

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



**L'APPROCHE DE
DÉVELOPPEMENT DES
COMPÉTENCES DANS DES
COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET
DE CRÉDIT AU QUÉBEC ET AU
VIÊT-NAM**

PAR

Danièle Ricard

No 0394-059

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES	2
1.1 Compétences définitions	2
2. LES COMPÉTENCES À EXPORTER	4
2.1 Expertise de contenu	4
2.2 Expertise en stratégie de développement des compétences	4
2.2.1 DACUM	5
3. LE CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET ORGANISATIONNEL	6
3.1 Contexte socio-politique: vers le socialisme via le capitalisme	6
3.2 Contexte économique	8
3.3 Contexte organisationnel coopératif	8
4. BESOINS DE DÉVELOPPEMENT	10
4.1 Entrevues	11
- Test de la grille d'entrevue	11
4.2 Résultats	12
4.2.1 Données sociologiques	12
Viêt-Nam	13
- Formation antérieure	13
- Formation souhaitée	14
Québec	14
- Formation antérieure	14
- Formation souhaitée	14
5. AU-DELÀ DES CONNAISSANCES	15
5.1 Attitudes	14
5.1.1 Confiance	15
5.1.2 Communication et motivation à communiquer	15
5.2 Analyse des résultats	16
5.3 Modèle de développement de compétences et transfert	17
6. RECOMMANDATION	18
- L'avenir des coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam	18
CONCLUSION	19
RÉFÉRENCES	21

INTRODUCTION

La détérioration de la situation économique des pays industrialisés jumelée à l'urgence de fournir de l'aide aux pays en voie de développement accroît la nécessité d'améliorer l'efficacité des interventions de développement international. Des stratégies¹ plus efficaces et moins coûteuses sont recherchées. Dans ce contexte, il peut apparaître rentable d'exporter une expertise reconnue sur un plan national à un même type d'organisation dans un autre pays.

C'est dans cette perspective que se situe cette recherche. Son objectif est double, d'une part il vise à vérifier la transférabilité d'une approche de développement des cadres, telle que conçue par la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec à des cadres de même niveau dans le même type d'entreprise coopérative au Viêt-Nam; et d'autre part il souhaite améliorer la compréhension des éléments pouvant influencer l'efficacité des interventions de formation et de développement à l'étranger. Pour se faire, une démarche inspirée de l'étude de faisabilité a été utilisée. Il ne s'agit donc pas à proprement parlé d'une "méthode" de recherche au sens classique du terme, mais plus d'une méthodologie au sens plus large telle que l'entend Poisson, Y. (1991).

le terme méthodologie [...] doit être pris au sens large car il se rapporte à la logique des principes généraux qui guident la démarche d'une investigation systématique dans la poursuite des connaissances, p. 16, Poisson Y. (1991).

Des entrevues ont été effectuées auprès de vingt-huit cadres soit: quatorze au Viêt-Nam et quatorze au Québec. Bien que ces entrevues permettent l'obtention de premières données empiriques, ces données ne peuvent, à ce stade-ci, permettre une quantification élaborée. Néanmoins, elles présentent une première saisie de la réalité et posent les quelques jalons d'une compréhension des besoins de développement des cadres des entreprises coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam.

Une revue de littérature a été effectuée afin de confronter les constats émergeant de nos données empiriques avec ceux exposés dans divers écrits. Ceux-ci enrichiront toute l'analyse de la situation afin de fournir l'éclairage nécessaire à l'interprétation des résultats. Toutefois, cette étude ne prétend pas faire un exposé complet de la situation socio-économique vietnamienne en 1994.

¹ Le terme de stratégie est utilisé dans le sens de Gilbert, P. (1988). *Un ensemble d'actions coordonnées en vue d'aboutir au but désiré.*"

Ce rapport se subdivise en cinq volets principaux:

- 1- Le transfert des compétences
- 2- Les compétences à exporter
- 3- Le contexte socio-politique et organisationnel coopératif
- 4- Les besoins de développement
- 5- Les attitudes au coeur des compétences
- 6- L'avenir des coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam

LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES

Le transfert² de compétences dans un contexte culturel différent constitue un processus complexe [...] l'incompatibilité de certaines techniques risque d'empêcher ce transfert en dépit des compétences et de la détermination du conseiller et de son homologue, (Kealey, D. 1990 : 24).

Dans cette perspective il convient de se demander si les techniques utilisées au Québec sont compatibles au contexte Vietnamien actuel. Le rôle de la culture est déjà reconnu dans plusieurs modèles de développement organisationnel, citons seulement ceux de Allaire, Y. et Firsirotu, M. (1986) de Tichy, N. (1983) et de Tellier, Y. (1991). Mais quelle est la portée de son influence sur les techniques utilisées pour le développement des compétences pour des individus occupant des postes semblables, à des niveaux hiérarchiques similaires dans des organisations coopératives comparables mais dans des pays différents? Avant de répondre à cette question, voyons d'abord ce qu'est une compétence.

1.1 Compétences définitions

Dubois, D. (1993) mentionne l'existence d'une mode pour le développement des compétences. Cette mode fait naître une multitude de définitions pas toujours utilisées adéquatement.

Elkin, G. (1990) répertorie plusieurs de ces définitions:

"competency" is very confusing at present. Two quite different approaches can be identified in practice and in the literature.

- Underlying Personal Characteristics

² Le transfert de compétence est ici utilisé au sens large et se rapporte à la possibilité d'utiliser dans un autre contexte que celui de l'apprentissage, des acquis donnés, voir à ce sujet Royer. J.M. (1979).

this approach comes from the studies of Mcbeer Associates which have been continuing for almost 30 years. David McClland sees it as an underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance in a job".

In november 1989 Hammond defined competencies as : "not the tasks of the job, they are what enables people to do the tasks [...]".

Training service Agency defines competency as "ability to perform the activities within an occupation" and so by implication include job task. They continue:

"Competency is a wide range concept which embodies the ability to transfer skills and knowledge to new situations within the occupational area. It encompasses organisation, and planning of work, innovations and coping with non-routine activities. It includes those qualities of personal effectiveness that are required in the workplace to deal with co-workers, managers and customers. [...] both definition are about more than the rote-learned performance of mechanical or routinised tasks. They suggest an intermediate level of analysis, between the knowledge, skills and attitudes displayed in the job: and bland statements about the purpose of the jobs", p. 22.

Toutes ces définitions peuvent être confondantes. C'est à l'aide de la comparaison de Parry, S. (1993) que nous tenterons d'éclaircir ce concept.

Habilité	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> - Prépare à un travail précis. - Le <i>comment</i>, le <i>savoir-faire</i> - Souvent enseigné sans apports théoriques - Produit peu de transfert dans des situations différentes de celles d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble intégré de connaissances d'habiletés et d'attitudes - Compétence générique produit une grande possibilité d'application et de transferts dans des situations différentes - Prépare à plusieurs types de travail et à la vie. p 27-30.

En général, on s'entend pour dire que les compétences dépassent les connaissances et intègrent aussi les habiletés et les attitudes. La force d'une *compétence* réside dans l'intégration dans une même direction, d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être. Mais pourquoi vouloir exporter un programme de développement des compétences?

Le développement intégré de programme de formation de compétences en gestion regroupant les connaissances, les habiletés et les attitudes est une opération aussi longue que fastidieuse, d'où l'intérêt de vérifier l'exportabilité de certains programmes déjà développés pour la formation d'autres employés occupant un même type de poste à un même niveau dans un même type d'organisation dans un autre pays. Afin d'être en mesure de comparer les programmes existants aux besoins du milieu, voyons maintenant quelles sont les compétences québécoises pouvant faire l'objet d'un transfert au Viêt-Nam.

2. LES COMPÉTENCES À EXPORTER

Bien que le bassin des compétences québécoises soit vaste, seule une expertise de **contenu** (compétence en gestion) et de **stratégie** de développement des compétences (approche DACUM) ont été retenues dans la recherche actuelle. L'expertise de contenu a été développée par l'UQAM via la Chaire de coopération Guy-Bernier pour la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec des coopératives d'épargne et de crédit de Desjardins. L'expertise de stratégie DACUM relève de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

2.1 Expertise de contenu

Le programme actuellement en cours à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec touche principalement les compétences en résolution de problèmes; travail d'équipe; leadership et planification stratégique. Au-delà de ces programmes, il va sans dire que Desjardins possède une vaste expertise financière reconnue tant au Québec qu'au Viêt-Nam.

M. Trung, N. H. (1993) vice-président finance et services aux fédérations de la Caisse centrale Desjardins précisait, lors d'une conférence donnée à la Société de droit International Économique, l'implication de Desjardins et du monde occidental au Viêt-Nam. Selon Trung, le monde occidental fournit beaucoup d'aide au Viêt-Nam entre autres pour réécrire les lois bancaires vietnamiennes.

la réforme des coopératives d'épargnes et de crédit du Viêt-Nam, la Banque Centrale considère que le modèle des Caisses Populaires Desjardins du Québec convient au Viêt-Nam. Elle a d'ailleurs envoyé plusieurs de ses cadres étudier en sol québécois, pp. 69-70.

Il est évident que toute la formation ne peut s'effectuer exclusivement sous forme de stages à l'étranger. Une formation devra se faire sur place. Au-delà des contenus exclusivement financiers, la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec possède aussi une expertise en stratégie de développement des compétences via l'approche DACUM. Cette étude cherche à savoir si les stratégies de développement de compétences utilisées au Québec dans les coopératives d'épargne et de crédit peuvent être utilisées avec succès au Viêt-Nam à l'heure actuelle.

2.2 Expertise en stratégie de développement des compétences

Si au terme de notre analyse du matériel d'entrevues amassé au Viêt-Nam, il s'avère impossible d'utiliser de façon identique et intégrale les contenus des programmes existants, serait-il possible

d'utiliser la même approche pour développer de nouveaux curriculum? Cette question est de mise puisque la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec a aussi développé une expertise en terme de *stratégie de développement* des compétences. La principale force de ce programme réside en grande partie dans l'utilisation d'une charte de compétences construite à l'aide de la technique DACUM (Developing A Curriculum).

2.2.1 DACUM

L'origine: Selon, Harris, J. (1982), DACUM remonte à 1964 aux États-Unis le "Economic opportunity act" a instauré les "Job Corps"; son objectif était de préparer les jeunes de milieux défavorisés à occuper un emploi et à devenir des adultes et des citoyens responsables. Pour ce faire une technique d'analyse de poste a été conçue. Toutes les habiletés et toutes les attitudes nécessaires pour avoir du succès dans un poste donné étaient énumérées.

L'évolution: Cette analyse est alors devenue un instrument servant à l'établissement des programmes de formation. Par la suite, cet instrument a aussi été utilisé comme outil d'évaluation de la performance des individus impliqués dans le "Job Corps".

Au Canada, dès 1965, le gouvernement fédéral ainsi que plusieurs gouvernements provinciaux ont tenté certaines expériences de recherche action afin d'essayer de répertorier *tous* les besoins de formation... Ces projets expérimentaux, trop ambitieux et mal préparés, furent sensiblement diminués au sein de la fonction publique.

Quelques expériences se sont toutefois avérées très fructueuses dans certains collèges de formation professionnelle. Depuis plusieurs années Le Holland College de l'Ile-du-Prince-Édouard obtient beaucoup de succès pour ses programmes innovateurs en développement des compétences. Au cours des années 1970, Glendenning, D., et Coffin, L. ont tenté avec succès l'expérience de développer une formation technique pointue à l'aide de l'approche DACUM. Non seulement le Holland College utilise-t-il encore cette approche avec succès, mais de plus il l'exporte aussi dans plusieurs pays en développement.

Création d'une charte DACUM: Le principe sous-jacent à cette approche veut que ceux qui exécutent le travail soient les mieux placés pour en décrire les compétences nécessaires, (Masson, J., 1984). Toutefois, il ne suffit pas simplement d'interroger au hasard des travailleurs pour être en mesure de constituer une charte DACUM. Une démarche structurée est essentielle pour permettre une saisie adéquate de l'ensemble des compétences et en faire une nomenclature. Toujours selon Harris, J. la validité d'une charte DACUM n'est assurée que si l'on réunit un panel de 7 à 12 travailleurs, reconnus par leurs pairs comme experts dans leur domaine et qu'on utilise

un facilitateur aguerris dans le processus de développement de la charte. Il est primordial que les membres du panel soient également choisis en fonction de leurs **qualités personnelles**, en outre ils doivent être de bons communicateurs et ils doivent être motivés à communiquer. Ils doivent avoir suffisamment confiance en eux pour être en mesure de communiquer leurs idées sur les compétences requises par le poste devant un groupe de travail (Harris, J., 1982).

Le résultat de l'approche DACUM prend la forme d'une vaste analyse de poste où l'on retrouve une liste détaillée des responsabilités et des tâches devant être exécutées afin d'obtenir du succès dans un poste donné, (Kosidlak, J. G., 1987).

Cette charte, souvent impressionnante par la somme des tâches répertoriées (souvent plus d'une centaine de tâches) s'avère d'une grande utilité afin d'arrimer le développement de curriculum aux besoins réels des utilisateurs de la formation.

Au Viêt-Nam, les analyses préliminaires nous laissent croire que les besoins de formation et de développement au Viêt-Nam sont très vastes et que la tâche de formation pourra être longue et ardue. Les programmes existants de développement des compétences déjà développés à l'aide d'une charte DACUM pour les cadres de premier et de deuxième niveaux à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec pourraient-ils être utilisés tels quels au Viêt-Nam? D'autre part, si un transfert de programme s'avère impossible, l'approche DACUM peut-elle être utilisée afin de répertorier les besoins de formation en terme de compétences à développer?

Avant de tenter de répondre à ces questions, et puisque tel que le mentionnait Kelly, D. (1990) le contexte culturel peut influencer les transferts, il convient d'essayer de saisir certaines composantes du contexte vietnamien actuel.

3. LE CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET ORGANISATIONNEL

Personne ne peut prétendre expliquer la culture d'un pays après seulement quelques semaines passées sur le terrain, aussi dresserons-nous un bilan sommaire de la littérature portant sur le contexte socio-politique, économique et organisationnel. Nous aborderons ensuite le contexte individuel qui prendra la forme des compétences à développer

3.1 Contexte socio-politique: vers le socialisme via le capitalisme

Le Viêt-Nam espère faire le passage à l'économie de marché avec le moins de heurts possibles. Le pays aspire, à ce que les dirigeants appellent le "modèle de Singapour". Bien que ce modèle reste

un peu nébuleux, nous constatons que ce passage à l'économie de marché peut créer certaines confusions et que la philosophie sous-jacente apparaît comme un amalgame de propositions par moments plus hétéroclites qu'homogènes.

Pour corriger les effets d'une collectivisation désastreuse, le PC vietnamien se convertit à l'économie de marché. Le pays bouge [...] 1986 La grande date de référence du nouveau Viêt-Nam. Tournant majeur dans la ligne officielle. Enterrement solennel des *années d'erreur*. Transition entre l'immobilisme de l'orthodoxie idéologique et l'ouverture. Lancement du "doi moi", le *renouveau*, décoction vietnamienne à la base de réformes économiques à la chinoise, avec des extraits de "perestroïka" et de "glasnost" à la soviétique. Vous voulez dire depuis le VI Congrès du parti ? La réponse ne fit aucun doute. La nouvelle doctrine divise l'Histoire en deux périodes : avant et après le VI Congrès, p. 94, Renaud, J. (1993).

Mais de quel type de renouveau s'agit-il? Qu'advient-il du Marxisme dans cette nouvelle philosophie?

L'objectif de Marx était d'abolir la propriété capitaliste. Toutefois, deux préconditions sont nécessaires : un haut niveau de développement capitaliste et l'existence d'un vaste prolétariat. Or, le Viêt-Nam ne dispose ni de l'un, ni de l'autre. Autrement dit pour pouvoir abolir le capitalisme, il faut d'abord l'édifier. Sans même sourire, l'un des principaux conseillers économiques du gouvernement formé en Allemagne de l'Est, explique qu'il n'y a pas de divorce avec le Marxisme : Au contraire, puisqu'on fait passer le respect des réalités avant l'obéissance aux vieux dogmes. Mais, n'est-ce pas une curieuse façon d'encourager l'initiative privée que de lui promettre, à terme, son élimination ? L'État, répond l'expert, s'engagera à ne pas nationaliser les privés. Le capitalisme d'État que nous allons créer se développera plus vite. Dès que le capitalisme privé ne pourra plus concurrencer, il disparaîtra de lui-même. Et nous aurons remplacé le pouvoir bureaucratique par le pouvoir économique [...]. Le Viêt-Nam entre donc dans sa période de transition. Vers le socialisme via le capitalisme, p. 97, Renaud, J. (1989).

Bien que les Vietnamiens résidents du pays soient encore prudents à émettre leurs opinions sur ce sujet, certains Vietnamiens expatriés s'expriment. Nguyen Khac Vien, ancien président de l'association des Vietnamiens en France tente d'expliquer ce cheminement. Selon lui, après 1979, les besoins essentiels de l'État étaient assurés par une aide internationale et :

Nous ne savions pas, je l'assure, ce qu'était réellement l'économie. En fait on gérait un budget de fonctionnement, sans trop se poser de questions. Le commerce extérieur n'existait pas, pas plus d'ailleurs que le commerce intérieur. La notion de rentabilité était ignorée. La guerre occupait, je l'ai dit, tous les esprits. Mais le peuple ne pouvait indéfiniment se serrer la ceinture. Un socialisme pauvre n'est pas marxiste, p. 80.

Si certains peuvent expliquer cette réalité politique, d'autres y voient une dilution de l'idéologie d'origine. Ainsi, Franchini, P. (1993) mentionne que:

Pour l'heure, les dirigeants de Hanoi s'en tiennent au maintien d'une structure de pouvoir pratiquement vidée de son idéologie et à une volonté de développement avec risque de pénétration du "virus" de la liberté. Ils parviennent pour le moment à garder le cap sans alerter la susceptibilité démocratique de l'Occident, qui ferme les yeux sur tel écrivain gêneur, tel religieux bouddhiste ou tel militant d'Amnesty International emprisonné. Aucun Tiananmen ne ternit l'image médiatique d'un Viêt-Nam dont le martyr pèse toujours sur les consciences occidentales [...].

Freins et dangers, l'absence d'un véritable État de droit et l'existence d'une bureaucratie tatillonne, mais singulièrement indulgente à certains abus, comme l'exploitation éhontée de la main-d'oeuvre nationale (Horaires de servage et mêmes brutalités) par des compagnies étrangères, p. 106.

À une idéologie encore imprécise et empreinte de contradictions, ignorées pour l'heure par les dirigeants, s'ajoutent d'autres problèmes bien concrets pouvant influencer l'univers du travail et tout particulièrement le travail des cadres des coopératives d'épargne et de crédit.

3.2 Contexte économique

Le 3 février 1994, l'embargo américain est levé au Viêt-Nam. Depuis quelque temps déjà, au Viêt-Nam, comme dans plusieurs pays en voie de développement, la corruption n'est un secret pour personne.

"Widespread corruption may be partly linked to the emergence of a free market economy and the legal vacuum in which it has occurred, but that is not the whole story. Corruption is now reported to be endemic in places where the free market ethic has had least impact [...]. The bureaucracy, with its overlapping responsibilities and its low pay, has also become a breeding ground for corruption, p. 13, *The Economist Intelligence Unit* (1992)".

En quoi un tel contexte socio-politique et économique peut-il façonner le marché du travail et ainsi avoir des répercussions sur le contexte organisationnel des coopératives? Il faudrait être un peu naïf pour croire que cette corruption disparaîtra rapidement ou qu'elle existera partout sauf dans les coopératives d'épargne et de crédit!

3.3 Contexte organisationnel coopératif

Les coopératives ont toujours fait partie de la vie vietnamienne. Selon les Affaires Extérieures et Commerce Canada, les coopératives fournissent environ 25% de toute la production agricole vietnamienne. Mais qu'en est-il du système coopératif bancaire?

Le système bancaire est en complète réorganisation. En 1986, le 6^e Congrès du Parti a décidé une vaste réforme qui est entrée en vigueur depuis 1988 [...]. Le besoin de financement des entreprises privées a entraîné le développement de coopératives de crédit mais, le système manquant de maturité, beaucoup de faillites ont suivi. Ainsi en

juin 1990, l'Assemblée nationale a voté une nouvelle loi bancaire : leur création devra être autorisée par la banque d'État, au lieu des autorités régionales. En ce qui concerne la distribution des crédits en 1991 celle-ci était de 87 % des prêts sont accordés aux entreprises d'État, 10% aux coopératives, 3% au secteur privé, p. IX, *Études Économiques et Financières du Crédit Lyonnais* (1991).

Ce pourcentage a sans doute continué à diminuer puisqu'en juillet 1993 il n'existait presque plus de coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam. La situation est délicate, les coopératives vietnamiennes veulent tenter de relever ce défi.

Pour tenter de comprendre l'évolution des coopératives au Viêt-Nam voyons sommairement leur évolution dans le contexte québécois. Au Québec,

La transition au capitalisme a créé, dans les années 1815 à 1840 surtout, une nébuleuse idéologie où face au prosélytisme agressif des économistes libéraux et aux tenants du paternalisme conservateur des temps passés, surgit peu à peu une pensée authentiquement ouvrière. Ainsi, le socialisme, le syndicalisme tel le coopératisme apparaissent comme trois formes complémentaires de lutte contre les effets du capitalisme sauvage de l'époque [...].

L'avènement de la démocratie comme forme d'organisation du destin collectif et procédure de législation du pouvoir, constitue en effet la condition de possibilité des multiples stratégies d'alliances [...] l'émergence d'association axée plutôt sur l'adhésion volontaire, le contrôle par les membres eux-mêmes et l'autonomie face au pouvoir politique, p. 3, Fecteau, J. M. Dupuis, I (1987).

Au Viêt-Nam, l'autonomie des coopératives face au pouvoir politique ne va pas de soi; là comme ailleurs dans d'autres pays passant à l'économie de marché, le mouvement coopératif se remet en question. Selon Lacasse, R. (1993) la décroissance des coopératives peut sans doute s'expliquer par la méfiance suscitée par l'emploi de l'appellation de "coopérative" associée de trop près au communisme, (Lacasse, R., 1993). Bref, si le gouvernement ne voit l'économie de marché que comme un passage, certains citoyens restent prudents. Déjà en 1991, Giguère, J. faisait allusion à une remise en question fondamentale de la mission des coopératives.

La conjoncture géopolitique actuelle appelle un tel processus de définition. La démolition du bloc socialiste laisse l'idéologie coopérative toute seule, à découvert, devant le capitalisme. Désormais il lui sera plus difficile d'avancer sans se faire remarquer, en circulant discrètement entre socialisme et capitalisme. Seule sous les projecteurs, elle sera davantage contrainte à raffermir son profil, préciser ses attributs, expliquer la fameuse société meilleure à laquelle elle prétend se référer. À défaut de cela, elle risque bêtement de perdre l'identité de ses acquis et de se faire finalement assimiler. Il faut espérer que les conditions subjectives pour répondre à une telle exigence existent dans l'appareil coopératif, p. 265, Giguère, J. (1991).

L'absence d'une définition actuelle de la mission des coopératives au Viêt-Nam pose problème dans un contexte de compétences à acquérir pour le bon fonctionnement organisationnel. Si la

mission de la coopérative n'est pas définie, ou pire si elle s'efforce de se définir dans un contexte où son avenir est incertain, il faudra rechercher ailleurs une ligne directrice pour le développement organisationnel.

Toute organisation, peu importe son contexte politique, est influencée par son environnement externe et doit tenir compte de ce dernier tant dans sa planification stratégique qu'opérationnelle. En quoi ce contexte influence-t-il les compétences recherchées? Afin de documenter cette question, nous avons eu recours à deux types de matériaux soit la littérature qui permet de constater l'ampleur des besoins de formation et des entrevues qui ciblent de façon plus précise les compétences à développer.

4. BESOINS DE DÉVELOPPEMENT

Afin d'évaluer la transférabilité à des cadres de coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam de l'approche DACUM et de certains programmes de développement de compétences déjà développés pour Desjardins, il convient de mieux cerner le profil des cadres vietnamiens. En premier lieu, précisons que puisque ces programmes s'adressent à des cadres déjà en poste, il ne s'agit pas de formation initiale, mais bien de développement. Il devient primordial de connaître les compétences actuelles des cadres déjà en poste. Selon Doan Khac Xuyen, pendant plusieurs années la guerre occupait tous les esprits, le Parti se devait de *récompenser* certains citoyens de leurs loyaux services ainsi

Beaucoup de nos cadres n'ont pas fait d'études. Leurs qualités au combat leur ont servi de diplômes. Aujourd'hui les critères de compétences professionnelles doivent prévaloir si on veut que le pays progresse, p. 97, Renaud, J. (1993).

Ce qui pourrait n'être qu'une perception personnelle est confirmé par le recteur de l'Université des sciences économiques de Ho Chi Minh-ville, monsieur Doa Cong Tien, selon lui:

La plupart des cadres du gouvernement n'ont aucune idée de ce qu'est une économie de marché [...].

Son université a reçu comme mission de *recycler* les quelques 100 000 cadres du régime, mais Tien ne sait pas par où commencer. La majorité de ses professeurs ne comprennent ni l'anglais, ni le français et ne peuvent lire les ouvrages occidentaux qui leur permettraient de mettre à jour leur compréhension jusqu'ici marxiste-léniste de l'économie, p. 31, Beaulieu, C. (1993).

Toutefois, tous s'entendent pour dire que les besoins du Viêt-Nam sont vastes.

Même le langage bancaire n'est pas à jour. L'encadrement administratif n'existe pas. Les règles comptables et les états financiers *audités* ou établies d'après les règles

comptables généralement reconnues cela n'existe pas dans le dictionnaire du Viêt-Nam ou cela n'a pas encore existé [...], mais c'est en train de changer parce que le Viêt-Nam réalise que toutes ces lacunes là sont un empêchement majeur dans tout ce que vous appelez le développement économique et le renouveau. Trung, N. H. (1993).

Les changements en cours sont énormes, les besoins sont multiples. Mais y a-t-il une route à privilégier pour établir le trajet de la formation des cadres dans les coopératives d'épargnes et de crédit au Viêt-Nam? La question demeure, quelles sont de façon plus spécifique, les compétences nécessaires dans le contexte vietnamien actuel? Afin de tenter de répondre à cette question des entrevues ont été effectuées autant au Québec qu'au Viêt-Nam.

4.1 Entrevues

À l'origine de cette recherche, il était prévu d'utiliser l'entrevue semi-structurée. Cet outil permet de communiquer directement avec les répondants. Cette façon de procéder donne la chance d'observer³ ce que Harris appelle les qualités de communication jugées essentielles à la composition d'un panel DACUM, de plus l'entrevue permet aussi d'éviter les problèmes de terminologie ambigus pouvant exister par le biais d'un simple questionnaire. Toutefois, l'utilisation de l'entrevue est facilitée par le contact direct de l'interviewer et de l'interviewé, ce contact n'a pas été possible lors de pré-test au Viêt-Nam puisqu'une interprète a dû être utilisée.

Cette entrevue a été conçue en tenant compte des deux facteurs indispensables à la mise sur pied d'un panel DACUM soit:

- la maîtrise des compétences reliées à son travail et
- la facilité de communication sur ce sujet.

Les entrevues devant être faites autant auprès des cadres québécois que vietnamiens, il a été convenu de commencer par les cadres Vietnamiens. Afin de vérifier l'utilisation d'un outil de collecte de données identique et utilisable tant dans le contexte vietnamien que québécois, il a été convenu, en raison de l'accessibilité du terrain, de tester l'outil sur des sujets au Viêt-Nam.

Test de la grille d'entrevue

Dans un premier temps, la grille d'entrevue a été présentée à une interprète accompagnant la chercheuse principale. Déjà certaines questions ont dû être modifiées afin de s'ajuster à la culture organisationnelle vietnamienne. Par exemple une mise en garde a été effectuée à l'effet que les

³ Il ne s'agit pas ici d'observations structurées avec grille d'observation, mais plutôt d'observations générales de la part de l'intervieweur.

cadres vietnamiens pouvaient se sentir menacés face à certaines questions laissant supposer: qu'ils ne suivent pas à la lettre la ligne hiérarchique de décision; qu'ils ne sont pas pleinement compétents dans leur poste actuel; ou même que la situation organisationnelle peut être améliorée. Les questions telles que:

- Selon vous quelles sont les tâches fondamentales qui doivent être effectuées au niveau de la gestion financière dans la pratique quotidienne de votre travail?
- À l'heure actuelle, quelles sont vos préoccupations principales au niveau de la gestion des ressources humaines dans votre équipe de travail ?
- Quelles sont les compétences que vous jugez posséder actuellement et quelles sont celles que vous souhaiteriez acquérir?

Finalement l'entrevue a du être *Vietnamisée*. La formulation même des questions a été changée afin de s'ajuster à la culture locale. Ainsi, à la suggestion à la fois de l'interprète et du docteur en économie, les questions sont respectivement devenues:

- Quelle est la fonction exercée par votre supérieur immédiat et quel est son niveau hiérarchique?
- À l'heure actuelle, combien d'employés avez-vous sous votre juridiction?
- Avez-vous l'occasion de travailler en équipe de travail? Pouvez-vous donner des exemples de ce travail d'équipe?
- Parmi les compétences suivantes classez par ordre de priorité celles que vous jugez nécessaires à votre travail?

Cette dernière question à choix multiples est devenue le point central de l'entrevue.

4.2 Résultats

4.2.1 Données sociologiques

Le profil des répondants au Québec et au Viêt-Nam présente de fortes ressemblances en terme de distribution des âges, toutefois, nous notons une différence significative dans la répartition par sexe. Des hypothèses pourraient être émises reliant la prudence à répondre à l'entrevue au sexe, les femmes pouvant dans certaines cultures être plus prudentes et respectueuses de l'autorité que les hommes. Bien que ces hypothèses n'ont pas fait l'objet de la recherche actuelle, il est tout de

même intéressant de constater que lors des entrevues de pré-test, les répondants les plus "prudents" s'avéraient être des sujets masculins. Il est aussi possible que les femmes se sentaient plus en confiance face à une autre femme interviewer. Ces questions d'attitudes différentes selon les sexes mériteraient sans doute une recherche ultérieure.

Viêt-Nam	Québec
Âge	Âge
20 à 30 = 3 répondants	21 à 30 = 3 répondants
31 à 40 = 9 répondants	31 à 40 = 8 répondants
41 à 50 = 2 répondants	41 à 50 = 3 répondants
51 +	51 +
Sexe	Sexe
Femmes = 9 Hommes = 5	Femmes = 5 Hommes = 9

Tant au Québec qu'au Viêt-Nam, l'anonymat des répondants a été préservé dans la compilation finale des résultats.

Le questionnaire comportait quatorze questions, toutefois deux questions visaient directement à identifier les compétences à développer, les autres questions visaient principalement à établir le profil des sujets et de l'organisation. Ces questions touchaient la formation antérieure reçue et les thèmes de formation souhaités. Les réponses à ces questions seront présentées pour le Viêt-Nam d'abord ce qui permettra de les comparer aux réponses obtenues au Québec.

Viêt-Nam

- Formation antérieure

La question concernant la formation antérieure recevait une multitude de réponses, ne permettant pas de tracer un profil type de répondants. Toutefois, à l'article 16 du statut de la banque coopérative agricole (1993), il est mentionné que les administrateurs doivent satisfaire aux conditions suivantes:

- Être employé de l'État.
- Avoir au moins le diplôme d'Études supérieures et posséder des expériences dans les activités professionnelles dans la pratique de la gestion financière et bancaire, p. 53.

Il est à noter que même si la signification du diplôme d'étude supérieur n'est pas précisée, il semble que l'on pourrait sans doute associer ce dernier à quelques années de CEGEP

- Formation souhaitée

Une question à choix multiples visait à établir le principal secteur soulevant des besoins de formation. Les répondants devaient établir une priorité parmi les 9 thèmes suivants: finance; contrôle financier; gestion des ressources humaines; administration générale; relations de travail; gestion budgétaire; commerce international; finance internationale; marketing; et autres. Les cadres Vietnamiens ont donné priorité au contrôle financier.

Dans la perspective de vérifier si les besoins des cadres Québécois s'apparentaient à ceux de leurs homologues Vietnamiens le même questionnaire a servi d'entrevue au Québec.

Québec

- Formation antérieure

À ce titre les réponses étaient toutes aussi variées qu'au Viêt-Nam. La majorité des sujets interviewés avaient terminé leur école secondaire, certains avaient terminé quelques années d'études après leur école secondaire et quelques uns suivaient présentement des cours à l'université. Mais nous savons que c'est suite à l'analyse préliminaire faite par la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec révélant que la majeure partie des cadres avaient terminé d'étudier à la fin de leurs études secondaires, que le programme de développement des compétences en gestion a été instauré afin de permettre aux cadres d'acquérir au moins un certificat en administration.

- Formation souhaitée

Les cadres Québécois ont accordé leur priorité à la gestion des ressources humaines. Le thème du contrôle financier, priorité absolue pour les cadres vietnamiens, se retrouve presque en dernière position de la liste des cadres québécois. Ces résultats permettent de constater que les programmes déjà développés pour des cadres des coopératives d'épargne et de crédit au Québec correspondent aux besoins actuels des cadres Québécois puisqu'ils mettent l'accent sur le développement des compétences en gestion des ressources humaines, mais, actuellement, ils ne répondent en rien aux besoins identifiés par les cadres Vietnamiens travaillant dans le même type d'organisation. En effet, la notion d'autorité hiérarchique étant respectée, les responsabilités pouvant être prises par chaque niveau hiérarchique étant relativement restreintes, la quasi-absence de pratique d'évaluation de rendement valide rendent les compétences en gestion des ressources humaines presque superflues actuellement.

En dépit de cette constatation, l'approche DACUM peut-elle être utilisée pour le développement d'un curriculum adapté aux besoins des cadres Vietnamiens? Les cadres interviewés possèdent-ils les attitudes (qualités essentielles) pour faire partie d'un panel DACUM? C'est en tentant d'analyser l'attitude des répondants lors de l'entrevue que nous répondrons à cette question.

5. AU-DELÀ DES CONNAISSANCES

Il est impossible de prétendre fournir une analyse exhaustive des attitudes des répondants par une simple entrevue. Seules les attitudes pouvant donner des indices sur la possession des qualités jugées essentielles pour les individus composant un panel DACUM ont fait l'objet de notre attention. Tel que mentionné antérieurement, selon Harris, J. (1982) ces qualités essentielles étaient l'habileté et la motivation de communiquer et la confiance en soi nécessaire pour le faire. Tout comme pour les compétences, ces attitudes seront comparées avec celles des répondants québécois.

5.1 Attitudes

5.1.1 Confiance

Suite à un pré-test avec l'aide d'une interprète, nous avons constaté que chez les personnes interviewées, les étrangers semblaient encore susciter une certaine méfiance. Il a alors été décidé que les entrevues seraient effectuées par une professeure vietnamienne, docteure en économie de l'université de Bulgarie et connaissant le milieu des coopératives bancaires au Viêt-Nam.

Même en utilisant une personne vietnamienne pour effectuer les entrevues, des répondants ont encore refusé de répondre à certaines questions. Par exemple onze personnes sur quatorze disant devoir travailler en équipe, mais huit sur quatorze refuse de donner des exemples de ce travail d'équipe. De même quelques cadres vietnamiens sont avars de commentaires à la question; Quelles seraient vos suggestions visant à améliorer la qualité du service au sein de votre entreprise? Il s'agit là d'une différence fondamentale avec les cadres Québécois qui eux pouvaient faire part ouvertement de leur désapprobation face aux pratiques en cours. Certains émettaient même leurs opinions face aux changements organisationnels actuels *gratuitement* sans qu'aucune question porte sur le sujet. Il semble qu'apprendre à être critique fasse partie de la formation reçue dans des sociétés capitalistes dites avancées.

5.1.2 Communication et motivation à communiquer

En dépit du fait que le supérieur immédiat avait déjà approuvé la grille d'entrevue et qu'il référerait lui-même le cadre à interviewer; certains cadres retournaient demander à leur supérieur immédiat la

permission de répondre à ces questions et même une fois cette autorisation obtenue, ils refusaient encore de répondre à certaines questions sans préciser le motif de leur refus. Les cadres ne semblent pas jouir d'une très grande autonomie de parole et ils sont plus que prudents dans leur communication. Le contexte socio-politique et organisationnel semblent avoir une grande influence sur les attitudes des cadres.

Toujours selon le recteur de l'Université des sciences économique de Ho Chi Minh-ville, Monsieur Doa Cong Tien, les cadres

ont aussi été isolés trop longtemps et ne se rendent pas compte combien le monde a changé depuis les 10 dernières années. Ils n'ont aucune indépendance d'esprit et ils ont peur de prendre leurs responsabilités.

Or, l'indépendance d'esprit et la prise de responsabilités sont non seulement des qualités fondamentales aux membres du panel DACUM, mais elles sont aussi essentielles à l'acquisition même des compétences; puisque, rappelons-le, une compétence se veut être l'intégration d'une connaissance, d'une habileté et d'une attitude.

En formation tous s'entendent pour dire que le changement d'attitudes est le plus difficile à accomplir.

Il est surtout difficile de changer de façon de penser quand on avait pour habitude de ne pas penser du tout. Certes, la hiérarchie s'en chargeait, p. 97, Renaud, J.

5.2 Analyse des résultats

Nos préoccupations d'origines étaient double. À la question visant à vérifier la possibilité de transférer le programme de développement en gestion de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec à l'intention des cadres de coopérative d'épargne et de crédit au Viêt-Nam, nous constatons que le contenu de cette expertise ne correspond pas aux besoins actuels des cadres vietnamiens.

À la question visant à vérifier la possibilité d'utiliser l'approche DACUM, nous constatons que la plus grande difficulté à surmonter serait la composition même d'un panel DACUM possédant déjà les compétences et la confiance nécessaire pour s'exprimer sur ce sujet. Le contexte socio-politique, économique, culturel et organisationnel exerce certainement une influence sur l'attitude des cadres face à la communication.

Au Viêt-Nam, les coopératives d'épargne et de crédit subissent présentement une transformation radicale et leur survie même est en jeu. La séparation entre l'organisation coopérative et l'État est

quasi inexistante; cette force étatique et organisationnelle dicte en partie les attitudes attendues des citoyens-travailleurs. L'attitude étant partie intégrante de toute compétence, nous en concluons l'impossibilité actuelle de développer les *compétences* (savoir/connaissances + savoir-faire/habilité + savoir-être/attitude) telles que définies antérieurement.

Au-delà d'un simple savoir, comment les cadres pourront-ils acquérir une compétence tant et aussi longtemps que leurs valeurs fondamentales continueront à être influencées par l'État qui stipule que l'économie de marché n'est qu'un passage vers le marxiste renouvelé? Quelle forme prendra ce capitalisme de passage?

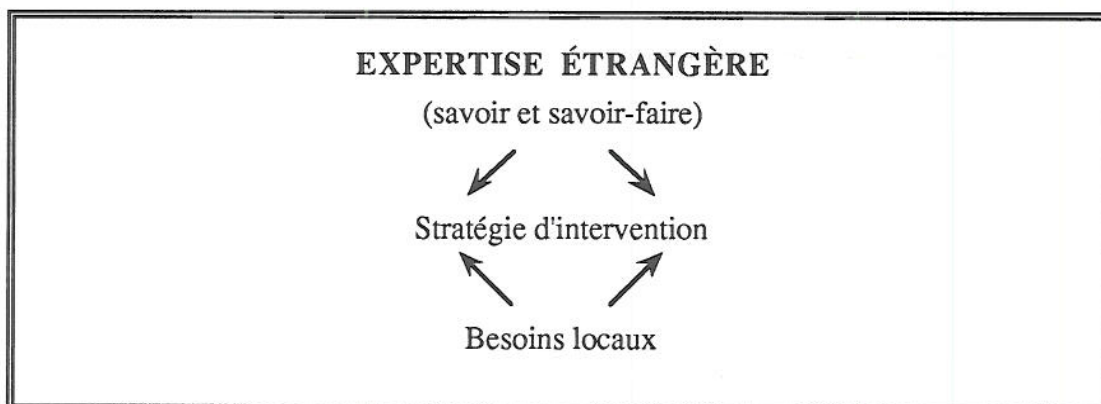
Storey, L. (1988) mentionne que dans une période de changement organisationnel majeur, il est essentiel de maintenir et de rehausser le sens de l'appartenance. Or, si le changement fondamental va dans la direction du passage par l'économie de marché pour retrouver un marxiste renouvelé, quelle appartenance politique doit être rehaussée? Quel est l'effet de cette appartenance face aux compétences à acquérir?

Dans ce contexte, nous concluons que seules les interventions touchant les connaissances et certaines habiletés techniques pourront espérer susciter un transfert.

5.3 Modèle de développement de compétences et transfert

Ces données viennent confirmer la nécessité d'utiliser un modèle permettant de dépasser une vision *micro* des compétences à développer pour véritablement intégrer ces dernières dans une stratégie globale de changement. Tel que le démontre la figure 1, une stratégie d'intervention misant principalement sur l'expertise étrangère et voyant les besoins locaux plus comme des lacunes à combler plutôt qu'un potentiel à développer, risque de ne pas intégrer les nouvelles compétences aux acquis locaux et minimise la possibilité de transferts.

Dépendance et non-transfert
Figure 1

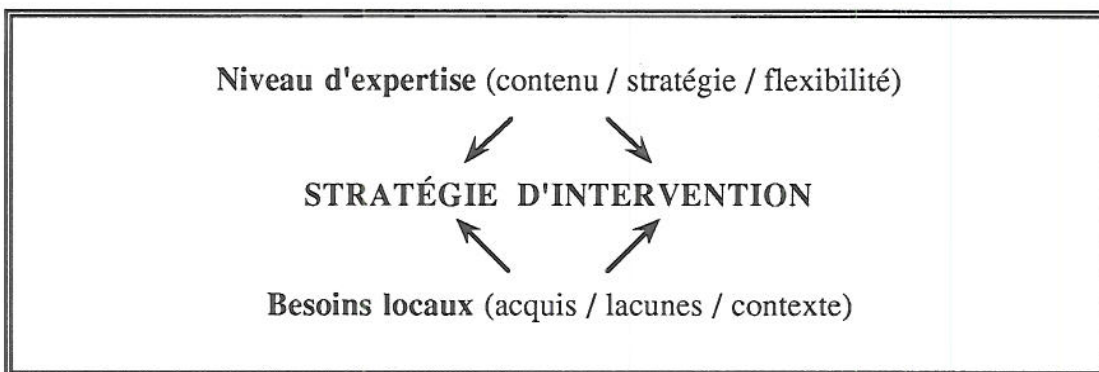


Puisqu'un facteur prédominant dans l'utilisation d'une compétence est son intégration aux compétences actuelles: nous proposons un changement de perspective passant d'abord par une analyse des compétences acquises (savoir + savoir-faire + savoir-être) avant d'essayer de découvrir les lacunes à combler.

Tel que le démontre la figure 2, une stratégie d'intervention pouvant espérer avoir une certaine efficacité dans un contexte de développement international doit autant, sinon plus, miser sur les compétences (connaissances, habiletés et attitudes) acquises que sur les compétences apportées par l'expertise étrangère.

INTERVENTION EFFICACE

Figure 2



6. RECOMMANDATION

- L'avenir des coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam

À titre de recommandation, soulignons que compte tenu de l'ampleur des changements tant de la situation socio-politique qu'organisationnelle, les valeurs de l'organisation coopérative ont tendance à se perdre. Le caractère coopératif de l'organisation est menacé. Malservisi, M. (1988) émet déjà ses préoccupations à cet effet:

Le caractère coopératif de l'organisation sera en danger à partir du moment où les valeurs fondamentales sur lesquelles est élaboré le projet d'entreprise commenceront à être altérées et serviront de moins en moins d'assises aux activités, p. 13.

C'est précisément ce qui semble se passer dans les coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam à l'heure actuelle. L'effet de la diminution des institutions coopératives dans tous les secteurs d'activités a un effet dramatique sur la population moins fortunée. En juin 1994, quelques mois après la levée de l'embargo américain, la journaliste Miville-Deschênes, J. (1994) écrivait au sujet d'une femme vietnamienne :

Elle fait partie des 15% des paysans qui n'ont pas de terres, son niveau de vie a baissé depuis le démantèlement des coopératives. Elle et les siens ne mangent pas toujours à leur faim [...]. Ses enfants ne vont pas à l'école car elle n'a pas les moyens de les vêtir ni de leur acheter des livres.

Le retour à l'économie de marché a élargi le fossé entre les riches et les pauvres. Les riches sont souvent ceux qui ont caché de l'or au moment de la libération du Viet-Nam du Sud [...]. Ils sont maintenant capables de se procurer des terres, étant donné l'assouplissement des lois sur la propriété. Comme le système bancaire est extrêmement déficient ils prêtent illégalement aux pauvres, à des taux usuraires allant jusqu'à 100 % d'intérêt par trimestre, p. B4.

Ainsi, il peut être nécessaire de repenser à ce que Desjardins, A. disait déjà en 1908:

La coopération n'est pas une simple entreprise, une affaire dans le sens ordinaire de ce mot. Elle est par-dessus tout une école, un enseignement de solidarité... Le procédé éducatif reste le facteur par excellence du succès définitif et c'est par lui que l'on devra toujours commencer.

Enseigner le véritable sens de la coopération; démontrer son fonctionnement dans un contexte autre que socialiste et situer les compétences en gestion dans un contexte organisationnel coopératif peuvent aider à fournir une certaine base de stabilité et s'avérer essentiel en cette période de changements.

Bref, si Desjardins continue à être impliqué dans le renouveau du système bancaire au Viêt-Nam, il sera fondamental qu'au-delà des compétences à acquérir, il situe ces dernières dans la philosophie du mouvement coopératif. Ainsi, il serait intéressant d'ajouter au curriculum de cours à contenu financier et comptable des cours sur la coopération au niveau des entreprises d'épargne et de crédit.

CONCLUSION

Le double objectif de cette recherche visait dans un premier temps à vérifier la transférabilité d'une approche de développement des compétences des cadres à des cadres de même niveau dans le même type d'entreprise de coopérative d'épargne et de crédit au Viêt-Nam et dans un deuxième temps à améliorer la compréhension des éléments pouvant influencer l'efficacité des interventions de formation à l'étranger.

Nous en concluons que les programmes de développement des compétences en gestion conçus pour les cadres de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec ont peu de chance de susciter des transferts d'apprentissage aux cadres de même niveau au Viêt-Nam, maintenant. Non seulement il semble que les contenus déjà développés ne correspondent pas aux besoins du milieu, mais de plus l'approche DACUM utilisée pour

développer les programmes a peu de chance de réussite au Viêt-Nam puisque le contexte actuel ne favorise pas chez les cadres l'acquisition des qualités ou attitudes jugées fondamentales pour les membres d'un panel DACUM.

Toutefois, des programmes de formation touchant principalement l'acquisition de *connaissances* reliées à l'économie de marché et l'utilisation de certaines techniques comptables peuvent sans doute espérer être transmises avec un certain succès. Mais une préoccupation de fond demeure présente celle de l'avenir même des coopératives d'épargne et de crédit au Viêt-Nam.

RÉFÉRENCES

- BEAULIEU, C. (1993). «Le Réveil du Vietnam», *L'actualité*.
- COMEAU, Y. (1993). *L'éducation coopérative dans le mouvement coopératif québécois*, Chaire de coopération Guy-Bernier.
- DOYON, R. et FIRSIROTU, M. (1991). Comparaison de deux paradigmes sur les changements organisationnel dans Tessier, R. et Tellier, Y. «Changement planifié et développement des organisations», vol. V, *Théories du changement social intentionnel participation, expertise et contraintes*, pp. 142-168.
- DUBOIS, D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A strategy for Organizational Change*, HRD Press, USA.
- ELKIN, G. (1990). «Competency-based Human Resource Development» in *Industrial and Commercial Training*, vol. 22, Iss 4, pp. 20-25.
- ÉQUIPE PROJET D'ÉTUDES INTERNATIONALES VIÊT-NAM (1993). *Rapport PEI Viêt-Nam*, UQAM.
- CRÉDIT LYONNAIS, *Études Économiques et Financières* (1991), Dossier Pays, CLI.
- DINH LE T. (1994). *Vietnam Moves Toward a Market Economy. Vietnam Next Tiger?* IBN (International Business Newsletter).
- DESJARDINS, A. *Ensemble*, numéro spécial, nov. 1993, Conseil de la Coopération du Québec.
- FRANCHINI, P. (1993). «Trois petits dragons», Indochine 1973-1993, *Les cahiers de l'Express*.
- FECTEAU, J. M. et DUPUIS, I. (1989). *L'émergence de l'idéal coopératif et l'état au Québec de 1850- 1914*. Chaire de Coopération Guy-Bernier.
- GILBERT, P. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise*. ESF, Paris.
- GIGUERE, J. (1991). «Résistance coopérative et société distincte», *Relations*, nov., no 575, pp. 264-265.
- HARRIS, J.(1982). «A Synopsis of Keeping Occupational Education», *Current Paper* presented at the Great Lakes Regional Conference of American Technical Educator Association
- HOCHE, C. (1993). «La fatigue des héros» Indochine 1973-1993, *Les cahiers de l'Express*.
- KEALEY, D. (1990). *L'efficacité interculturelle*, ACIDI, Canada.
- KOSIDLAK, J. (1987). Training trends: DACUM «An Alternative Job Analysis Tool», *Personnel*, vol. 64 (3), pp. 14-21.
- LACASSE, R. (1993). Conférence prononcée dans la cadre du Sommet sur l'éducation coopérative, *l'Éducation coopérative et la coopération internationale*, UQAM 1993.

- MALSERVISI, M. (1988). *Croissance et réalité coopérative: Quelques effets de la croissance sur les caractéristiques essentielles des coopératives d'épargne et de crédit*, Chaire de coopération Guy-Bernier.
- MASSON, J.(1984). Refining the DACUM Working Process *C.V.A./A.C.F.P. Journal*, vol 20 (1).
- MIVILLE-DESCHÊNES, J. (1994). «Les vietnamiennes payent pour le nouveau capitalisme». *La Presse*, samedi 18 juin.
- PARRY, S. (1993). «The Missing "M"» in T.Q.M. *Training*, vol. 30 (9), pp. 27-30.
- POISSON, Y. (1991). *La recherche qualitative en éducation*. Presses de l'Université du Québec.
- RENAUD, J. (1993). «Le remère Capitaliste», Indochine 1973-1993, *Les cahiers de l'Express*.
- ROYER, J.M. (1979) Theories of Transfer of Learning. *Educational Psychologist*, 14, pp. 53-69.
- STATUS DE LA BANQUE AGRICOLE DU VIETNAM, 1993.
- STOREY, J. (1988). «The People Management Dimension» in Current Programmes of Organisational Change. *Employees Relations*, vol, 10, no 6, pp. 17-25.
- TELLIER, Y.(1991). «Leadership et gestion» dans Tessier, R. et Tellier, Y., *Changement planifié et développement des organisations*, vol. IV, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, pp. 36-88
- THE BANKER (1993). *Hanoi creeps in from the cold*.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1992). *Indochina: Vietnam, Laos, Cambodia, Country Report Analysis of Economic and political Trends*, no 3.
- TICHY, N.(1991). «Les bases de la gestion stratégiques du changement» dans Tessier, R. et Tellier, Y., *Changement planifié et développement des organisations*, vol. V, *Théories du changement social intentionnel participation, expertise et contraintes*, pp. 170-195.
- TRUNG, N.H. (1993). Conférence donnée à la société de droit International Économique.