

CAHIERS DE L'IRECUS

▪ 05 - 08 ▪

NOVEMBRE 2008

PRATIQUES D'INTERCOOPÉRATION : ESSAI DE MODÉLISATION

Michel Lafleur,
Ernesto Molina
et André Martin

Les résultats de cette recherche ont été présentés lors de la 22^e Conférence internationale de recherche coopérative, tenue à Dourdan en France, du 19 au 22 octobre 2006.

Veillez noter que le masculin sera utilisé dans le seul but d'alléger le texte.



Ce document peut être reproduit entièrement ou partiellement sous n'importe quelle forme, sans permission spéciale, pour des usages éducatifs ou sans but lucratif, si la reconnaissance de la source est faite.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	1
Introduction.....	1
1. Problématique	2
2. Méthodologie	3
3. Cadre théorique.....	4
A. La stratégie.....	4
B. Les compétences-clés.....	4
C. Les défis coopératifs	7
• Le défi de la bonne gouvernance coopérative (DGC).....	7
• Le défi de l’investissement et de la capitalisation (DIC)	8
• Le défi des valeurs coopératives (DVC)	8
• Le défi de la relation d’usage (DRU).....	8
• Le défi du développement de la collectivité (DDC)	9
• Le défi de l’éducation coopérative (DEC)	9
• Le défi du service/produit (DSP)	10
D. Bonne pratique de gestion	10
4. La modélisation des pratiques d’intercoopération.....	11
4.1. Les pratiques d’intercoopération	12
4.2. Les caractéristiques analysées	13
Conclusion	19
Bibliographie.....	20

RÉSUMÉ

La coopérative réunit des personnes qui coopèrent afin d'atteindre un but commun. Mais qu'en est-il des activités de coopération entre les coopératives d'un même secteur et entre les fédérations et les coopératives de secteurs différents et de différents pays ? L'identité coopérative, à travers ses valeurs, est bien connue. Il existe le principe de coopération entre coopératives, qui est souvent évoqué par les coopérateurs, mais il n'existe pas de modélisation permettant de mieux comprendre les pratiques reliées à l'intercoopération et d'évaluer leurs impacts sur le succès des coopératives. Que signifie concrètement « œuvrer ensemble » dans un monde mondialisé ? D'où s'inspirent les pratiques d'intercoopération : de l'identité coopérative ou de l'entreprise traditionnelle ? Quelles sont les bonnes pratiques en ce domaine ? Comment évaluer l'impact des pratiques d'intercoopération sur les avantages des membres ?

INTRODUCTION

La coopérative réunit des personnes qui coopèrent au sein d'une organisation afin d'atteindre un but commun. C'est ce que l'on observe quotidiennement dans les coopératives : des personnes mettent ensemble leurs idées, leurs compétences et leurs ressources dans le but d'avoir un meilleur travail, un meilleur rapport qualité/prix pour des produits d'épicerie, d'intrants agricoles, de débouchés de marché, etc., tout en respectant les valeurs et les principes coopératifs. Entre les secteurs coopératifs, nous observons la même dynamique, mais au lieu de personnes-membres, ce sont des coopératives-membres entre elles, au sein d'une fédération, qui collaborent afin d'améliorer leur capacité à réaliser la mission de leur organisation.

Plusieurs coopératives, fédérations de coopératives ou regroupements de coopératives du Québec ont voulu mieux connaître leurs pratiques d'intercoopération afin d'améliorer le service à leurs membres. Dans un contexte de croissance des coopératives de base et d'émergence de nouveaux secteurs, et avec un objectif de meilleur fonctionnement coopératif, les directions coopératives se sont retrouvées devant une demande pour de nouveaux services à leurs coopératives de base. Plusieurs acteurs coopératifs se demandaient s'il fallait développer de nouveaux services pour

répondre à ces nouveaux besoins ou s'il ne fallait pas plutôt s'associer avec les autres fédérations qui offraient des services similaires ou qui possédaient des compétences pouvant servir à la production de ces nouveaux services.

La question de fond était de reconnaître les pratiques d'intercoopération et de savoir comment elles peuvent augmenter les avantages des membres consommateurs.

1. PROBLÉMATIQUE

Le sixième principe coopératif adopté par l'Alliance coopérative internationale décrit ainsi l'intercoopération : « Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renfoncer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales » (ACI). D'autre part, les principes coopératifs et l'expérience démontrent que la coopérative ne doit pas évoluer en vase clos; au contraire, elle doit se regrouper dans le but de mieux servir ses membres et de renforcer le mouvement coopératif. Cependant, la définition de l'ACI ne spécifie pas en quoi consiste l'expression « œuvrer ensemble ». Est-ce à dire que toutes les activités et toutes les ententes de partenariat entamées par une coopérative, une fédération ou une confédération relèvent de l'intercoopération ?

Sur le plan théorique, si la définition de la coopération entre coopératives ou de l'intercoopération existe effectivement, on se bute rapidement à l'inexistence de modèles satisfaisants pouvant à la fois catégoriser les pratiques d'intercoopération et évaluer les résultats de ces pratiques sur la coopérative. Les questions guidant la recherche sont :

- ✓ Comment reconnaître les pratiques d'intercoopération ?
- ✓ Comment elles contribuent à la réussite d'une coopérative et de son projet ?

Pour y répondre, nous présentons un cadre d'analyse pour mieux définir et répertorier les pratiques d'intercoopération et permettre de connaître les processus et les résultats de ces pratiques sur les prestations de services des coopératives.

2. MÉTHODOLOGIE

À partir d'une démarche d'étude de cas (Yin, 1993, 1994) et d'analyse par théorisation ancrée (Locke, 2001), des chercheurs et des étudiants de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) ont réalisé, entre octobre 2003 et octobre 2006, une série d'études portant sur les pratiques d'intercoopération dans des projets de coopération internationale, dans le secteur des coopératives de consommateurs au Québec, ainsi qu'entre les coopératives d'une région administrative du Québec : l'Estrie.

Une première recherche, menée en 2003-2004, a porté sur les pratiques d'intercoopération entre les coopératives du Québec et celles d'Amérique du Sud à travers des projets de coopération internationale pilotés par la Société coopérative de développement international - SOCODEVI, organisme regroupant les principales fédérations de coopératives du Québec (Lafleur, Dion et Lussier, 2005).

Une deuxième recherche a porté sur les pratiques d'intercoopération des six grands regroupements de coopératives de consommateurs du Québec, soit : la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec - FCSDQ, la Fédération des coopératives de câblodistribution du Québec - FCCQ, la Confédération québécoise des coopératives d'habitation - CQCH, la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec - FCAQ, la Fédération des coopératives funéraires du Québec - FCFQ, et la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire – FCQMS (Lafleur, Molina et Taillon, 2005; Lafleur et Molina, 2006). Toutes ces fédérations étant membres du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

Finalement, la troisième recherche, issue d'un partenariat entre l'IRECUS et la Coopérative de développement régional de l'Estrie - CDR-Estrie, porte sur des coopératives de tous types qui fonctionnent dans la région administrative de l'Estrie, au Québec (Bussière, Senghor et Vachon, 2006). Ces recherches ont été réalisées à partir d'entrevues, de consultations et de questionnaires envoyés par la poste ou administrés par téléphone auprès des membres, gestionnaires et administrateurs des coopératives et des fédérations des coopératives. Les résultats de chacune de ces recherches ont été présentés aux principaux intéressés, les coopérateurs, lors de rencontres de

validation et du *Forum sur l'intercoopération* organisé à ces fins, ainsi que lors de séances d'information et de tournées régionales de sensibilisation au modèle coopératif.

3. CADRE THÉORIQUE

Pour mieux comprendre les données émanant du terrain, nous nous sommes servis des concepts de stratégie, de compétences-clés, de défis coopératifs et de bonnes pratiques. Le cadre théorique que nous présentons ici de façon résumée constitue la base de notre analyse qui nous permet de proposer une classification des pratiques d'intercoopération selon leur lien avec l'atteinte de résultats précis.

A. La stratégie

Dans les manuels de gestion, la stratégie est souvent définie comme étant « les plans de la direction pour atteindre les résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise » (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998 : 19). Une définition plus complète et plus près de sa réalité complexe amène ces auteurs à conclure que la stratégie nécessite une définition comportant une série de dimensions afin de mieux cerner sa complexité. Ils proposent cinq dimensions fondamentales pour définir la stratégie, soit les notions de plan, de modèle, de position, de perspective et de stratagème. Ces dimensions ne doivent pas être perçues comme étant en opposition, mais bel et bien complémentaires.

B. Les compétences-clés

Avec cette définition de la stratégie, nous présentons maintenant l'école des ressources en stratégie. Celle-ci remet en question l'approche selon laquelle l'étude de l'environnement externe sert de base à l'analyse stratégique. C'est plutôt sur les éléments internes à l'organisation qu'il faut analyser puisque c'est sur ces éléments que les gestionnaires ont un meilleur contrôle (Prahalad et Hamel, 1990). Ainsi, les stratégies des entreprises devraient se baser sur leurs ressources et capacités uniques, ayant de la valeur et étant inimitables, plutôt que les produits et

les services provenant de ces capacités (Zack, 1999).

Il s'agit de changer le focus de la stratégie, en se concentrant sur une vision de la stratégie axée sur les ressources internes d'une organisation : l'essence de la stratégie n'est pas la structure du produit et du marché d'une société mais la dynamique de son comportement. Et le but est d'identifier et de développer les éléments difficiles à imiter des capacités organisationnelles qui distinguent une organisation de ses concurrents. C'est là que se trouverait l'avantage compétitif d'une organisation et non dans la captation d'une opportunité dictée par les résultats de l'étude de l'environnement externe (Stalk, Evans et Shulman, 1992).

Selon cette école, l'avantage concurrentiel a son origine dans les compétences profondément enracinées chez une organisation et qui dépassent ses produits et services. Les compétences-clés d'une organisation se retrouvent dans ses ressources et ses capacités durables, difficilement identifiables et imitables. Ici, l'accent est mis sur l'apprentissage et les habiletés des gestionnaires à développer les compétences-clés de l'organisation : les sources réelles d'avantages doivent être trouvées dans la capacité de la direction de consolider des technologies étendues d'entreprises et des habiletés de production dans les compétences qui permettent l'« empowerment » des entreprises pour s'adapter rapidement aux occasions changeantes (Prahalad et Hamel, 1990).

La compétence-clé peut se définir comme étant la conséquence de l'apprentissage : les compétences-clés sont l'apprentissage collectif au sein de l'organisation, particulièrement sur la façon de coordonner diverses habiletés de production et d'intégrer les multiples flots de technologies (Prahalad et Hamel, 1990).

Prahalad et Hamel (1990) proposent trois tests pour identifier les compétences-clés d'une organisation. Premièrement, une compétence-clé doit donner un accès potentiel à une vaste gamme de marchés; deuxièmement, elle doit apporter une contribution significative aux avantages que perçoit le consommateur dans le produit final; et troisièmement, la compétence-clé doit être difficile à imiter par les concurrents. D'autres auteurs ont complété cette première liste. Ainsi, Grant (1991) propose quatre caractéristiques générales qui servent à considérer

ressources et capacités comme véritables sources d'avantages concurrentiels durables, soit : être durable, être transparente, être transférable et être imitable.

- **Durable** : Cette caractéristique fait référence à la longévité. Plus une ressource ou une capacité aura une grande longévité, plus elle procurera un avantage concurrentiel durable.
- **Transparente** : La transparence fait référence à la complexité des capacités et des ressources nécessaires aux compétences-clés d'une organisation. Plus une compétence sera simple, donc transparente, plus les compétiteurs auront de la facilité à la reconnaître et ainsi tenter de la copier. Un degré élevé de complexité rendrait les ressources et les capacités d'une organisation, donc ses compétences-clés, moins transparentes aux compétiteurs, donc difficilement copiables, lui conférant ainsi un avantage compétitif plus durable.
- **Transférable** : Cette caractéristique fait référence à la possibilité de duplication de la compétence à partir du transfert des ressources et des capacités nécessaires. Plus la duplication de la compétence est facile, moins elle sera considérée comme compétence-clé puisqu'elle ne représentera pas un véritable avantage concurrentiel durable pour l'organisation.
- **Imitable** : Afin de dupliquer une compétence, une organisation pourra tenter d'imiter le succès d'une autre firme par des investissements internes. Comme au critère précédent, la facilité d'être imitable donnera à la compétence-clé une valeur stratégique différente. Certaines capacités seront, dès lors, extrêmement difficiles à imiter, rendant ainsi la compétence-clé de l'organisation unique pour son avantage compétitif.

Bref, le succès actuel d'une organisation repose sur une compréhension de la dynamique interne, en termes de ressources et de capacités, donnant à l'organisation ses compétences-clés durables, peu transparentes, difficilement transférables et imitables (Prahalad et Hamel, 1990; Grant, 1991), alors que le maintien et le prolongement dans le temps de ce succès repose sur les capacités dynamiques d'une organisation difficilement répliquables et imitables (Teece, Pisano et Shuen, 1997). La question n'est plus uniquement d'avoir une compétence-clé, mais d'en connaître la dynamique sous-jacente afin de la faire évoluer dans le temps.

C. Les défis coopératifs

Le modèle des défis coopératifs (Lafleur, 2003) met en relation de façon dynamique sept particularités de l'identité coopérative qui, dans leur application stratégique, doivent mener à une offre de services et/ou de produits concurrentielle intégrant les dimensions de prix, de qualité et de plus-value coopérative.

Un défi coopératif traduit en termes stratégiques une particularité de l'identité coopérative en décrivant la relation entre cette particularité et la conduite de la gestion et du développement de la coopérative dans un contexte concurrentiel. La formulation du caractère distinctif de la coopérative en huit défis est produite à partir des valeurs et des principes coopératifs, jumelés à une démarche de cueillette et d'analyse de données du terrain. La formulation de chaque défi coopératif énonce formellement les valeurs et principes coopératifs qui y sont associés, suivie d'une description du défi coopératif.

- **Le défi de la bonne gouvernance coopérative (DGC)**

Par le principe d'égalité, par la constitution d'une assemblée générale avec plein pouvoir, par l'élection périodique d'administrateurs, par les valeurs de prise en charge, de solidarité et de responsabilité personnelle et mutuelle, les pouvoirs et devoirs démocratiques de la coopérative sont bien établis. Ces particularités définissent en bonne partie la structure de la bonne gouvernance de la coopérative. Stratégiquement, cela se traduit par un droit et une obligation de participation des membres et par une série de règles de délégation de pouvoir entre les membres, les administrateurs, les gestionnaires et les employés. Une démarche participative est d'une part incontournable dans une coopérative afin d'assurer un apport unique des membres aux destinées de la coopérative et, d'autre part, indispensable pour s'assurer que les décisions de la coopérative se font dans l'intérêt des membres. Cette démarche participative doit aussi produire des résultats concrets pour la coopérative : fidélité de ses membres, apports en informations stratégiques, sentiment d'appartenance, vécu de la différence coopérative, etc.

- **Le défi de l'investissement et de la capitalisation (DIC)**

Par les principes coopératifs de la rémunération limitée sur le capital investi, de la réserve inaliénable et de la nécessité d'être membre-usager pour siéger au conseil d'administration, la dynamique de l'investissement et de la capitalisation posent un défi particulier en termes de sources de financement et de capitalisation. Stratégiquement, ceci oblige la coopérative à puiser l'argent nécessaire à son démarrage, à son développement et à sa capitalisation principalement chez ses membres, à même leurs avoirs et/ou leurs parts des trop-perçus. Cela pose le défi de rémunérer adéquatement les investissements des membres (en argent ou par valeur d'usage) et d'établir le lien entre capitalisation et prix de revient, tout en maintenant un investissement interne adéquat pour le développement de la coopérative.

- **Le défi des valeurs coopératives (DVC)**

L'idée de base de la coopérative est de regrouper des gens qui ont un besoin commun, soit acheter un service (coopérative de consommateurs), vendre une production (coopérative de producteurs), se trouver un emploi (coopérative de travailleurs), ou un mélange de ces éléments, dans le cadre, par exemple, d'une coopérative de solidarité. Ce faisant, ces personnes, regroupées en coopératives, veulent bâtir un projet selon des valeurs bien précises, les valeurs du coopératisme. Ce point de départ fait en sorte que la coopérative doit se développer de façon à ne pas créer d'incohérences coopératives et appliquer les valeurs coopératives à l'ensemble de ses relations avec ses parties prenantes. Stratégiquement, la prise de décisions face aux différents acteurs de la coopérative doit refléter cet engagement envers le projet coopératif.

- **Le défi de la relation d'usage (DRU)**

Toute la dynamique de gestion des coopératives vise à maximiser la relation d'usage ou les avantages coopératifs de ses membres. Cette particularité de l'identité coopérative sert aussi de guide de développement, un développement centré sur les besoins des membres dans un secteur précis. Stratégiquement, la dynamique de développement de la coopérative devra toujours être en lien avec cette relation d'usage et non avec une relation financière. Conséquemment, l'analyse

stratégique pour le développement de la coopérative reposera non pas sur une profitabilité maximale, mais sur une maximisation de la relation d'usage ou, dans un vocabulaire plus coopératif, sur une optimisation des avantages coopératifs. La planification et les objectifs stratégiques sont, par conséquent, forts différents de l'entreprise traditionnelle.

- **Le défi du développement de la collectivité (DDC)**

L'objectif premier d'une coopérative est de donner de meilleurs produits et services aux membres, mais en réalisant cet objectif, les coopératives, individuellement et collectivement, doivent aussi participer, selon leurs moyens, à un développement harmonieux de leur communauté. Cela fait partie de la vision développementale des coopératives. Cette participation à un meilleur développement de la communauté est innée à la coopérative. Celle-ci appartient à sa communauté de par la provenance de ses membres, et, traditionnellement, la coopérative verse annuellement une ristourne sociale à sa communauté. De par sa réserve inaliénable et sa capitalisation provenant uniquement de ses membres, elle ne peut être l'objet de spéculations qui la sortiraient de sa communauté. Stratégiquement, le développement de la coopérative devra aussi être centré sur sa communauté. Ainsi, le gestionnaire devra prendre en considération les dynamiques locales du travail de sa coopérative et évaluer les meilleures façons de faire un usage bénéfique des potentialités de son identité coopérative.

- **Le défi de l'éducation coopérative (DEC)**

Baignant dans un océan d'entreprises traditionnelles où l'indice de réussite se résume au retour sur l'investissement, la coopérative doit faire valoir sa réussite à une plus grande échelle. Par le défi de l'éducation coopérative, la coopérative doit stratégiquement faire en sorte que les membres et ses parties prenantes connaissent bien les différences coopératives, ses rôles, ses responsabilités, etc., afin de développer et de maintenir une cohésion dans son développement. Comme le veut l'adage coopératif, une coopérative sans éducation coopérative n'est pas une coopérative.

- **Le défi du service/produit (DSP)**

Les coopératives sont créées dans le but de répondre à un besoin par l'offre d'un produit ou d'un service dans un cadre de développement coopératif et non de développement capitaliste traditionnel. Cependant, le produit ou service de la coopérative va au-delà de la traditionnelle équation qualité/prix. Même si cette équation demeure un élément incontournable de sa prestation de services, la coopérative doit aussi produire une plus-value coopérative. Stratégiquement, la coopérative doit donc offrir un produit et/ou service avec un prix concurrentiel, une qualité concurrentielle et une série de plus-values coopératives uniques.

L'ensemble des caractéristiques de l'identité coopérative que résumant les défis doit donc générer une série d'éléments distinctifs dans la livraison du produit ou du service qu'offre la coopérative. En ce sens, les six premiers défis¹ doivent avoir un impact réel sur l'offre du produit et/ou du service de la coopérative, le défi du produit et service étant l'aboutissement de l'atteinte ou non des autres défis coopératifs. Ainsi, toutes les particularités issues de l'identité coopérative se conjuguent pour trouver leur aboutissement dans le produit et/ou le service offert par la coopérative. Avec ce modèle, il est possible de documenter les compétences-clés de la coopérative, liées à son identité.

D. Bonne pratique de gestion

Le concept de bonne pratique est associé à l'analyse stratégique, plus particulièrement à l'analyse interne de l'organisation et à l'organisation apprenante. Une bonne pratique est un concept relatif dans l'environnement changeant d'aujourd'hui, le terme « bonne » étant en perpétuelle évolution : une bonne pratique aujourd'hui n'est pas nécessairement une bonne pratique pour demain.

Avant d'être désignée comme telle, une bonne pratique émerge d'une idée simple qui a été systématisée et qui a fait ses preuves au sein d'une industrie. Une bonne idée (non prouvée)

¹ Dans cette présentation, nous ne faisons pas référence au défi de l'intercoopération qui est présenté dans le modèle original (Lafleur, Lopez et Dion, 2004).

fait référence à des idées non corroborées qui font néanmoins, intuitivement, du sens. Cette idée pourrait donner des résultats positifs pour une organisation, mais a besoin de révision et d'analyse plus poussées. Pour sa part, une bonne pratique est définie comme une technique, une méthodologie ou une procédure qui, lorsque déployée, améliore la performance d'affaires d'une organisation. Cette bonne pratique devrait permettre de satisfaire certains aspects des besoins des clients et des parties prenantes. La bonne pratique devra être corroborée par des données collectées au sein de l'organisation. Finalement, une meilleure pratique est une bonne pratique qui a été prouvée comme étant la meilleure approche pour plusieurs organisations. Elle est basée sur une analyse de données du processus de performance (*The Manager Mentor*).

On définit une bonne pratique comme étant une technique ou une méthodologie qui, par l'expérience et la recherche, a prouvé mener à un résultat désiré, et ce, de manière fiable (Heffes, 2002). Dans le cas de coopératives, nous associons une bonne pratique à ce qui améliore la performance à l'égard de la satisfaction des besoins des membres-propriétaires-usagers et de la communauté dans une finalité de meilleur développement.

4. LA MODÉLISATION DES PRATIQUES D'INTERCOOPÉRATION

Les résultats de la recherche permettent de répertorier les pratiques d'intercoopération et d'évaluer l'impact de ces pratiques sur les prestations de services des coopératives. Dans un premier temps, nous présentons la catégorisation des pratiques d'intercoopération². Par la suite, afin de mieux comprendre ces pratiques, nous les avons analysées selon cinq caractéristiques : les acteurs impliqués, le territoire, les résultats internes que ces pratiques donnent à la coopérative, les impacts de ces pratiques sur l'avantage concurrentiel et les défis coopératifs qui sont présents dans chacune de ces pratiques.

² Dans cette présentation, nous n'aborderons pas les pratiques que nous appelons de partenariat, où les coopératives travaillent avec des entreprises ou des organisations non coopératives dont les valeurs se rapprochent des leurs. Nous parlons de pratiques de dons et commandites, des pratiques de développement du milieu, ainsi que des pratiques de concertation et d'association autres qu'avec des coopératives.

4.1. Les pratiques d'intercoopération :

Mis à part les pratiques associatives traditionnelles et de base, qui font référence à l'affiliation d'une coopérative à une fédération ou à un regroupement réservé aux coopératives, nous avons regroupé les techniques, les méthodologies, les procédures, les activités et les projets liés à l'intercoopération en six grandes pratiques :

- 1. Pratiques de mise en marché coopératif :** Quand deux coopératives ou plus s'unissent pour établir une stratégie commune de commercialisation. Quand deux coopératives ou plus établissent un traitement préférentiel entre coopératives.
- 2. Pratiques de soutien au développement coopératif :** Quand une coopérative met ses ressources ou son expertise au service d'une coopérative en démarrage ou en phase de développement. Quand une coopérative favorise, avec d'autres coopératives, le rayonnement du mouvement coopératif autant localement que régionalement.
- 3. Pratiques de partage-échange de ressources :** Quand une coopérative partage ou échange des ressources avec une ou plusieurs autres coopératives ou un regroupement de coopératives. Il peut s'agir de ressources humaines, matérielles ou techniques; la pratique peut être permanente ou occasionnelle; formelle ou informelle.
- 4. Pratiques d'affaires :** Quand une coopérative se lie à une autre coopérative pour vendre, acheter ou utiliser des services ou des produits. Quand une coopérative applique une politique formelle ou informelle, de préférence d'achat de produits ou services d'autres coopératives.
- 5. Pratiques de concertation :** Quand une coopérative échange ou fait circuler l'information auprès d'autres coopératives. Quand elle promeut et facilite la prise de position commune.
- 6. Pratiques de formation :** Quand une coopérative travaille avec d'autres coopératives pour créer l'offre ou la demande d'activités de formation.

4.2. Les caractéristiques analysées

1. Les acteurs :

- a. Des coopératives du même secteur d'activité
- b. Des coopératives de secteurs différents d'activité
- c. Une fédération de coopératives et des coopératives

2. Le territoire :

- a. Local
- b. Régional
- c. Provincial
- d. National
- e. International

3. Résultats internes sur la coopérative :

- a. Améliore la prise de décisions. Par des pratiques d'intercoopération, la capacité de l'organisation à obtenir des informations, à les analyser, à développer des options de solution et à faire un choix est améliorée.
- b. Augmente les capacités des personnes. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation compte, à l'interne, sur du personnel aux capacités améliorées.
- c. Accroît l'accessibilité à des expertises. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation a accès, à l'externe, à des experts sur différents sujets.
- d. Accroît la capacité de développement. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation peut compter sur des ressources financières adaptées pour son développement.
- e. Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif. Par des pratiques d'intercoopération, les acteurs d'une organisation ont une meilleure connaissance des réseaux coopératifs et de leurs activités.

- f. Améliore l'image. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation bénéficie d'une notoriété accrue.
- g. Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation bénéficie du réseau afin d'augmenter son pouvoir d'achat et de négociation.

4. Résultats types sur l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel doit permettre d'offrir des services et/ou des produits concurrentiels intégrant les prix, la différenciation et la plus-value coopérative dans une dynamique de développement durable de la communauté.

- a. **Prix** : Offrir un produit ou un service au prix le moins élevé du marché.
- b. **Différenciation** : Offrir un produit ou un service de qualité particulière, qui devient singulier et apprécié par l'utilisateur ou le consommateur.
- c. **Plus-value coopérative** : Donner un avantage en termes de ristournes individuelles et collectives ainsi qu'en termes de capitalisation (réserve), tout en assurant son autonomie et une dynamique locale. Il faut remarquer qu'une partie de la plus-value coopérative se situe dans sa démocratie, sa durabilité, ses objectifs à long terme, etc. La promotion de cette plus-value auprès de ses membres et de sa communauté facilite la prise en considération des résultats au niveau développemental : économique + social + environnemental.

5. Les défis coopératifs

Chaque pratique est aussi analysée selon son lien avec l'identité coopérative. Ce lien est déterminé selon le modèle des défis coopératifs présentés précédemment.

Le tableau suivant est une synthèse des pratiques d'intercoopération selon les cinq caractéristiques présentées ci-haut.

Tableau : Les pratiques d'intercoopération

Exemples de pratiques d'intercoopération	Résultats internes sur la coopérative	Acteurs	Territoire	Avantages concurrentiels	Défis coopératifs
1. Pratiques de mise en marché coopérative					
1.1- Marque maison « coop »	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif • Améliore l'image • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	FCAQ + Coop Atlantique	National	Différenciation	DRU
1.2- Politique d'achats coopératifs (formelle et informelle)	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif • Améliore l'image • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	Fédération + Coopératives secteurs différents	Local Régional Provincial	Plus-value coopérative	DVC
1.3- Rabais lors de l'adhésion à une coopérative partenaire	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif • Améliore l'image • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	Coopératives secteurs différents	Local	Prix	DRU
1.4- Table d'intercoopération de Charlesbourg	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif • Améliore l'image • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	Coopératives secteurs différents	Local	Différenciation	DDC DVC
1.5- Promotion et publicité	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif • Améliore l'image • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	Fédération + Coopératives secteurs différents	Provincial	Différenciation	DVC

1.6- Promotion entre coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif • Améliore l'image • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	Coopératives secteurs différents	Local Régional Provincial	Différenciation	DRU
1.7- Appui dans l'identification de nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Accroît la capacité de développement • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	SOCODEVI + Coopérative du Sud	International	Plus-value coopérative	DRU
2. Pratiques de soutien au développement coopératif					
2.1- Fonds d'entraide FCFQ	<ul style="list-style-type: none"> • Accroît la capacité de développement 	FCFQ + Coopératives même secteur	Provincial	Prix Plus-value coopérative	DIC
2.2- Programme Solidarité FCFQ	<ul style="list-style-type: none"> • Accroît la capacité de développement 	FCFQ + Coopératives même secteur	Provincial	Prix Plus-value coopérative	DIC
2.3- Appui dans le développement d'outils de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore la prise de décisions • Augmente les capacités des personnes • Accroît l'accessibilité à des expertises 	SOCODEVI + Coopérative du Sud	International	Prix Différenciation Plus-value coopérative	DGC DEC DRU
3. Pratiques de partage-échange de ressources					
3.1- Partage des coûts d'un employé	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente les capacités des personnes • Accroît l'accessibilité à des expertises 	Coopératives même secteur	Local Régional	Prix	DRU
3.2- Partage de personnel spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente les capacités des personnes • Accroît l'accessibilité à des expertises 	Fédérations + Coopératives secteurs différents	Local Régional Provincial	Prix	DRU
3.3- Transfert du statut de membre	<ul style="list-style-type: none"> • Renforce la solidarité et la puissance de l'organisation 	Fédération + Coopératives même secteur	Provincial	Différenciation	DRU
3.4- Appui dans l'analyse du	<ul style="list-style-type: none"> • Accroît l'accessibilité à des 	SOCODEVI +	International	Plus-value coopérative	DGC

cadre légal	<ul style="list-style-type: none"> expertises Améliore la prise de décisions Augmente les capacités des personnes 	Coopérative du Sud			
4. Pratique d'affaires					
4.1- Mutuelle de prévention des accidents de travail	<ul style="list-style-type: none"> Augmente les capacités des personnes Accroît la capacité de développement 	FCSDQ + Coopératives même secteur	Provincial	Prix	DIN
4.2- Revendication pour un secteur spécifique	<ul style="list-style-type: none"> Améliore la prise de décisions Augmente les capacités des personnes 	Fédération + Coopératives secteurs différents	Provincial	Différenciation Prix	DIN
4.3- Négociation de prix de divers services	<ul style="list-style-type: none"> Accroît la capacité de développement 	Fédération + CQCM	Provincial	Prix	DIN
4.4- Groupements d'assurances collectives	<ul style="list-style-type: none"> Accroît la capacité de développement 	CQCH + Coopératives + Mutuelles	Provincial	Différenciation Prix	DRU
4.5- Coopérative multiservices	<ul style="list-style-type: none"> Accroît l'accessibilité à des expertises Accroît la capacité de développement Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif 	FCAQ + La Coop fédérée	Local	Différenciation Prix Plus-value coopérative	DRU
5. Pratiques de concertation					
5.1- Comité jeunesse du CCQ	<ul style="list-style-type: none"> Améliore la prise de décisions Augmente les capacités des personnes Accroît l'accessibilité à des expertises Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif 	Fédérations	Provincial	Différenciation Plus-value coopérative	DEC DRU

6. Pratiques de formation					
5.1- Table des formateurs coopératifs	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore la prise de décisions • Augmente les capacités des personnes • Accroît l'accessibilité à des expertises • Augmente le sentiment d'appartenance au réseau coopératif 	Fédération + Coopératives même secteur	Provincial	Différenciation Plus-value coopérative	DEC DRU

Source: Élaboré à partir de données de Lafleur et Molina, 2006; Lafleur, Molina et Taillon, 2005; Lafleur, Dion et Lussier, 2005; Bussière, Senghor et Vachon, 2006.

Cette première modélisation, présentée au Forum sur l'intercoopération aux coopératives et aux fédérations impliquées dans cette recherche, a démontré, par le biais d'un questionnaire rempli par les participants, que les pratiques d'intercoopération sont plus nombreuses et ancrées dans le quotidien des coopérateurs qu'ils ne l'avaient imaginé au départ. Ces pratiques se développent au sein d'un même secteur (11 fois) et entre différents secteurs (10 fois). Les résultats de ces pratiques sur les organisations sont nombreux, similaires selon chaque pratique d'intercoopération et, au total, assez bien répartis. C'est l'augmentation du sentiment d'appartenance (9 fois) et l'augmentation des capacités des personnes (8 fois) qui reviennent le plus souvent. Au niveau de l'avantage stratégique, ces pratiques ont une influence sur le prix (11 fois), sur la différenciation (11 fois) et sur la plus-value coopérative (9 fois). Au niveau de l'identité coopérative, c'est nettement le défi de la relation d'usage qui prévaut, c'est-à-dire que les pratiques d'intercoopération permettent d'améliorer la capacité des coopératives à fournir un meilleur produit/service.

CONCLUSION

La modélisation des pratiques d'intercoopération que nous proposons ici a été élaborée à partir d'un exercice de théorisation ancrée et d'un travail terrain qui nous a fait connaître des pratiques d'intercoopération que même les coopérateurs ne connaissaient pas au départ. La modélisation ici présentée, en plus de favoriser la mise en évidence des pratiques existantes ainsi que la promotion de nouvelles pratiques, permet de mieux comprendre les pratiques d'intercoopération.

Pour pousser plus loin la réflexion sur cette modélisation, nous avons besoin, d'une part, de mieux connaître le comment et le pourquoi des acteurs et, d'autre part, d'aborder quelques questions qui font référence aux modèles de développement : Afin d'acquérir la solidité que demande le contexte actuel de mondialisation, les coopératives doivent-elles jouer sur des règles et avec des modèles contraires au projet coopératif ? Dans ce même contexte, les plus gros joueurs coopératifs doivent-ils devenir moins coopératifs ?

BIBLIOGRAPHIE

- ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE - ACI (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative*. Septembre 1995, <http://www.ica.org> , consulté le 14 juin 2005.
- BUSSIÈRE, Geneviève, Séra SENGHOR et Rémi VACHON (2006). *L'intercoopération en Estrie*, Québec, IRECUS-Université de Sherbrooke et CDR-Estrie.
- GRANT, Robert (1991). « The Resource-based Theory of Competitive Advantage », *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- HEFFES, Ellen (2002). « Best Practices... By Definition », *Financial Executive*, mars-avril, http://www2.financialexecutives.org/magazine/articles/3-4-2002_BP_overview.cfm.
- LAFLEUR, Michel (2003). *La formulation de stratégie à partir de l'identité coopérative*, thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- LAFLEUR, Michel, Bastien DION et Karl LUSSIER (2005). *Les pratiques de coopération entre coopératives dans des projets de coopération internationale*, Québec, IRECUS-Université de Sherbrooke.
- LAFLEUR, Michel, Carlos LOPEZ et Bastien DION (2004). « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs », *uniRcoop*, volume 2, numéro 1, 34-54.
- LAFLEUR, Michel, Ernesto MOLINA et Marie-Annick TAILLON (2005). *Forum sur l'intercoopération : Cahier du participant*, Sherbrooke, IRECUS-Université de Sherbrooke.
- LAFLEUR, Michel et Ernesto MOLINA (2006). « Modélisation des pratiques d'intercoopération : les cas des coopératives de consommateurs au Québec », *uniRcoop*, volume 4, numéro 1, 33-50.
- LOCKE, Karen (2001). *Grounded Theory in Management Research*, Londres, Sage publications.
- MINTZBERG, Henry (1979). « An Emerging Strategy of Direct Research », *Administrative Science Quarterly*, 24, décembre, 582-589.
- MINTZBERG, Henry, Joseph LAMPEL et Bruce AHLSTRAND (1998). *Strategy Safari : A guide tour through the wilds of strategic management*, New-York, The Free Press.
- PRAHALAD, C. K. et Gary HAMEL (1990). « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68, mai-juin, 79-91.
- STALK, G., P. EVANS et L. SHULMAN (1992). « Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy », *Havard Business Review*, 70, mars-avril, 57-69.
- TEECE, David, Gary PISANO et Amy SHUEN (1997). « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18(7), mars, p. 509-533.
- THE MANAGER MENTOR. <http://themanagermentor.com>.
- YIN, Robert Y. (1993). *Application of Case Study Research*, Londres, Sage publication.
- YIN, Robert Y. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, Londres, Sage publication.
- ZACK, M. H. (1999). « Developing a Knowledge Strategy », *California Management Review*, 41(3), 125-145.



**Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives
et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke**

Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
2500, boulevard de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Tél. : 819 821-7220
Télec. : 819 821-7213

Irecus.adm@USherbrooke.ca
www.usherbrooke.ca/irecus