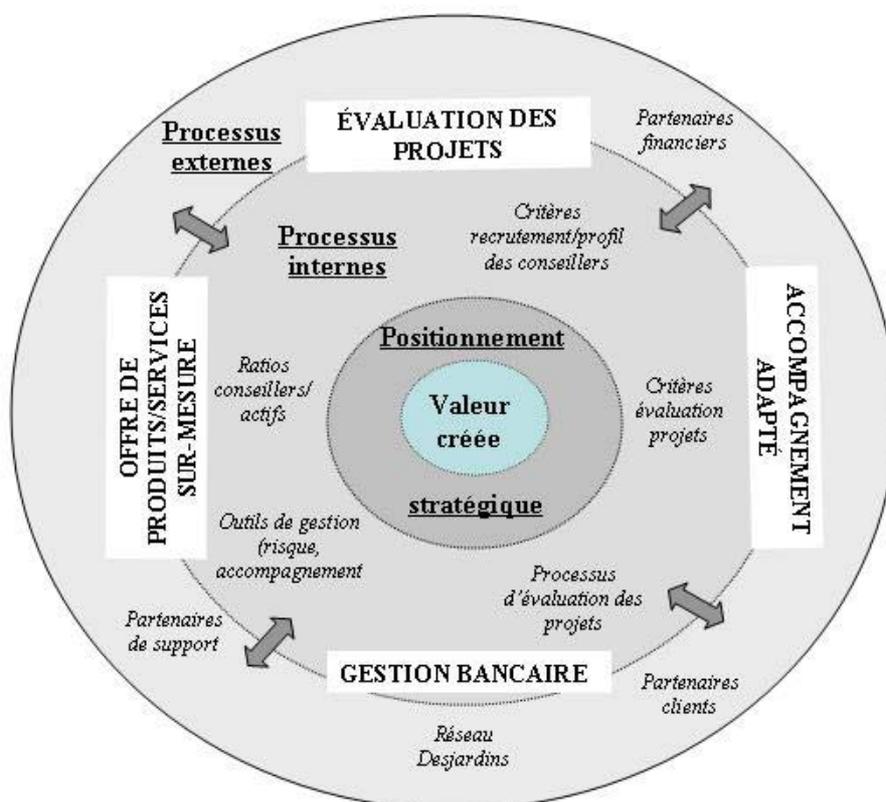


Schéma 2 : La capacité de gérer les compétences stratégiques aux frontières de l'organisation

Le concept de capacités dynamiques est complémentaire à celui d'érosion de l'avantage concurrentiel (Day, 1997) et souligne la nécessité pour l'organisation d'entretenir, de développer, d'enrichir et de reposer ses compétences stratégiques dans un processus continu sous peine d'imitation. Or, si, comme nous l'avons souligné plus tôt, les compétences stratégiques sont susceptibles d'avoir un ancrage interne et externe, les capacités dynamiques doivent également être déployées à la frontière de l'organisation. En d'autres termes, l'apprentissage, l'innovation, l'identification des aptitudes et la préservation des compétences stratégiques (Klein et al., 1991), l'intégration, la reconfiguration et l'acquisition/vente de ressources (Eisenhardt et Martin, 2000) constituent autant de capacités stratégiques

dynamiques qui sont susceptibles de concerner des acteurs périphériques à l'organisation, qu'ils s'agissent de clients ou partenaires. À cet égard, le cas de la CETQ nous enseigne que la capacité qu'a l'organisation de reconfigurer les ressources repose en partie sur la flexibilité de son réseau de partenaires. D'autre part, alors que la capacité de préserver les ressources permet d'assurer l'exclusivité de l'actif (Klein, 1991), dans une perspective de compétences stratégiques frontalières, l'enjeu consiste davantage à développer conjointement et partager l'usage des actifs stratégiques.

Certains travaux portant sur les alliances stratégiques et les fusions/acquisitions et menés sous l'angle de l'analyse des ressources avaient déjà permis de souligner que l'utilisation des ressources externalisées -dans une perspective d'optimisation du positionnement stratégique- pouvait constituer une capacité dynamique (Gulati, 1999; Lane et Lubatkin, 1998; Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996). La gestion des processus à la frontière de l'organisation comme capacité dynamique apporte un éclairage plus opérationnel alors qu'elle révèle une gestion continue des interrelations à la frontière de l'organisation. En effet, la gestion des processus frontaliers, telle que mise en évidence dans la présente étude, souligne le caractère opérationnel, continu et durable de cette capacité dynamique à intégrer les processus internes et externes. La création de valeur par la gestion des processus aux frontières de l'organisation est susceptible d'être supérieure et durable lorsque ceux-ci sont abordés dans une perspective opérationnelle (et non seulement stratégique) et de collaboration continue. Dans cette optique, la configuration des ressources et des routines internes (recrutement, développement de produits, organisation et structure, etc.) doit refléter cette interpénétration opérationnelle des processus internes et externes.

## **Conclusion**

Les résultats de cette étude questionnent fortement la perspective « autocentrique » des tenants de l'approche des ressources qui font fi des processus aux frontières de l'organisation dans la compréhension des compétences stratégiques. Notre étude souligne tout au contraire que la gestion intégrée des processus frontaliers de l'organisation constitue en soi une compétence dynamique susceptible de conférer un avantage concurrentiel durable et que celle-ci doit s'inscrire dans une dynamique opérationnelle.

Cette étude présente par ailleurs les limites de ses contributions. En effet, parce qu'elle s'intéresse aux compétences stratégiques aux frontières de l'organisation, elle n'a pas permis d'explorer de façon approfondie les routines organisationnelles internes susceptibles de conférer un avantage concurrentiel. Une recherche future devrait viser à mettre en perspective ces processus internes et frontaliers dans le développement de compétences stratégiques et dynamiques. D'autre part, cette recherche s'est penchée sur un type particulier d'organisation bien peu représentatif de l'univers financier et qui plus est, ayant développé des pratiques frontalières peu communes. En dépit de la singularité de cette organisation à ce chapitre, nous croyons que la configuration des interfaces externes de l'organisation constitue une dimension clé de la gestion stratégique et opérationnelle d'une organisation et que, ce faisant, le développement de compétences stratégiques frontalières est aujourd'hui incontournable.

## Bibliographie

- Amit, R. et P. J. H. Shoemaker (1993). « Strategic Assets and Organizational Rents », *Strategic Management Journal*, vol 14 : 1, p.33-46.
- Arrègle, J.-L. (1996). « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p.25-36.
- Bourgeon, L. et J.-C. Tarondeau (2000). « L'apprentissage des organisations transversales : la cas des projets de R&D » dans *Le management stratégique des compétences*, édité par B. Quélin et J.-L. Arrègle, Ellipses Édition Marketing, Paris, 2000.
- Day, G.S. (1997), « Maintaining the Competitive Edge : Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments », in Day, G.S. et D.J. Reibstein (eds), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, New-York, p. 48-75.
- Eisenhardt, K. M. et J. A. Martin (2000). « Dynamic capabilities : what are they ? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p.1105-1121.
- Eisenhart, K. M. et S. L. Brown (1999). « Patching : restitching business portfolios in dynamic markets », *Harvard Business Review*, 77(3) : 72-82.
- Grant, R.M. (1991). « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, 91(3) : p.481-510.
- Grant, R.M. (1996). « Prospering in Dynamically-Competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organizational Science*, 4, juillet-août, p.375-387.
- Gulati, R. (1999). « Network location and learning : the influence of network ressources and firm capabilities on alliance formation », *Strategic Management journal*, 20(5) :397-420.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1990). « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, p. 79-91.
- Hamel, G. (1991). « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue) : 83-104.
- Hayes R., S. Wheelwright et K. Clark (1988). *Dynamic Manufacturing : Creating the Learning Organization*, Free Press, New York.
- Klein, B., G. Edge et T. Kass (1991). « Skill based competition », *Journal of General Management*, 16(4) : 5.
- Lane, P. J. et M. Lubatkin (1998). « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, 19(5) : 461-477.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation, Paris.
- Leonard-Barton, D. (1992). « Core Capabilities and Core Rigidities : a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, vol.13, p.111-125.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Nelson, M. et S. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York : Wiley.
- Powell, W. W., Koput, K. W. et L. Smith-Doerr (1996). « Interorganizational collaboration and the locus of innovation », *Administrative Science Quarterly*, 41(1) : 116-145.
- Slywotzky, A. (1998). *La migration de la valeur*. Village mondial : Paris.
- Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18(7) : 509-533.
- Teece, D.J. (1986). « Profiting from technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy », *Research Policy*, vol. 15, p.285-305.
- Wernerfelt (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5(2) : 171-180.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks, CA : Sage.