

INDICE · SUMÁRIO · TABLE DES MATIÈRES · CONTENTS

NOTA EDITORIAL · EDITORIAL · MOT DE LA RÉDACTION · EDITOR'S INTRODUCTION	5
Éléments contribuant à la formation de l'image des caisses populaires: une étude empirique au Canada, au Mexique et au Brésil	9
<i>Nha Nguyen, Gaston LeBlanc, Maria Elena Rojas Herrera et Paulo de Albuquerque Peixoto</i>	
La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératives	34
<i>Michel Lafleur, Carlos López Hernández et Bastien Dion</i>	
Modèle d'intercoopération sur les incubateurs de coopératives	55
<i>Chakda Yorn, Marie-Ève Fortin, Jimmy Peixe Mc Intyre et Sandra Suely Soares Bergonsi</i>	
Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo: viabilidad de una alternativa	80
<i>Juan Pablo Marti, Jorge Bertulio, Cecilia Soria et al.</i>	
Organizaciones solidarias y desarrollo local: la experiencia de la Cooperativa de Producción Artesanal "Centro de Bordados Cuenca"	106
<i>Giuseppina Sara Da Ros</i>	
Descentralização financeira e a ação das cooperativas de crédito: Análise e reflexão sobre o modelo brasileiro	136
<i>Emanuel Sampaio Silva e Maria Luiza Lins e Silva Pires</i>	
Programas de qualidade nas cooperativa do oeste do Paraná: estudo de caso da cooperativa agroindustrial LAR	154
<i>Clélio Roberto Marschall et Ernelo Schallenberger</i>	
Bonnes pratiques d'éducation coopérative auprès des jeunes	168
<i>Anne-Marie Nadeau et Michel Lafleur</i>	
Programme Éthique Intégré: de l'élaboration à l'application	192
<i>Marcel Laflamme et Martine Lorrain-Cayer</i>	
L'engagement du mouvement des caisses Desjardins dans le développement des collectivités	207
<i>Joanne Lechasseur</i>	
Red universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo	219

Éléments contribuant à la formation de l'image des caisses populaires: une étude empirique au Canada, au Mexique et au Brésil

NHA NGUYEN¹, GASTON LEBLANC², MARIA ELENA ROJAS HERRERA³ et PAULO DE ALBUQUERQUE PEIXOTO⁴

Université de Moncton – Universidad Autónoma Chapingo – Universidad do Vale do Rio dos Sinos

nguyenn@umoncton.ca

RÉSUMÉ • Cet article se propose d'identifier un ensemble d'éléments d'information expliquant l'image organisationnelle perçue par les membres de coopératives de services. Les résultats obtenus d'une enquête menée en 2004 dans trois pays, le Canada, le Mexique et le Brésil, permettent de constater que les résultats varient selon la communauté desservie par ces coopératives, en l'occurrence les caisses populaires. De façon générale, il est possible de voir que la plupart de ces informations découlent des avantages d'être membre d'une coopérative et des caractéristiques du système de prestation de services. Il s'agissait notamment de la valeur perçue, de l'offre de services et des éléments indispensables à la prestation du service comme le personnel en contact et l'environnement physique. Dans l'ensemble, ces résultats confirment le rôle clé du caractère distinct des coopératives et du concept de service dans la stratégie visant à influencer ou à modifier les croyances et les attitudes des groupes cibles envers ces organisations et soulignent également l'importance des éléments tangibles comme indicateurs privilégiés de l'image des organisations de service.

SUMMARY • This article sets out to identify the various informational elements that contribute to the "organizational image" of service cooperatives as perceived by their members. The results of a 2004 study conducted in three countries (Canada, Mexico and Brazil) vary depending on which community was serviced by the coops; in this case, credit unions. Generally speaking, it was ascertained that most of these elements came from the advantages deriving from coop membership and from the characteristics of the service delivery system: the services offered, their deemed value and the indispensable components of service delivery, such as the quality of the personnel dealing directly with customers and the physical environment. On the whole, the results confirm the key role of the coop's distinct characteristics and of the concept

of service within a strategy aimed at influencing and modifying the beliefs and attitudes held by targeted groups vis-à-vis these organizations. They also highlight the importance of tangible elements as privileged indicators of a service organization's image.

RESUMEN • Este artículo se propone identificar un conjunto de elementos de información que expliquen la imagen organizacional percibida por los miembros de cooperativas de servicios. Los resultados obtenidos de una investigación llevada a cabo en 2004 en tres países, Canadá, México y Brasil, permiten constatar que los resultados varían según la comunidad servida por estas cooperativas, en este caso las cajas populares. De manera general, es posible ver que la mayoría de estas informaciones emanan de las ventajas de ser miembro de una cooperativa y de las características del sistema de prestación de servicios. Se trata claramente del valor percibido, de la oferta de servicios y de los elementos indispensables a la prestación de servicios como el personal en contacto y el ambiente físico. En su conjunto, estos resultados confirman el papel clave del carácter distinto de las cooperativas y del concepto de servicio en la estrategia que apunta a influenciar o a modificar las creencias y las actitudes que los grupos de población apuntados tienen hacia estas organizaciones y subrayan igualmente la importancia de los elementos tangibles como indicadores privilegiados de la imagen de las organizaciones de servicio.

RESUMO • Neste artigo, propõe-se identificar um conjunto de elementos de informação que expliquem a percepção da imagem organizacional pelos membros de cooperativas de serviços. Os resultados obtidos, a partir de uma sondagem efetuada em 2004 nos três países, Canadá, México e Brasil, possibilitam constatar que os resultados variam segundo a comunidade atendida por essas cooperativas, no caso as caixas populares. De modo geral, é possível notar que a maior parte dessas informações decorre das vantagens de ser membro de uma cooperativa e das características do sistema de prestação de serviços. Trata-se principalmente da percepção de seu valor, da oferta de serviços e dos elementos indispensáveis à prestação do serviço tais como o pessoal de contato e o ambiente físico. No conjunto, esses resultados confirmam o papel primordial do caráter distintivo das cooperativas e do conceito de serviço na estratégia para influenciar ou modificar crenças e atitudes dos grupos estudados. Enfatizam, igualmente, a importância dos elementos tangíveis como indicadores privilegiados da imagem das organizações de serviço.

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, des études portant sur l'image organisationnelle cherchent, entre autres, à comprendre la relation entre cette image et le comportement du consommateur (Andreassen et Lindestad, 1998; Zimmer et Golden, 1988), à évaluer les approches et les

échelles de mesure de l'image (Donovan et Rossiter, 1982; Dowling, 1988; Golden *et al.*, 1987) et à comprendre comment la gérer (Abratt, 1989; Barich et Kotler 1991; Gray, 1986). Parallèlement, d'autres études soulignent la nature complexe de l'image et la difficulté de la conceptualiser (Keaveny et Hunt, 1992; MacInnis et Price, 1987). Il est permis par ailleurs de constater que l'image organisationnelle est considérée comme un élément clé de la stratégie de marketing ou de positionnement en raison de son influence sur le comportement du consommateur (Javalgi *et al.*, 1994; Nguyen et LeBlanc, 2001; Pessemier, 1980). La plupart de ces études furent réalisées dans des organisations industrielles ou dans des commerces de détail dont la présence de la composante «marchandise», de par sa nature palpable et concrète, facilite le processus de formation de l'image organisationnelle. Dans le secteur des services essentiellement caractérisés par l'immatérialité, les études recensées révèlent que le consommateur a tendance à recourir davantage à des éléments tangibles et souvent extrinsèques au service, comme le personnel en contact et l'environnement physique, pour se faire une image de l'organisation dispensatrice (LeBlanc et Nguyen, 1988; Zeithaml, 1988). Nous constatons cependant qu'il y a peu d'études empiriques consacrées à l'image des institutions coopératives dont la particularité de leur raison d'être et de leur fonctionnement peut avoir un impact significatif sur la perception de leurs membres.

Dans cette perspective, le présent article se propose d'identifier un ensemble d'éléments d'information privilégiés par des membres d'institutions coopératives dans le processus de formation de l'image de ces dernières. Cette étude s'intéresse aux services financiers, en l'occurrence les caisses populaires situées dans trois pays, le Canada, le Mexique et le Brésil. Le choix des caisses populaires s'explique par le lien étroit entre leur existence et l'évolution du mouvement coopératif, ce qui permettrait d'observer la dimension communautaire dans la perception de leur image. L'étude vise aussi à évaluer les différences dans la formation de l'image organisationnelle par le biais d'une analyse comparative des données recueillies dans trois différentes communautés.

Par ailleurs, il faut souligner la difficulté extrême du processus de généralisation dans l'industrie des services en raison de sa très grande diversité, ce qui explique la nécessité de procéder à des analyses similaires dans différents types de service. Dans cette optique, cette étude apporte une contribution empirique à la mesure de l'image organisationnelle dans les services. De plus, les résultats sur la connaissance de la provenance des informations privilégiées par le consommateur dans sa perception de l'image permettraient d'éclairer le gestionnaire de services dans sa démarche visant à améliorer l'image de son organisation.

1. IMAGE ORGANISATIONNELLE

1.1 Ce qu'est l'image organisationnelle

L'image organisationnelle est considérée comme un portrait englobant un ensemble d'impressions et d'attitudes qu'ont les gens à l'égard de l'organisation (Barich et Kotler, 1991; Zimmer et Golden, 1988). Elle comporte deux volets: fonctionnel et émotionnel (Kennedy, 1977). Le volet fonctionnel correspond aux caractéristiques tangibles, mesurables et pouvant facilement se comparer à celle des organisations concurrentes, tandis que le volet émotionnel s'appuie sur des éléments psychologiques exprimés sous forme de sentiments ou d'attitudes face à l'organisation. Ces sentiments découlent d'une évaluation, propre à l'expérience de chaque individu avec l'organisation, des descripteurs fonctionnels de l'image. Dans le processus de formation de l'image, le volet émotionnel est un élément prédominant. Bref, l'image organisationnelle est un produit du processus de globalisation par lequel le consommateur cherche à positionner l'organisation par rapport à ses concurrentes. Elle est donc quelque chose de global, mais de relatif car elle est souvent comparée à celle des autres organisations pour fins d'évaluation.

Une organisation ne projette pas une seule et unique image. Au contraire, elle est l'objet d'images variées selon ses groupes cibles (Gray, 1986). Par exemple, les consommateurs ne perçoivent pas nécessairement une organisation comme ses employés; ou encore, l'image que les gestionnaires se font de leur organisation peut différer de celle de la communauté ou du public en général. La multiplicité de l'image organisationnelle s'explique par la nature de l'expérience et le degré de contact qu'ont ces groupes cibles avec l'organisation, ainsi que par l'information relative aux activités de l'organisation qu'ils reçoivent.

Pour une organisation de service, la mise en évidence de l'association entre l'image organisationnelle et le service éprouve certaines difficultés en raison de l'intangibilité de ce dernier. Le caractère impalpable de la plupart des services découle de l'absence de leur représentation physique: on ne peut toucher, ni goûter, ni voir un service. Le résultat global du service demeure totalement immatériel malgré la présence de produits ou d'actions tangibles dans le processus de prestation. Ce caractère fondamental du service incite le gestionnaire à recourir à d'autres caractéristiques tangibles, surtout celles de l'organisation elle-même, pour rendre l'image organisationnelle plus facilement saisissable. Ainsi, les éléments tels que l'instrument de production du service, l'environnement dans lequel il est produit et utilisé, et le personnel en contact sont privilégiés dans le processus de création de l'image de l'organisation de service. Dans sa démarche visant à convaincre le

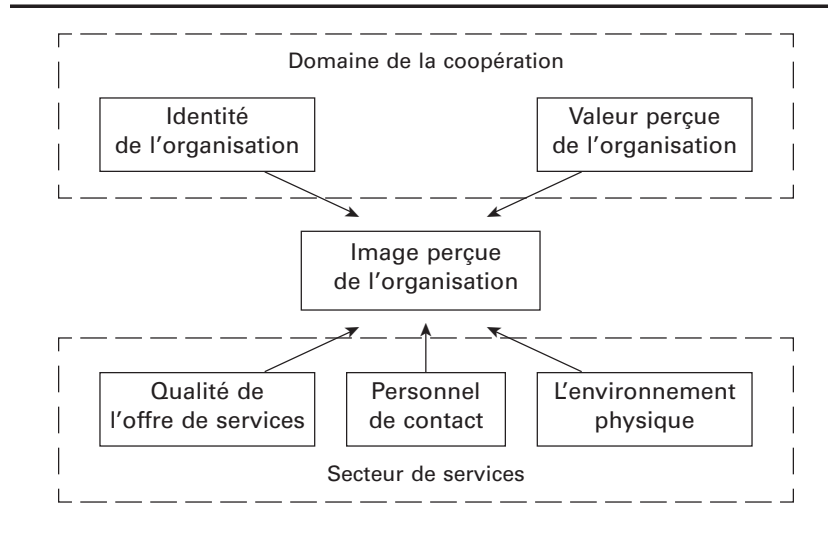
consommateur, l'organisation de service présente des arguments fondés sur ces éléments qui constituent en quelque sorte les promesses de bénéfice de l'achat du service. Par exemple, une institution financière met en évidence le professionnalisme de ses employés dans l'exécution des transactions comme indice de qualité de ses services dans l'effort de forger une image favorable chez le consommateur.

1.2 Les éléments contribuant à la formation de l'image organisationnelle

Le processus de formation de l'image comprend deux réalités: la réalité «objective» définie par un ensemble de caractéristiques de l'organisation et la réalité «subjective» formée des impressions du consommateur concernant les caractéristiques saillantes retenues (Mazursky et Jacoby, 1986). Selon certains auteurs (MacInnis et Price, 1987), le consommateur emmagasine l'information sous forme de code abstrait dans une structure cognitive. Il peut convertir cette information abstraite en schéma ou portrait de sorte qu'il existe une double représentation, littérale et visuelle, de l'information stockée dans sa mémoire. Le processus de formation de l'image se met en marche à chaque fois que la structure cognitive est réactivée. L'évocation et la clarté de l'image dépendent donc du degré de maîtrise de l'information emmagasinée. Ainsi, connaître les éléments d'information privilégiés et retenus par le consommateur dans sa démarche de création d'un portrait type de l'organisation permet à celle-ci de comprendre l'image perçue par le consommateur.

L'examen des écrits antérieurs révèle que l'image d'une organisation de service peut être influencée par une multitude de facteurs découlant de la stratégie, des sphères d'activités ou des composantes organisationnelles. Il peut s'agir des dirigeants, de la communication, du personnel et de l'offre de services (Barich et Kotler, 1991). Dans la présente étude, nous nous intéressons à un ensemble de facteurs reliés à la fois au caractère distinct et à la nature de l'offre de l'organisation. D'abord, les facteurs associés au caractère distinct de l'organisation sont l'identité et la valeur de cette dernière perçue par le consommateur. Dans le cas des institutions coopératives, ces deux facteurs sont particulièrement pertinents. Ensuite, pour les organisations de service, la prestation nécessite la présence physique et la participation du consommateur au moment et à l'endroit définis. La perception de l'image organisationnelle est aussi fondée sur l'évaluation du consommateur de la capacité de l'organisation à satisfaire ses besoins, c'est-à-dire la qualité de l'offre de services, sur les éléments de contact durant la prestation de services, soit le personnel en contact et l'environnement phy-

SCHÉMA 1
Facteurs contribuant à la formation de l'image
d'une organisation de service



sique (Bitner, 1990, 1992). Le schéma 1 montre les relations entre ces facteurs et la perception de l'image d'organisation de service.

2. LES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE

Dans cette étude, nous cherchons à vérifier l'effet des cinq groupes d'éléments d'information identifiés dans le schéma 1 sur la perception de l'image des organisations de service, à savoir l'identité de l'organisation, sa valeur perçue, la qualité de son offre de services, son personnel en contact et son environnement physique.

2.1 L'identité organisationnelle

Il existe dans la littérature une certaine confusion entre l'identité organisationnelle et l'image organisationnelle de sorte que les deux notions sont parfois utilisées de façon interchangeable. Tout en reconnaissant le lien irréfutable entre elles, Abratt (1989) en propose une clarification expliquant que l'identité est constituée d'un ensemble d'indicateurs physiques et de comportement, conçus et contrôlés par l'organisation, et que l'image organisationnelle est une impression globale formée dans l'esprit du consommateur en s'appuyant sur ces indicateurs. Toute organisation projette une identité pour se représenter et se distinguer des

autres. Les éléments clefs de l'identité doivent être instantanément reconnaissables et synonymes de la personnalité de l'organisation (Bernstein, 1984). Il faut noter que les éléments visuels de l'identité organisationnelle jouent souvent un rôle prépondérant auprès du consommateur en raison de leur caractère fortement évocateur, l'identité visuelle étant constituée entre autres du nom et du logo de l'organisation.

H₁: Plus le membre d'une coopérative de service perçoit favorablement l'identité organisationnelle, plus son évaluation de l'image de l'organisation est positive.

2.2 La valeur perçue de l'organisation

La valeur représente l'arbitrage entre les coûts et les bénéfices. Du point de vue du consommateur, la valeur signifie le meilleur résultat dans les conditions reliées à la consommation. Ainsi, la valeur croit lorsque la satisfaction du besoin de l'utilisation augmente ou que le prix du service diminue. D'une façon générale, le consommateur a tendance à choisir une organisation de service qui lui délivre la plus grande valeur, décrite comme étant la différence entre la valeur globale perçue par le consommateur et le prix total déboursé pour obtenir le service (Zeithaml, 1988). Ce prix total va au delà du déboursé monétaire, comprend une multitude de coûts en termes de temps, d'énergie, de risques et repose souvent sur des jugements forts subjectifs. La valeur est un construit de premier ordre capable d'influencer l'attitude et le comportement du consommateur face à l'organisation et à son offre de services (Nguyen et LeBlanc, 1998). Par exemple, une organisation peut renforcer son image aux yeux du consommateur en créant une valeur élevée visant à satisfaire les besoins et les attentes de ce dernier (Barich et Kotler, 1991).

H₂: Plus le membre d'une coopérative de service perçoit favorablement la valeur organisationnelle, plus son évaluation de l'image de l'organisation est positive.

2.3 La qualité de l'offre de services

Une offre de services comprend habituellement un service de base entouré d'un ensemble de services périphériques (Eiglier et Langeard, 1987). Le service de base est le premier élément recherché par le consommateur pour satisfaire son besoin principal, alors que les services périphériques sont conçus non seulement pour faciliter l'accès et la prestation du service de base, mais aussi pour le rendre plus attrayant aux yeux du consommateur. La qualité globale de l'offre de services émane de la satisfaction du consommateur et de la qualité de l'acte de service qu'il reçoit (Woodside *et al.*, 1989). La qualité globale fait référence à la capacité de

l'organisation à satisfaire les besoins et les attentes du consommateur. Quant à la qualité de l'acte de service, elle est fonction de l'écart entre le service attendu et la perception du service reçu par le consommateur (Parasuraman *et al.*, 1985). Elle représente le résultat de la rencontre consommateur-prestataire et est quelque chose de relatif et variable selon le consommateur et le moment de la prestation. Selon Gronroos (1983), la qualité du service a deux volets: la qualité technique et la qualité fonctionnelle. La qualité technique est directement reliée au contenu du service et peut être mesurée objectivement par une série de ses propres caractéristiques. La qualité fonctionnelle, fondée sur le jugement du consommateur, représente la manière dont le contenu du service lui est transféré par le prestataire. Par exemple, les tâches effectuées par l'employé au cours de la prestation sont des dimensions de la qualité technique, tandis que le comportement de ce dernier devant le consommateur constitue la qualité fonctionnelle du service. En règle générale, la qualité fonctionnelle est prépondérante dans le processus de perception de la qualité globale de l'offre de services, qui à son tour influe sur l'image qu'a le consommateur de l'organisation dispensatrice.

H₃: Plus le membre d'une coopérative de service perçoit favorablement la qualité de l'offre de services de cette dernière, plus son évaluation de l'image de l'organisation est positive.

2.4 Le personnel en contact

Le personnel en contact se compose de tous les employés postés à la frontière de l'organisation et qui ont des contacts directs avec le consommateur. Ces employés occupent souvent des postes de niveau inférieur dans la hiérarchie de l'organisation de service, à l'exception du secteur des services professionnels, en dépit de leur influence déterminante sur la perception du consommateur et de leur contribution importante aux objectifs et à la mission de l'organisation. La fonction du personnel en contact est double: traitement de l'information et représentation auprès du consommateur (Aldrich et Herker, 1979). D'une part, le personnel en contact reçoit, souvent grâce à ses relations privilégiées avec le consommateur, de l'information que celui-ci transmet à l'organisation, volontairement ou non, concernant la procédure de prestation ou le service lui-même. Il constitue donc une source d'information susceptible d'éclairer le gestionnaire dans sa décision d'améliorer la qualité du service. D'autre part, ces employés doivent aussi remplir, à titre de représentants de l'organisation, leur fonction de vente et de marketing auprès du consommateur. Aux yeux du consommateur, le personnel en contact constitue une dimension prédominante de l'image de l'organisation

puisqu'il est le premier point de contact et continue par la suite son rôle d'interlocuteur privilégié du consommateur tout au long du processus de prestation. Le personnel en contact est souvent le reflet fidèle des valeurs véhiculées par l'organisation. Soigner l'image projetée par ce groupe d'employés contribue à l'amélioration de l'image de l'organisation.

H₄: Plus le membre d'une coopérative de service perçoit favorablement la performance du personnel en contact de cette dernière, plus son évaluation de l'image de l'organisation est positive.

2.5 L'environnement physique

Un service étant généralement produit et utilisé simultanément, le consommateur doit être présent dans le système de production. Il demeure ainsi en contact avec divers éléments de ce système, en particulier l'environnement physique où se déroule la prestation. Cet environnement joue en quelque sorte le rôle de l'emballage du service et comporte trois volets: les conditions ambiantes, l'aménagement, ainsi que le décor et le système de signalisation pour orienter le consommateur dans le processus de prestation (Bitner, 1992). Les conditions ambiantes se composent, entre autres, de la couleur, de l'éclairage, de la température, du bruit, de l'odeur et de la musique. Elles agissent généralement sur les cinq sens. L'aménagement est la conception et l'agencement des bâtiments, de l'équipement et de l'espace pour faciliter la prestation du service. Le décor et la signalisation sont constitués d'éléments visuels, de symboles pour créer une atmosphère, signaler les unités organisationnelles et communiquer des règles de conduite à l'utilisateur. L'influence de l'environnement physique sur l'image organisationnelle a été mise en évidence particulièrement dans les secteurs des hôtels, des restaurants, des banques, des hôpitaux et des services professionnels (Baker, 1987; Bitner, 1990). La perception de cet environnement par le consommateur peut conduire à des réactions cognitives, physiologiques et émotionnelles à l'égard de l'organisation, qui en retour contribuent à la formation de l'image de cette dernière (Bitner, 1992). Néanmoins, il faut noter que l'importance de l'environnement physique varie beaucoup selon la nature des services et en raison de leur grande diversité.

H₅: Plus le membre d'une coopérative de service perçoit favorablement l'environnement où se déroule la prestation du service, plus son évaluation de l'image de l'organisation est positive.

Cette étude propose donc une vérification empirique des cinq hypothèses ci-dessus énoncées dans le contexte des coopératives de service, en l'occurrence des caisses populaires, dont la prestation exige un face à face entre les membres et le personnel de leur organisation.

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

3.1 Échantillonnage

L'évaluation de l'image de coopératives de service fut effectuée auprès des membres de trois caisses populaires choisies dans trois pays, le Canada, le Mexique et le Brésil.

Au Canada, il s'agit d'une caisse populaire acadienne située dans une communauté rurale à proximité de la ville de Moncton dans la province du Nouveau-Brunswick et comptant un peu plus de 3 000 membres. L'échantillon prélevé comprend 1 127 membres particuliers choisis selon une procédure d'échantillonnage systématique pour recevoir un questionnaire envoyé par la poste. De ce nombre, 374 questionnaires furent complétés et retournés en l'espace de trois semaines, durée prévue de l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 33% considéré comme étant acceptable pour une enquête par voie postale. En ce qui concerne les non-réponses, il y a deux principales causes, soit le refus de réponse (733) et la mauvaise adresse (20). Au Mexique, la caisse populaire choisie est située dans la ville de Los Reyes en banlieue de la capitale du pays et compte environ 10 000 membres. Deux cent cinquante membres furent sollicités sur place pour participer à l'enquête qui se déroula durant quatre semaines. Au Brésil, neuf caisses populaires de taille petite furent choisies dans la région de Sao Leopoldo. Deux cent soixante neuf questionnaires ont été complétés sur place durant une période de trois semaines. Il s'agit essentiellement de trois échantillons de convenance dont le profil sociodémographique est assez différent d'un pays à un autre, comme en témoigne le tableau 1. Par exemple, les femmes constituent la majorité des répondants à Moncton (62%) et à Los Reyes (66%), mais elles sont moins nombreuses que les hommes à Sao Leopoldo (34%). Les répondants âgés de 55 ans et plus représentent un groupe important à Moncton (38%) et non à Los Reyes (6%) et à Sao Leopoldo (22%). La majorité de répondants de l'échantillon de Sao Leopoldo ont fait des études universitaires (55%), comparativement à environ un quart dans les deux autres échantillons. Au niveau de la profession, l'échantillon de Sao Leopoldo comprend plus de personnes qui occupent un emploi de bureau que toute autre catégorie, soit 40%, alors qu'à Los Reyes il s'agit des mères de famille avec 23%. À Moncton, 28% des répondants occupent des professions diverses (catégorie «autres»), tandis que les employés manuels et de bureau constituent ensemble près de 40%. Le contraste le plus frappant entre l'échantillon de Moncton et les deux autres est observé dans le nombre d'années d'être membre de la caisse populaire. À Moncton, la très grande majorité des répondants (89%) sont membres depuis au moins 10 ans en comparaison avec une faible proportion à Los Reyes (17%) et à Sao Leopoldo (5%).

TABLEAU 1
Quelques caractéristiques des répondants par pays

Caractéristiques démographiques	Moncton (Canada)	Los Reyes (Mexique)	Sao Leopoldo (Brésil)
Sexe			
Femme	62%	66%	47%
Homme	38%	34%	53%
Âge			
Moins de 18 ans	2%	—	—
18-34 ans	19%	46%	38%
35-54 ans	41%	47%	39%
55 ans et plus	38%	6%	22%
Niveau de scolarité			
Primaire	10%	15%	3%
Secondaire	43%	31%	18%
Diplôme technique	23%	30%	14%
Universitaire	24%	25%	55%
Profession			
Travail manuel	20%	9%	—
Travail de bureau	19%	18%	40%
Vente	3%	17%	19%
Technique	5%	7%	15%
Agriculteur/pêcheur	—	—	7%
Cadre de direction	4%	3%	8%
Mère de famille	14%	23%	6%
Étudiant	7%	7%	5%
Autres	28%	17%	—
Nombre d'années d'être membre			
3 ans et moins	3%	58%	57%
4-9 ans	8%	25%	38%
10 ans et plus	89%	17%	5%
Nombre de visites par mois à la caisse populaire			
Aucune	7%	—	—
1-3 fois	50%	68%	45%
4 fois et plus	43%	32%	55%

3.2 Mesure de l'image organisationnelle

À l'instar d'autres études effectuées pour les organisations industrielles et les commerces de détail, la mesure de l'image d'une organisation de service peut aussi être guidée par deux interrogations: Quelles sont les composantes de l'image organisationnelle? Quelle est l'importance

relative de chacune de ces composantes? À cet effet, nous privilégions l'approche rétrospective visant à identifier les éléments d'information utilisés par le consommateur dans la formation de l'image organisationnelle. Il s'agit d'une approche fondée sur la connaissance des attributs à partir desquels l'image serait formée. La recension des écrits combinée avec une entrevue de groupe a permis d'identifier 24 dimensions servant à former l'image d'une organisation de service. Au cours de l'entrevue de groupe, les participants, aléatoirement choisis, ont été appelés à discuter des caractéristiques de l'identité organisationnelle, de la valeur, de la qualité de l'offre de services, du personnel en contact et de l'environnement physique d'une coopérative de service dans le domaine financier. Pour des raisons pratiques, l'entrevue de groupe a été réalisée au Canada seulement.

Les 24 dimensions identifiées ont été par la suite reprises et présentées dans les 24 énoncés établis sur une échelle bipolaire à sept points allant de «1=fortement en désaccord» à «7=fortement en accord». Le choix d'une échelle à sept points peut réduire le risque de distribution asymétrique. Cette échelle, considérée comme une des échelles prédictives efficaces, est aussi apte à mesurer à la fois une caractéristique spécifique et une impression globale (Dowling, 1988; Oliver, 1981). La liste des 24 dimensions est présentée à l'annexe 1.

Pour évaluer l'image organisationnelle de façon globale, nous avons eu recours à deux énoncés établis aussi sur une échelle bipolaire à sept points: le premier vise à évaluer l'impression des membres à l'égard de leur caisse populaire et le deuxième, l'image de cette dernière en comparaison avec celle des concurrents. Puisqu'un indice formé de ces deux énoncés sera utilisé dans les analyses ultérieures, il est pertinent d'évaluer la validité et la fidélité de cet indice. D'une part, il est permis d'observer que les coefficients de corrélation Spearman entre l'indice et chacun des deux énoncés sont relativement forts, soient 0,93 et 0,89 pour les données de Moncton (Canada), 0,85 et 0,82 pour les données de Los Reyes (Mexique) et 0,88 et 0,78 pour les données de Sao Leopoldo (Brésil). D'autre part, les valeurs du coefficient alpha de Cronbach de l'indice sont estimées à 0,85, 0,65 et 0,54 pour les données canadiennes, mexicaines et brésiliennes respectivement. À l'exception des données canadiennes, ces résultats révèlent une validité et une fidélité limitées de l'indice, compte tenu de la nature exploratoire de la présente étude.

4. ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1 Identification des groupes d'informations utilisées par les membres

Une analyse des composantes principales avec rotation varimax a été effectuée sur 24 variables identifiées par l'entrevue de groupe et relatives aux cinq hypothèses énoncées précédemment, et ce dans chacune des trois régions étudiées. Selon une règle d'interprétation habituelle, les coefficients de chargement égaux ou supérieurs à 0,45 sont considérés comme étant importants et significatifs (Tabachnick et Fidell, 1989). Les résultats révèlent que la structure des facteurs varie quelque peu selon la région.

- Région de Moncton

Pour les données canadiennes, une première analyse factorielle a donné lieu à quatre facteurs. L'examen des résultats nous a amené à éliminer trois variables. Il s'agit de la variable «transactions effectuées sans erreur» en raison de son coefficient de chargement inférieur à 0,45 et des variables «capacité de satisfaire les besoins des membres» et «fier d'être membre» à cause de l'absence de leur concordance avec la signification intrinsèque du facteur dont elles font partie. Par la suite, nous avons procédé, sans ces trois variables, à une deuxième analyse des composantes principales, qui révèle cette fois les mêmes quatre facteurs représentant 66,2% de la variance totale. La structure des facteurs nous apparaît assez claire. Les variables retenues sont dans l'ensemble concordantes avec la signification des facteurs. Aucune variable avec un coefficient de chargement égal ou supérieur à 0,45 n'est retenue dans plus d'un facteur. Par ailleurs, les résultats des tests de Bartlett (6372,39; $p = 0,000$) et du KMO (0,94) signalent la pertinence des données en matière de factorisation. Rappelons que la matrice de corrélation est jugée appropriée pour la factorisation, lorsque le test de Bartlett est significatif et que la valeur du KMO est supérieure à 0,80. Le tableau 2 présente les quatre facteurs, leurs variables constitutives et leurs coefficients de fidélité alpha de Cronbach.

TABEAU 2
Résultats de l'analyse factorielle pour Moncton (Canada)

Facteurs	Valeurs propres	Variables	Coefficients de chargement	Alpha de Cronbach	
F ₁ : Personnel de contact	11,32	Les employés sont toujours serviables	0,86	0,92	
		Les employés sont amicaux et courtois	0,81		
		Les employés ont les compétences nécessaires	0,78		
		L'apparence du personnel est appropriée	0,62		
F ₂ : Service global	2,10	La caisse populaire assure un service sans délai	0,72	0,87	
		Le nom de la caisse populaire	0,72		
		La caisse populaire est différente d'une banque	0,70		
		Bien servi par la caisse populaire	0,68		
		La caisse populaire a su régler les problèmes	0,66		
		Le logo de la caisse	0,66		
		Mes opinions sont considérées dans la gestion	0,64		
		La participation est encouragée à la caisse populaire	0,52		
F ₃ : Environnement physique	1,25	L'édifice et l'aménagement extérieur attrayants	0,77	0,87	
		Le décor attrayant et l'atmosphère agréable	0,76		
		La caisse populaire bien localisée			0,73
		Le stationnement facilement accessible et suffisant	0,68		
		La caisse populaire utilise des équipements modernes	0,66		
F ₄ : Valeur perçue de la caisse populaire	1,24	Informé régulièrement des services offerts	0,70	0,65	
		Informé des changements de politiques et procédures	0,67		
		Bons services selon le taux d'intérêt et les frais exigés	0,61		
		Heureux que des amis soient membres	0,53		

Le facteur F₁, nommé «personnel en contact» et comptant pour 47,2% de la variance totale, regroupe quatre variables définissant essentiellement les caractéristiques du personnel de la caisse populaire en contact direct avec ses membres. Le facteur F₂, pouvant être appelé «service global» et expliquant 8,7% de la variance, représente deux composantes du schéma 1, identité organisationnelle et qualité du service. Les huit variables retenues dans ce facteur expriment le caractère distinct de la caisse populaire et la qualité de son offre. Le facteur F₃,

«environnement physique» comptant pour 5,2% de la variance, englobe cinq variables définissant le support physique qui comprend à la fois des équipements et l'environnement où se déroule la prestation du service. Le dernier facteur F_4 , «valeur perçue de la caisse populaire», avec 5,2% de la variance et quatre variables, exprime la perception de certains avantages d'être membre d'une caisse populaire. Par ailleurs, les résultats des tests de fidélité révèlent que la cohérence interne des facteurs est satisfaisante, puisque les coefficients alpha de Cronbach varient entre 0,65 et 0,92 (Nunnally, 1978). En nous référant au cadre théorique du schéma 1, il est permis de constater que les éléments d'information relative à l'identité organisationnelle et à la qualité de l'offre de services ont été regroupés sous un seul facteur, ce qui peut vouloir dire que membres de la caisse populaire perçoivent ces deux composantes comme étant indissociables dans la formation de l'image de cette dernière.

- Région de Los Reyes

De façon analogue, l'analyse des composantes principales effectuée sur les données mexicaines a permis de retenir quatre facteurs représentant 56,5% de la variance totale, après deux tentatives et en éliminant six variables pour les mêmes raisons. Les dix-huit variables retenues avec un coefficient de chargement égal ou supérieur à 0,45 sont dans l'ensemble concordantes avec la signification des facteurs. Les résultats des tests de Bartlett (1771,00; $p = 0,000$) et du KMO (0,88) signalent la pertinence des données en matière de factorisation. Le tableau 3 présente les résultats de l'analyse factorielle.

Le facteur F_1 , aussi nommé «service global» et comptant pour 34,4% de la variance totale, comprend huit variables dont six sont identiques à celles retenues dans le même facteur pour Moncton. Le facteur F_2 , appelé «personnel en contact» et expliquant 8,9% de la variance, est identique à celui de Moncton, alors que le facteur F_3 , «environnement physique» comptant pour 7,3% de la variance, est légèrement différent de celui de Moncton, sans la présence de la variable «équipements». Le dernier facteur F_4 , «identité visuelle», avec 5,8% de la variance, est constitué de deux variables d'identification de la caisse populaire, nom et logo. Il faut par ailleurs noter l'absence de la composante «valeur perçue de la caisse populaire» dans la structure des facteurs. Cette absence s'explique probablement par l'impossibilité pour les membres en raison de leur situation personnelle d'avoir accès aux services financiers semblables offerts par d'autres institutions de la région de Los Reyes. Les résultats des tests de fidélité révèlent que la cohérence interne est satisfaisante pour trois des quatre facteurs, avec les coefficients alpha de Cronbach variant entre 0,73 et 0,83.

TABLEAU 3
Résultats de l'analyse factorielle pour Los Reyes (Mexique)

Facteurs	Valeurs propres	Variables	Coefficients de chargement	Alpha de Cronbach			
F ₁ : Service global	6,55	La caisse populaire a su régler les problèmes	0,71	0,83			
		Bien servi par la caisse populaire	0,70				
		La caisse populaire est différente d'une banque	0,64				
		La participation est encouragée à la caisse populaire	0,64				
		La caisse populaire assure un service sans délai	0,61				
		Mes opinions sont considérées dans la gestion	0,57				
		La capacité à satisfaire les besoins des membres	0,51				
		Les transactions effectuées sans erreur	0,45				
		F ₂ : Personnel de contact	1,70		Les employés ont les compétences nécessaires	0,77	0,80
					Les employés sont toujours serviables	0,77	
Les employés sont amicaux et courtois	0,76						
L'apparence du personnel est appropriée	0,56						
F ₃ : Environnement physique	1,40			L'édifice et l'aménagement extérieur attrayants	0,83	0,73	
		Le stationnement facilement accessible et suffisant	0,69				
		Le décor attrayant et l'atmosphère agréable	0,64				
		La caisse populaire bien localisée	0,63				
F ₄ : Identité visuelle	1,11	Le logo de la caisse populaire	0,69	0,50			
		Le nom de la caisse populaire	0,69				

• Région de Sao Leopoldo

Les résultats de l'analyse factorielle de Sao Leopoldo sont passablement différents de ceux de Moncton et de Los Reyes en raison d'un plus grand nombre de variables éliminées, soit 10 sur un total de 24 variables analysées. En procédant de la même manière et après deux tentatives, quatre facteurs ont été dégagés avec 55,4% de la variance totale. Les résultats des tests de Bartlett (752,67; $p = 0,000$) et du KMO (0,65) indiquent une pertinence incertaine des données en matière de factorisation. Le tableau 4 présente les résultats de l'analyse factorielle.

Le facteur F₁, nommé «valeur perçue de la caisse populaire» avec 22,1% de la variance totale, comprend quatre variables dont trois sont

TABEAU 4
Résultats de l'analyse factorielle pour Sao Leopoldo (Brésil)

Facteurs	Valeurs propres	Variables	Coefficients de chargement	Alpha de Cronbach
F ₁ : Valeur perçue de la caisse populaire	3,09	Informé régulièrement des services offerts	0,82	0,69
		Bien servi par la caisse populaire	0,77	
		Fier d'être membre de la caisse populaire	0,60	
		Heureux que les amis soient membres de la caisse populaire	0,52	
F ₂ : Personnel de contact	1,76	L'apparence du personnel est appropriée	0,81	0,66
		Les employés sont amicaux et courtois	0,76	
		Les employés sont toujours serviables	0,64	
		Les employés ont les compétences nécessaires	0,48	
F ₃ : Identité visuelle et physique	1,71	Le nom de la caisse populaire	0,70	0,61
		Le décor attrayant et l'atmosphère agréable	0,70	
		Le logo de la compagnie	0,67	
		L'édifice et l'aménagement extérieur attrayants	0,61	
F ₄ : Caractère distinct	1,18	La caisse populaire est différente d'une banque	0,82	0,54
		La participation est encouragée à la caisse populaire	0,64	

identiques à celles retenues dans le même facteur pour Moncton. Le facteur F₂, appelé «personnel en contact» et expliquant 12,6% de la variance, est identique à celui de Moncton et de Los Reyes, alors que le facteur F₃, appelé «identité visuelle et physique» comptant pour 12,2% de la variance, et comprend à la fois deux éléments visuels de l'identité organisationnelle et deux éléments de l'environnement physique, ce qui constitue une différence marquée des résultats de Moncton et de Los Reyes. Le dernier facteur F₄, «caractère distinct», avec 8,4% de la variance, est constitué de deux variables caractérisant la particularité ou la raison d'être des caisses populaires. Les résultats révèlent l'absence de la composante «qualité de l'offre des services» dans la structure des facteurs. De plus, les tests de fidélité révèlent que la cohérence interne des quatre facteurs est limitée, avec les coefficients alpha de Cronbach variant entre 0,54 et 0,69.

4.2 Effet des groupes d'informations sur la perception de l'image organisationnelle

Pour évaluer l'influence des groupes d'information identifiés sur la perception de l'image organisationnelle, nous avons procédé pour chaque région à une analyse de régression par la méthode des moindres carrés ordinaire, en utilisant les facteurs comme variables indépendantes et l'indice représentant l'image globale comme variable dépendante. Les résultats de régression présentés au tableau 5 révèlent que la contribution totale des groupes d'information à la formation de l'image est plus importante dans le contexte canadien que dans le contexte mexicain ou brésilien, avec un coefficient de détermination (R^2) de 0,69 comparativement à 0,32 et 0,25.

TABLEAU 5
Résultats de l'analyse de régression sur les facteurs

Variable dépendante: Indice global de l'image			
Moncton (Canada)			
Variables indépendantes (4 facteurs)	Bêtas standardisés	F	p
Personnel en contact (F_1)	0,47	268,92	0,000
Service global (F_2)	0,38	173,42	0,000
Environnement physique (F_3)	0,24	70,74	0,000
Valeur perçue de la caisse populaire (F_4)	0,52	321,13	0,000
F = 115,399 (p = 0,000), R^2 = 0,69			
Los Reyes (Mexique)			
Variables indépendantes (4 facteurs)	Bêtas standardisés	F	p
Service global (F_1)	0,40	57,62	0,000
Personnel en contact (F_2)	0,31	34,34	0,000
Environnement physique (F_3)	0,25	22,25	0,000
Identité visuelle de la caisse populaire (F_4)	0,12	5,38	0,021
F = 29,90 (p = 0,000), R^2 = 0,32			
Sao Leopoldo (Brésil)			
Variables indépendantes (5 facteurs)	Bêtas standardisés	F	p
Valeur perçue de la caisse populaire (F_1)	0,34	40,74	0,000
Personnel en contact (F_2)	0,23	18,76	0,000
Identité visuelle et physique (F_3)	0,19	13,14	0,000
Caractère distinct (F_4)	0,23	18,80	0,000
F = 22,86 (p = 0,000), R^2 = 0,25			

- Hypothèse H₁: Effet de l'identité organisationnelle sur l'image perçue

Il est difficile de conclure à la confirmation de cette hypothèse en raison de l'absence d'un facteur distinct et clairement identifié par les variables constitutives présumées. Dans le cas de Moncton et de Los Reyes, l'identité organisationnelle est jumelée avec la qualité de l'offre de services pour former ensemble un seul facteur «service global», qui constitue le facteur le plus important à Los Reyes (bêta = 0,40, tableau 5), mais moins important à Moncton (bêta = 0,38, tableau 5). À Sao Leopoldo, l'identité organisationnelle est fragmentée en deux facteurs indépendants: identité physique et visuelle (bêta = 0,19) et caractère distinct (bêta = 0,23). Tous les deux facteurs ont un effet significatif mais de second ordre sur la perception de l'image.

- Hypothèse H₂: Effet de la valeur organisationnelle sur l'image perçue

Cette hypothèse est confirmée à Moncton et à Sao Leopoldo. En fait, les résultats indiquent que la valeur perçue de la caisse populaire est de loin le facteur le plus important dans la formation de l'image chez les membres. Dans ces deux régions, le libre choix de devenir membre d'une caisse populaire est surtout guidé par les avantages découlant du fonctionnement de l'institution coopérative par rapport à des institutions financières concurrentes. À Los Reyes, les membres de la caisse populaire n'ont pas ce choix, ce qui explique peut-être l'absence de la composante valeur organisationnelle.

- Hypothèse H₃: Effet de la qualité de l'offre de services sur l'image perçue

Il n'y a pas d'évidence pour confirmer cette hypothèse. D'une part, les variables de la qualité du service ne constituent pas un facteur distinct à Moncton et à Los Reyes. Elles sont plutôt jumelées à des variables de l'identité organisationnelle pour former un autre facteur que nous avons appelé service total. D'autre part, les variables de la qualité de l'offre de services n'ont pas été retenues lors de l'analyse factorielle pour Sao Leopoldo.

- Hypothèse H₄: Effet du personnel en contact sur l'image perçue

Les résultats de l'analyse de régression montrent que les caractéristiques du personnel en contact forment le deuxième facteur en importance dans la perception de l'image organisationnelle et ce dans toutes les trois régions (bêta égal à 0,47, 0,31 et 0,23 à Moncton, Los Reyes et Sao Leopoldo respectivement). Cela ne fait que confirmer le rôle crucial de ce groupe d'employés dans la prestation des services, en particulier dans les services financiers qui nécessitent un degré de contact élevé entre le consommateur et l'organisation.

- Hypothèse H₅: Effet de l'environnement physique sur l'image perçue

Cette hypothèse est confirmée à Moncton et à Los Reyes. L'influence de l'environnement physique sur la perception de l'image est toutefois modérée dans ces deux cas (bêta égal à 0,24 et 0,25 à Moncton et Los Reyes respectivement). Dans le cas de Sao Leopoldo, l'absence d'un facteur propre à l'environnement physique ne permet pas d'évaluer le rôle de cette composante dans la formation de l'image organisationnelle. En fait, une partie des caractéristiques de l'environnement physique est intégrée dans un facteur représentant l'identité physique et visuelle de l'organisation, qui exerce tout de même une influence significative sur la perception de l'image organisationnelle.

5. DISCUSSION

À la lumière des résultats de l'analyse de régression, il est permis de constater le rôle prédominant des avantages d'être membre de coopératives et des éléments associés à la prestation de l'offre de services dans la perception de l'image organisationnelle. Ce constat est corroboré par les observations de la situation réelle des caisses populaires dans les trois communautés faisant l'objet de la présente étude.

Il est indéniable que ces coopératives apportent à leurs membres des avantages à la fois économiques et sociaux. Sur le plan économique, les caisses populaires offrent à leurs membres l'accès à une gamme variée de services financiers, tout en leur distribuant une partie de bénéfices sous forme de ristourne. Sur le plan social, la participation au fonctionnement et à la gestion des coopératives renforce le sentiment d'appartenance chez les membres, sachant celles-ci contribuent aussi au développement de leur communauté respective. Les avantages d'être membre constituent donc un argument majeur dans la démarche de renforcement du positionnement des coopératives aux yeux de leurs membres et du public en général, lequel positionnement est naturellement associé à l'identité et à l'image des coopératives.

Quant au rôle des éléments associés à la prestation de l'offre de services, tels que le personnel en contact et l'environnement physique, dans la perception de l'image organisationnelle, les résultats de la présente étude sont concordants avec les propositions recensées dans la littérature (Barich et Kotler, 1991; Bitner, 1992). Il est utile de rappeler qu'une offre de services comporte généralement deux volets: le service et le processus. Le service est la résultante de l'interaction entre le membre comme utilisateur de service, le personnel et l'environnement physique, alors que le processus réside dans la rencontre même entre le membre et le personnel. L'attitude du membre à l'égard de la coopérative peut

être modifiée et renforcée non seulement par le contenu du service qu'il reçoit, mais aussi par le comportement du prestataire lors de la rencontre, c'est-à-dire la manière dont la coopérative livre le service au membre. En fait, dans le contexte d'un service, le consommateur tend à utiliser des indices matériels, souvent extrinsèques au service, dans son processus d'évaluation. Par exemple, le consommateur recourt à des caractéristiques du personnel en contact et de l'environnement où se déroule la prestation pour évaluer la qualité du service (Bitner, 1990, 1992; LeBlanc et Nguyen, 1988; Parasuraman *et al.*, 1988) et l'image de l'organisation dispensatrice (Barich et Kotler, 1991; Nguyen et LeBlanc, 2002). Au plan de marketing, il est suggéré d'intégrer les informations découlant des avantages d'être membre et des caractéristiques du système de prestation de service dans la stratégie de communication visant à influencer ou à modifier les croyances et les attitudes des groupes cibles à l'égard des coopératives.

Au niveau de la mesure de l'image organisationnelle, cette étude utilise, à l'instar d'autres études antérieures, une approche fondée sur un processus rétrospectif qui cherche à identifier les composantes de l'image organisationnelle retenues par le consommateur (Donovan et Rossiter, 1982; James *et al.*, 1976; Pessemier, 1980). Cette approche «attribut» permet d'évaluer de façon indépendante chacune des caractéristiques évoquées de l'image et d'en arriver à une évaluation de l'image globale en combinant ces caractéristiques (Fiske et Pavchak, 1984). Puisqu'il s'agit souvent des caractéristiques objectives, donc facilement mesurables, l'approche «attribut» a tendance à capter davantage la réalité objective de l'image organisationnelle. Elle peut donc s'avérer appropriée pour les décisions nouvelles ou à implication élevée, qui, comme une demande de prêt à une institution financière, requièrent un effort soutenu de la part du consommateur dans son traitement de l'information. Il faut toutefois souligner un problème d'inconsistance entre la conceptualisation de l'image organisationnelle comme un portrait global et sa mesure par l'approche «attribut» comme une liste de caractéristiques. Les faiblesses de l'approche «attribut» résident surtout dans son incapacité d'expliquer le processus d'inférence utilisé par le consommateur dans sa formation de l'image, de tenir compte de ses tendances à personnaliser les objets inanimés, c'est-à-dire les organisations, d'expliquer l'effet durable de l'image organisationnelle en dépit de certains changements dans les attributs saillants et de capter le caractère particulier de cette image auprès d'un groupe cible donné à partir d'une même liste d'attributs générés par un autre groupe. En somme, les biais associés à la mesure de l'image organisationnelle nous incitent à une interprétation prudente des résultats. De plus, il convient de souligner

ici d'autres limites des résultats, notamment le caractère plutôt exploratoire de la présente étude et la représentativité restreinte des échantillons utilisés, ce qui ne permet pas la généralisation pour tous les types de services en raison de leur nature très variable et de leurs caractéristiques fort différentes d'un secteur à l'autre.

CONCLUSION

Cette étude avait permis d'identifier un ensemble d'informations susceptibles d'influencer la perception de l'image des coopératives de service par leurs membres dans trois différentes communautés au Canada, au Mexique et au Brésil. Quoique les résultats varient selon la communauté, il a été possible de voir que la plupart de ces informations découlent des avantages d'être membre de coopérative et des caractéristiques du système de prestation de services. Il s'agissait notamment de la valeur perçue, de l'offre de services et des éléments indispensables à la prestation du service comme le personnel en contact et l'environnement physique. Sur le plan des pratiques managériales, la connaissance de ces facteurs permet à la coopérative d'apporter des corrections visant à réduire l'écart entre l'image qu'elle voulait projeter et son image perçue par le membre. Ces informations aident l'organisation à mieux définir les objectifs reliés à son image, qui respectent sa capacité d'assurer la satisfaction du membre afin de rendre cette image non seulement plus véridique, mais aussi plus convaincante. Pour les coopératives de service, la gestion des éléments tangibles, tels que le personnel en contact et l'environnement physique, doit s'inscrire dans la stratégie de positionnement, car ces deux éléments peuvent jouer un rôle de renforcement de l'image organisationnelle auprès de leurs membres. Le rôle stratégique de l'image d'organisation suggère qu'il est important de mettre en place un processus de gestion de l'image pour détecter les changements défavorables de cette image et agir avant qu'il y ait des répercussions sur les décisions des membres et d'autres groupes cibles. Puisque cette étude analyse les causes de l'image organisationnelle en mettant en évidence les éléments d'informations utilisés par le consommateur dans la formation de cette image, il serait intéressant d'explorer empiriquement, dans d'autres recherches, les effets de cette même image, en particulier ceux sur l'intention d'achat et la fidélité, pour une compréhension plus complète du comportement du consommateur à l'égard de l'organisation.

NOTES

1. Université de Moncton, Canada.
2. Université de Moncton, Canada.
3. Universidad Autónoma Chapingo, Mexique.
4. Universidad do Vale do Rio dos Sinos, Brésil.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRATT, R. (1989). «A New Approach to the Corporate Image Management Process», *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63-76.
- ALDRICH, H.E. et D. Herker (1979). «Boundary-Spanning Roles and Organizational Structure», *Academy of Management Review*, 2, 217-230.
- ANDREASSEN, T.W. et B. Lindestad (1998). «The Effect of Corporate Image in the Formation of Customer Loyalty», *Journal of Service Research*, 1 (1), 82-92.
- BAKER, J. (1987). «The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective», in *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, J.A. Czepiel, C.A. Congram and J. Shanahan (éds), American Marketing Association, Chicago, 79-84.
- BARICH, H. et P. Kotler (1991). «A Framework for Marketing Image Management», *Sloan Management Review*, (Winter), 94-104.
- BERNSTEIN, D. (1984). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Eastbourne, Holt, Rinehart et Winston Ltd.
- BITNER, M.J. (1992). «Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees», *Journal of Marketing*, 56 (April), 57-71.
- BITNER, M.J. (1990). «Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses», *Journal of Marketing*, 54 (April), 69-82.
- DONOVAN, R. et J. Rossiter (1982). «Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach», *Journal of Retailing*, 58 (Spring), 34-57.
- DOWLING, G.R. (1988). «Measuring Corporate Images: A Review of Alternative Approaches», *Journal of Business Research*, 17, 27-34.
- EIGLIER, P. et E. Langeard (1987). *Servuction, le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- FISKE, S. T. and M.A. Pavelchak (1984). «Category-Based Versus Piecemeal-Based Affective Responses: Developments in Schema-Triggered Affect», in *The Handbook of Motivation and Cotion: Foundations of Social Behavior*, New York, Guilford Press.
- GOLDEN, L.L. et al. (1987). «The Numerical Comparative Scale: An Economical Format for Retail Image Measurement», *Journal of Retailing*, 63 (Winter), 393-410.
- GRAY, J.G. (1986). *Managing the Corporate Image*, Westport, Quorum Books.
- GRONROOS, C. (1983). «Strategic Management and Marketing in the Service Sector», rapport no 83-104, Marketing Science Institute, Cambridge, Ma.
- JAMES, D.L. et al. (1976). «The Use of Multi-Attribute Attitude Model in a Store Image Study», *Journal of Retailing*, 52 (Summer), 23-34.
- JAVALGI, R.G. et al. (1994). «Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation», *Journal of Advertising*, 23 (4), 47-58.

- KEAVENEY, S.M. et K.A. Hunt (1992). «Conceptualization and Operationalization of Retail Store Image: A Case of Rival Middle-Level Theories», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (2), 165-175.
- KENNEDY, S.H. (1977). «Nurturing Corporate Image», *European Journal of Marketing*, 11 (3), 120-164.
- LEBLANC, G. et N. Nguyen (1988). «Customers' Perceptions of Service Quality in Financial Institutions», *The International Journal of Bank Marketing*, 6 (4), 7-18.
- MACINNIS, D.J. et L.L. Price (1987). «The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions», *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 473-491.
- MAZURSKY, D. et J. Jacoby (1986). «Exploring the Development of Store Images», *Journal of Retailing*, 62 (2), 145-165.
- NGUYEN, N. et G. LeBlanc (2002). «Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients», *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3), 242-262.
- NGUYEN, N. et G. LeBlanc (2001). «Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
- NGUYEN, N. et G. LeBlanc (1998). «The Mediating Role of Corporate Image on Customers' Retention Decisions: An Investigation in Financial Services», *The International Journal of Bank Marketing*, 16 (2), 52-65.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, 2e édition, New York, McGraw-Hill.
- OLIVER, R.L. (1981). «Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings», *Journal of Retailing*, 57 (3), 25-47.
- PARASURAMAN, A. et al. (1988). «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12-40.
- PARASURAMAN, A. et al. (1985). «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- PESSEMIER, E.A. (1980). «Store Image and Positioning», *Journal of Retailing*, 56 (Spring), 94-106.
- TABACHNICK, B.G. et L.S. Fidell (1989). *Using Multivariate Statistics*, 2e édition, New York, HarperCollins Publishers.
- WOODSIDE, A. G. et al. (1989). «Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention», *Journal of Health Care Marketing*, 9 (4), 5-17.
- ZEITHAML, V.A. (1988). «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence», *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.
- ZIMMER, M.R. et L.L. Golden (1988). «Impressions of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images», *Journal of Retailing*, 64 (3), 265-289.

ANNEXE 1

24 énoncés utilisés dans l'évaluation de l'image de caisse populaire et deux énoncés formant l'indice global de l'image

	Fortement en désaccord							Fortement en accord							
1. Le nom «Caisse populaire...» me fait penser à une institution qui est là pour nous aider	1	2	3	4	5	6	7								
2. Mes opinions sont considérées dans la gestion de la caisse populaire	1	2	3	4	5	6	7								
3. La caisse populaire est différente d'une banque	1	2	3	4	5	6	7								
4. La participation est encouragée à ma caisse populaire	1	2	3	4	5	6	7								
5. J'aime le logo de ma caisse populaire	1	2	3	4	5	6	7								
6. Ma caisse populaire est reconnue pour assurer un service sans délai	1	2	3	4	5	6	7								
7. Ma caisse populaire a toujours su régler les problèmes à la satisfaction des membres	1	2	3	4	5	6	7								
8. Je suis bien servi par ma caisse populaire	1	2	3	4	5	6	7								
9. À ma caisse populaire les transactions sont effectuées sans erreur	1	2	3	4	5	6	7								
10. Ma caisse populaire a la capacité de satisfaire les besoins des membres	1	2	3	4	5	6	7								
11. Les employés de ma caisse populaire sont toujours serviables	1	2	3	4	5	6	7								
12. Les employés de ma caisse populaire sont amicaux et courtois	1	2	3	4	5	6	7								
13. Les employés de ma caisse populaire me paraissent avoir les compétences nécessaires	1	2	3	4	5	6	7								
14. L'apparence du personnel de ma caisse populaire est appropriée	1	2	3	4	5	6	7								
15. Ma caisse populaire utilise généralement des équipements modernes	1	2	3	4	5	6	7								
16. Le stationnement de ma caisse est adéquat (facilement accessible et suffisamment de places)	1	2	3	4	5	6	7								
17. L'édifice et l'aménagement extérieur de ma caisse sont visuellement attrayants	1	2	3	4	5	6	7								
18. Je trouve le décor attrayant et l'atmosphère agréable	1	2	3	4	5	6	7								
19. Ma caisse populaire est bien localisée	1	2	3	4	5	6	7								
20. Je suis fier d'être membre de cette caisse populaire	1	2	3	4	5	6	7								
21. En considérant le taux d'intérêt et les frais de service, ma caisse offre de bons services	1	2	3	4	5	6	7								
22. Je suis heureux que mes amis soient membres de cette caisse populaire	1	2	3	4	5	6	7								
23. Ma caisse populaire m'informe régulièrement des services financiers offerts	1	2	3	4	5	6	7								
24. Ma caisse populaire m'informe des changements quant à ses politiques et procédures	1	2	3	4	5	6	7								
J'ai toujours eu une bonne impression de ma caisse populaire	1	2	3	4	5	6	7								
Ma caisse populaire projette une meilleure image que celles des concurrents	1	2	3	4	5	6	7								

La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératives

MICHEL LAFLEUR¹, CARLOS LÓPEZ HERNÁNDEZ²
ET BASTIEN DION³

Université de Sherbrooke – Universidad Autónoma de Querétaro

RÉSUMÉ • Une des problématiques reconnue pour la gestion des coopératives est le manque d'outils de gestion adaptés à l'identité coopérative. Les auteurs présentent leur modèle d'analyse stratégique basé sur l'identité de la coopérative, soit le modèle des défis coopératifs. À partir de ce modèle, l'article présente les résultats d'une vingtaine d'études de cas sur la stratégie des coopératives. Les auteurs démontrent les liens entre l'identité coopérative et son succès et proposent une série de bonnes pratiques de gestion coopérative conduisant à des résultats stratégiques positifs pour la coopérative et le membre.

SUMMARY • One of the many recognized managerial problems of cooperatives is the lack of management tools suited to the cooperative entity. The authors will herein present their model for a strategic analysis based on the cooperative identity, that is to say, the model of cooperative challenges. Based on this model, this article presents the results of some twenty case studies dealing with cooperative strategy. The authors highlight the links between cooperative identity and cooperative success, and propose a series of sound cooperative managerial practices that lead to positive strategic results for both the cooperative and its members.

RESUMEN • Una de las problemáticas reconocidas para la gestión de las cooperativas es la falta de herramientas de gestión adaptadas a la identidad cooperativa. Los autores presentan su modelo de análisis estratégico basado en la identidad de la cooperativa, el modelo de desafíos cooperativos. A partir de este modelo, el artículo presenta los resultados de una veintena de estudios de caso sobre la estrategia de las cooperativas. Los autores demuestran la relación entre la identidad cooperativa y su éxito y proponen una serie de buenas prácticas de gestión cooperativa que conducen a resultados estratégicos positivos para la cooperativa y para el miembro.

RESUMO • Um dos problemas reconhecidos na gestão das cooperativas é a falta de ferramentas de gestão adaptadas à identidade cooperativa. Os autores apresentam um modelo de análise estratégica baseado na

identidade da cooperativa, ou seja, o modelo dos desafios cooperativos. A partir desse modelo, o artigo apresenta os resultados de cerca de vinte estudos de casos sobre a estratégia das cooperativas. Os autores demonstram as ligações entre a identidade cooperativa e seu sucesso e propõem uma série de práticas de gestão cooperativa adequadas, que levam a resultados estratégicos positivos para a cooperativa e seus membros.

1. La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératifs.

Maîtriser la stratégie est une tâche centrale du travail du gestionnaire. *«Une des tâches les plus importantes qui est dévolue au manager consiste en la détermination de la stratégie de son organisation – ou du moins dans la supervision des processus par lesquels d'autres personnes et lui-même élaborent une stratégie.»* (Mintzberg, 1989: 47) Pour le chercheur, l'étude de la stratégie est la discipline privilégiée pour comprendre et expliquer le succès d'une organisation (Mintzberg, 1979; Porter, 1994). Le résultat de ses recherches devra lui permettre de proposer une modélisation des différents éléments permettant la prise de décision menant une entreprise vers le succès.

Baignant à ses débuts dans un environnement prévisible et dans un contexte de concurrence relativement faible des années 50, la stratégie était synonyme de processus interne de budgétisation et de contrôle financier de l'entreprise. Durant les années 60 et 70, avec l'arrivée d'une concurrence plus féroce, le concept de stratégie prend une perspective marketing plus poussée afin de bien faire la jonction entre l'entreprise et les besoins de son marché. Avec la turbulence des années 80 venant modifier complètement la prévisibilité de l'environnement externe, les premiers modèles d'analyse stratégique sont proposés, dont la matrice des forces-faiblesses-menaces-opportunités, premier couplage environnement externe / environnement interne. Les chercheurs font aussi état des problématiques liées à la structure de l'entreprise et ses niveaux hiérarchiques dans les prises de décision stratégique. Finalement, la concurrence accrue, l'instabilité de l'environnement externe et la complexité des nouvelles réalités liées à la mondialisation amènent le concept de management stratégique, où le gestionnaire doit penser et agir en même temps, un peu à l'image du capitaine de bateau qui, devant une mer agitée, doit dans un même instant analyser les courants, vents et vagues, en extrapoler la force et la direction tout en décidant du parcours idéal à suivre. Pas question d'une réunion de deux jours pour décider de la direction à prendre; la tempête fait rage.

Aujourd'hui, deux approches en stratégie retiennent particulièrement l'attention des chercheurs, soit les approches prescriptives avec une

méthodologie linéaire à appliquer avec l'aide d'outils d'aide et d'experts. De l'autre côté, il y a les approches plus émergentes mettant l'accent sur l'apprentissage comme méthodologie de définition des stratégies et sur la participation d'un plus grand nombre d'acteurs. Entre ces deux pôles, il existe plusieurs personnalités à la stratégie.

Si la stratégie a évolué avec les réalités changeantes des entreprises, peu de chercheurs se sont toutefois penchés sur la formulation de stratégie selon les types d'organisations, et particulièrement selon les réalités des entreprises coopératives. Chez les quelques chercheurs qui se sont penchés sur la stratégie chez les coopératives, ils ont tenté principalement, à partir des théories existantes, de faire entrer la coopérative dans les modèles de planification stratégique développés pour l'entreprise traditionnelle. Souvent, ces modèles se sont montrés inadéquats pour faire ressortir pleinement les valeurs des coopératives et leur projet de développement.

À notre connaissance, peu d'études sur la stratégie ont tenté, à partir des différences coopératives, de proposer une démarche et des outils d'analyse adaptés à la réalité des coopératives. Pour le gestionnaire de coopérative, les outils à sa disposition ne reflétaient jamais complètement sa réalité d'entreprise collective tournée vers l'optimisation d'une relation d'usage.

2. La problématique

Peu d'auteurs se sont donc consacrés récemment à comprendre le succès des organisations dans un esprit de développement qui dépasse le traditionnel paradigme du technocentrisme (Gladwin, Kennelly, 1997). Pour nous, l'intérêt de la recherche sur les coopératives réside dans son projet de développement fondé des valeurs de prise en charge, de responsabilités personnelles et mutuelles, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité et sur une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. Les modèles et les outils de gestion issus de l'entreprise traditionnelle reflètent très peu ce projet et le manque de connaissance qui en découle est de plus en plus reconnu comme étant un frein important pour un développement coopératif des coopératives.

Chez les auteurs qui se sont penchés sur la stratégie de la coopérative, il est possible de les classer selon trois approches. Premièrement, le courant majoritaire essaie d'adapter les concepts de l'entreprise traditionnelle à la formule coopérative visant souvent l'adaptation de la coopérative aux «impératifs» de l'environnement externe. Deuxièmement, on trouve une série de publications prescriptives qui, à l'opposé du premier courant, met l'accent sur la stratégie sur la doctrine coopérative

comme environnement interne fixe qui doit, en quelque sorte, modifier l'environnement externe. Troisièmement, on trouve une série de recherches analysant la coopérative dans sa dualité classique entre le volet association et le volet entreprise inspiré du cadre conceptuel de Vienney.

À partir de ces constants, la théorie des défis coopératifs (Lafleur, 2003) a été développée à partir du paradigme constructiviste dans une approche qualitative (Maxwell, 1997). L'auteur s'est servi d'une stratégie de recherche hybride et d'une démarche à itérations multiples conjuguant l'étude de cas (Yin, 1993, 1994) et la technique de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 2000; Locke, 2001) pour la cueillette et l'analyse des données. En lien avec l'approche stratégique par les ressources (Prahalad et Hamel, 1990; Teece, Pisano, Shuen 1997), la recherche démontre que la théorie des défis coopératifs épouse bien la réalité des coopératives en termes de création de rentabilité et de développement. Cette théorie permet aux coopérateurs, aux chercheurs et aux enseignants de mieux comprendre l'apport de l'identité coopérative dans le succès commercial et développemental de la coopérative.

À partir de ce modèle, l'objectif de la recherche était de rendre plus robuste la théorie des défis coopératifs afin qu'elle puisse mieux expliquer les sources de stratégies gagnantes chez différents types de coopératives et dans différents secteurs économiques. Les chercheurs se sont ainsi penchés sur les pratiques des coopératives de consommation, de production et de travail de différents secteurs. Cette recherche permet aux coopérateurs, aux chercheurs et aux enseignants de mieux comprendre l'apport de l'identité coopérative dans le succès commercial et développemental de la coopérative.

3. Les coopératives

Depuis plus de 100 ans, les coopératives ont réussi à se développer, partout sur la planète et dans tous les secteurs économiques, avec beaucoup plus de réussites que d'échecs. L'on compte aujourd'hui plus de 760 millions de coopérateurs qui, avec leurs familles, représentent un quart de la population mondiale. Au niveau mondial, les coopératives offrent plus d'emplois que l'ensemble des multinationales (Conseil de la coopération du Québec, 2003). Dès la naissance du coopératisme, les précurseurs voyaient en la coopérative une solution entrepreneuriale aux déséquilibres développementaux d'alors (Fairbain, 1999; Leclerc, 1982; Lambert, 1980). Les six principes de développement coopératif (sept depuis 1995) guident la stratégie de la coopérative et doivent contribuer à un meilleur développement pour le plus grand nombre possible; c'est dans ces valeurs et principes que se trouve son identité unique.

La coopérative est *«une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement»* (Alliance Coopérative Internationale, 1995). Ce type d'entrepreneuriat est né à la suite des critiques faites par certains penseurs sur les lacunes du capitalisme naissant. La première coopérative à connaître le succès, la Société des équitables pionniers de Rochdale, en Angleterre, est le résultat d'une synthèse de certains penseurs de l'époque (Fourrier, King, Owen, Saint-Simon, Buchez, Plockboy, Proudhon, etc.). D'un point de vue développemental, les pionniers de Rochdale ont ainsi réussi à appliquer concrètement des principes de développement dans une dynamique entrepreneuriale.

Leurs critiques sur les lacunes du capitalisme naissant et leurs transpositions en forme de principe découlent d'une vision novatrice du développement. Pour les coopératives, cette vision développementale est résumée dans leurs valeurs fondamentales qui sont: la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. De façon générale, ces critiques tournaient autour de deux grands thèmes.

Le premier élément touche **le rôle du capital**. Dans leurs critiques, ces penseurs reprochent au système capitaliste naissant d'accorder aux seuls détenteurs de capitaux tous les bénéfices de l'entreprise grâce uniquement à leurs investissements financiers sans que ces derniers ne participent réellement à la création de cette richesse. Pour ces penseurs, ce n'est pas dans le capital (investissement) que se situe la vraie richesse d'une nation, mais dans le travail, la production ou la consommation. Ces penseurs dénoncent ainsi les revenus sans travail (coopérative de travail) ou le fait que les intermédiaires facturent une surcharge aux prix des produits sans que ceux-ci n'ajoutent une réelle valeur au produit (coopérative de consommateurs et de producteurs). Bref, on critique le fait que les détenteurs de capitaux obtiennent tout le bénéfice de l'entreprise pour eux seuls. Conséquemment, à partir de cette critique du modèle de développement, on propose que le capital ne soit pas l'unique moteur, décideur et bénéficiaire du développement. Ainsi sont expliqués, de façon développementale, les principes coopératifs du pouvoir démocratique exercé par les membres, de la participation économique des membres et de l'autonomie et de l'indépendance de la coopérative.

Le deuxième élément touche **l'organisation** de ce changement. On réfléchit sur la meilleure forme possible d'organisation pour conduire les changements afin de solutionner les problèmes de développement. On peut regrouper les différentes solutions proposées autour de trois

écoles. On trouve une démarche de défense des droits des travailleurs qui passe par l'organisation syndicale. D'autres prônent des changements politiques majeurs à la société par une organisation politique de type socialiste ou communiste. Une troisième école, celle du coopératisme, propose une solution entrepreneuriale, soit l'organisation coopérative. Les auteurs de cette école décriaient la situation de pauvreté dans laquelle vivaient les classes laborieuses malgré la richesse des industriels. Pour eux, si l'on voulait modifier cette situation, seule une révolution par cette classe laborieuse pouvait renverser la situation; on ne pouvait se fier aux gouvernements ou aux industriels. Les personnes devaient prendre eux-mêmes leur propre développement en main, être solidaire et permettre à tous, dans une dynamique démocratique, de participer à ce développement. Il fallait donc créer une organisation entrepreneuriale qui reposerait sur ces bases. Ainsi sont expliqués, de façon développementale, les principes coopératifs de l'adhésion volontaire et ouverte à tous, de l'éducation, la formation et l'information, coopération entre coopératives et de l'engagement envers le milieu.

4. La stratégie

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998) subdivisent la littérature sur la stratégie en dix écoles de pensée. Une classification plus générale fait ressortir deux grandes idées, deux grandes visions à la base de deux grands courants en formulation de stratégie.

Une première vision fait état d'une démarche stratégique plus formelle fondée sur une analyse de l'environnement externe poussée d'une industrie et sur l'obtention d'un avantage concurrentiel durable par une série d'actions délibérées. C'est la vision des forces compétitives et de l'école du positionnement et Michael Porter en est le principal auteur. Ce dernier rappelle l'importance de cette analyse devant toujours être centrée sur une analyse rigoureuse en termes de concurrence, d'avantage durable et de création de valeur devant mener les entreprises vers un choix entre deux stratégies de base: avantage stratégique par les coûts ou avantage stratégique par la différenciation.

Une deuxième vision perçoit la stratégie et le management comme n'étant pas uniquement un procédé linéaire, réfléchi, formel et structuré. Le travail du gestionnaire ne peut se résumer au traditionnel PODC et aux grands plans stratégiques élaborés en retraite fermée par quelques experts. Les stratégies gagnantes seraient plutôt façonnées par le gestionnaire en touchant à la matière, par de multiples décisions quotidiennes, en faisant appel tant à ses connaissances tacites qu'à son senti et ses modèles explicites. L'image du potier résume mieux le travail en stratégie que l'expert solitaire derrière son ordinateur (Mintzberg, 1989).

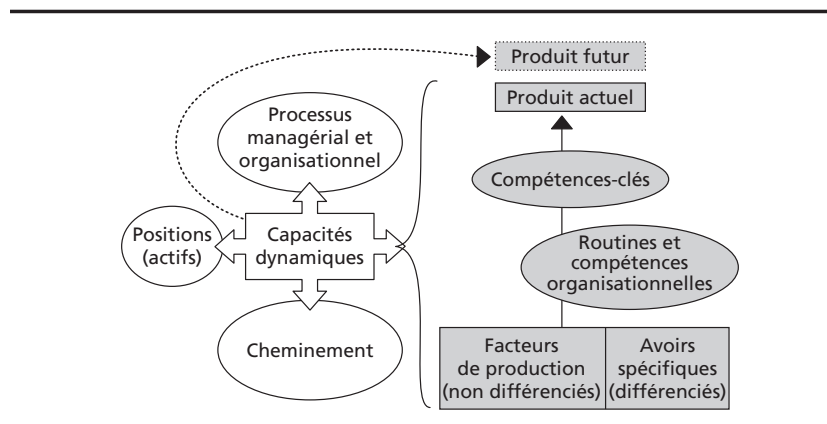
On passe alors d'une vision de planification stratégique à une vision de pensée stratégique.

4.1. La stratégie par l'analyse des compétences

À la lumière de ces éléments et en lien avec notre travail de terrain, le modèle de la stratégie par l'analyse des ressources (ressources-based view) s'est révélé être une approche de la formulation de stratégie particulièrement intéressante pour cette recherche. L'accent mis sur cette approche se concentre principalement sur ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation venant ainsi modifier passablement les bases sur lesquelles repose la formulation traditionnelle de la stratégie. Conséquemment, les scénarios possibles à la suite d'une analyse stratégique de ce type amèneront forcément des résultats différents. «Si l'angle d'analyse stratégique adopté, c'est-à-dire le filtre à travers lequel est conduite la réflexion stratégique, diffère, on devrait s'attendre à un *output*, la stratégie, qui soit différent» (Vézina, 2000).

Selon les auteurs de la stratégie par l'analyse des compétences (Prahalad et Hamel, 1990), 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. 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.

FIGURE 1
Le résumé de la dynamique des compétences-clés et des capacités dynamiques



5. La méthodologie

Au niveau méthodologique, les auteurs se positionnent dans un paradigme constructiviste (Burrell, Morgan, 1979). Pour mieux élaborer leur stratégie de recherche en stratégie d'entreprise, les auteurs se sont basés sur les expériences de deux auteurs célèbres en stratégie Michael Porter (1994) et Henry Mintzberg (1979). L'approche de Mintzberg, baptisée, «stratégie émergente de recherche directe» (emerging strategy of direct research) a été retenue.

Afin de conduire la recherche, les chercheurs ont retenus l'étude de cas comme stratégie de recherche. L'étude de cas répond non seulement aux conclusions de Mintzberg et Porter sur la stratégie de recherche en stratégie d'entreprise, mais aussi aux trois questions de base que Yin (1994) a développées pour s'assurer que l'étude de cas est une stratégie de recherche pertinente pour les besoins d'une recherche.

Selon Yin, l'étude de cas se définit de la façon suivante: «l'enquête par étude de cas fait face aux situations techniquement distinctives dans lesquelles il y aura beaucoup plus de variables d'intérêt que des points de données et, comme un résultat, compte sur les sources multiples d'évidence, avec des données ayant besoin de converger sous forme de triangulation et, comme un autre résultat, bénéficie du développement antérieur de propositions théoriques pour guider la collecte de données et l'analyse.» (Yin, 1994: 13).

Ce type de stratégie de recherche permet de sélectionner un cas ou un petit nombre de cas relatifs à notre problématique, soit les coopératives, et d'étudier cette problématique dans son contexte de vie réelle pour y recueillir de l'information par l'entremise de différentes techniques comme l'observation, les entrevues et l'analyse documentaire. Yin (1993) définit six différents types d'étude de cas, soit l'étude de cas exploratoire, descriptive ou explicative et chaque type peut se réaliser à l'aide de cas simples ou multiples. Également, chacune de ces utilisations peut se faire avec des données quantitatives et/ou qualitatives.

Pour les besoins de la présente recherche, nous nous inspirons directement de la théorie des défis coopératifs. Dans l'objectif de rendre cette théorie plus robuste, les chercheurs veulent demeurer ouvert à toutes explications complémentaires pouvant expliquer le succès coopératif à partir de son identité. Les chercheurs se situent clairement ainsi dans une étude multicas à la fois explicative et exploratoire.

La question de recherche se lit comme suit: *est-ce que la théorie des défis coopératifs peut expliquer, dans différents secteurs, la part de l'identité coopérative dans le succès d'une coopérative?*

Pour l'analyse des données, les auteurs adoptent la stratégie d'analyse par catégorisation (Maxwell, 1997) qui permet de capter les données

pour ensuite les coder et les mettre à l'intérieur de catégories nouvelles afin d'aller au-delà des catégories existantes découlant de théories établies. Ce faisant, de nouvelles catégories émergent et permettent au chercheur de proposer une compréhension novatrice d'un phénomène. Ces nouvelles catégories sont le fruit du travail de conceptualisation du chercheur et peuvent se faire de trois façons. Le chercheur peut catégoriser soit à partir de ses données du terrain (stratégie d'analyse que Maxwell associe à la théorie enracinée), soit à partir de théories existantes ou à partir de catégories issues des personnes à l'étude. L'analyse par catégorisation «rend beaucoup plus facile le développement d'une compréhension générale de ce qui se passe, de générer des thèmes et des concepts théoriques.» (Maxwell, 1997: 89).

Les outils de cueillette de données qui ont été utilisés sont: l'entrevue semi-dirigée, l'observation, le groupe de discussions et l'analyse documentaire. Au total, 26 cas de coopératives ont été étudiés, soit trois coopératives de consommation, une dans le secteur de l'épargne et du crédit, une autre dans les soins à domicile et l'autre dans l'équipement de plein-air. Deux coopératives de travailleurs dont une dans le secteur forestier, une autre dans le vêtement ainsi qu'une coopérative de production dans le secteur agricole. De plus, les auteurs ont également analysé les résultats de 20 études de cas de coopératives impliquées dans des projets d'intercoopération au niveau international.

6. Les résultats des cas

6.1. Les définitions de la théorie des défis coopératifs

Le modèle des défis coopératifs met en relation de façon dynamique huit particularités uniques de l'identité coopérative. Ce modèle met également en relation quatre concepts: les défis coopératifs, les résultats stratégiques, les actions stratégiques et le milieu. L'application stratégique des particularités coopératives doit mener à une offre de services et/ou de produits concurrentiels 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.

Un résultat stratégique est un objectif anticipé à moyen terme qu'un ensemble d'actions stratégiques doit produire sur les deux dimensions de la coopérative, soit le membre et la coopérative. Le nombre de résultats stratégiques détermine l'atteinte ou non d'un défi coopératif.

Une pratique stratégique est une action prise seule ou en synergie

avec d'autres actions par la coopérative dans le but de mettre stratégiquement et concrètement en pratique l'identité coopérative. Les pratiques de gestion permettent de relever concrètement les défis coopératifs.

Finalement, *les éléments du milieu* sont des variables contextuelles qui ont une influence certaine sur le choix d'actions stratégiques, mais qui échappent au contrôle immédiat de la coopérative.

La formulation du caractère distinctif de la coopérative en huit défis est le fruit d'une construction réalisée en utilisant les valeurs et les principes coopératifs jumelée 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.

6.2. Les défis coopératifs

Dans un premier temps, vu la richesse de nos études de cas de par l'étendue des secteurs étudiés, les types de coopératives ont permis aux chercheurs de reformuler certains défis et de préciser leurs frontières. La prochaine section présente l'ensemble des défis coopératifs de la théorie du même nom.

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 responsabilités personnelles et mutuelles, 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'intercoopération (DIN). Le principe de coopération entre coopératives témoigne de la dynamique de regroupement des coopératives en fédération ou en confédération principalement selon leur secteur. Au niveau *stratégique*, cette intercoopération sectorielle doit permettre à la coopérative le développement de projets de regroupements dans le but de contrôler, par exemple, une nouvelle organisation

afin d'offrir à ses membres de meilleurs services, des services supplémentaires, profiter d'économies d'échelle, 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 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.

Ces trois premiers défis peuvent être résumés par trois mots clés: **proximité** (décision, information, sentiment d'appartenance) pour le défi de la bonne gouvernance coopérative; **financement**, pour le défi de l'investissement et de la capitalisation et **réseautage**, pour le défi de l'intercoopération sectorielle. C'est donc dire que ces particularités coopératives internes, résumées en trois défis coopératifs, orientent les gestionnaires de coopératives vers des réflexions, des évaluations et des prises de décisions différenciées.

Les prochains défis coopératifs, comme nous le verrons, témoignent d'une dynamique de la coopérative envers son environnement externe.

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) ou 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 d'appliquer les valeurs coopératives à l'ensemble de ses relations avec ses parties prenantes. Par exemple, une coopérative de consommateurs doit non seulement vivre ses valeurs coopératives avec ses membres, mais aussi avec ses employés, ses fournisseurs et sa communauté. *Stratégiquement*, la prise de décision 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 maintenir une cohésion dans son développement. Comme le veut l'adage coopératif, une coopérative sans éducation coopérative n'est pas une coopérative.

Ces quatre défis sont donc en lien direct avec le type de développement que doit produire une coopérative. *Stratégiquement*, quatre mots d'ordre résument ces défis: un développement centré sur les **besoins des membres** (défi de la relation d'usage), sur sa **vision** (défi des valeurs coopératives), sur sa **communauté** (défi du développement de la communauté) et sur une obligation de **communication différenciée** (défi de l'éducation 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.

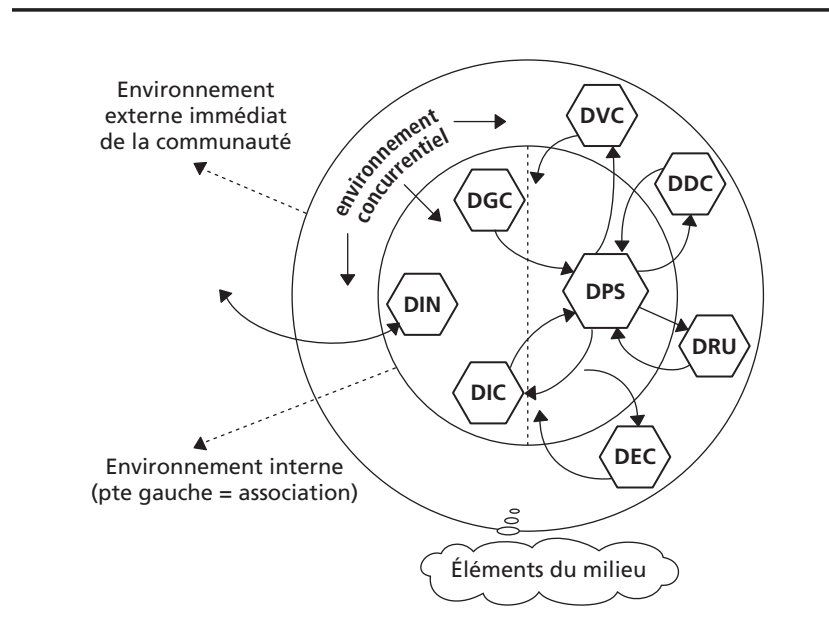
Cependant, le produit ou service de la coopérative va au-delà de la traditionnelle équation qualité/prix. Même si cette équation demeure un élément incontournable de sa prestation de services, la coopérative doit produire aussi une plus-value coopérative. *Stratégiquement*, la coopérative doit donc offrir 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 résument les huit 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 sept premiers défis 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 sept premiers défis coopératifs.

L'originalité du modèle repose, en bonne partie, sur cette dynamique: 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. Le modèle ne propose pas une approche dite

FIGURE 2

Illustration de la théorie des défis coopératifs



«en silo» avec d'un côté l'association et de l'autre l'entreprise. Le modèle des défis coopératifs propose une intégration des éléments de l'identité coopérative dans une dynamique entrepreneuriale et développementale. La figure 2 illustre cette dynamique.

Cette illustration résume l'ensemble des particularités de l'identité de la coopérative. Il est bien important de noter que le modèle des défis coopératifs explique le rôle de l'identité coopérative dans le succès d'une coopérative. Il est possible qu'une coopérative connaisse un succès commercial sans qu'aucun aspect de son identité, à savoir les défis coopératifs, ne servent de base à ce succès. Nous avons vu ce scénario dans nos cas. Le modèle n'a pas la prétention de prendre en considération des défis liés à son environnement ou son secteur. Le modèle des défis coopératifs sert à expliquer l'apport de l'identité coopérative dans le succès de celle-ci.

La prochaine partie résumera les bonnes pratiques associées à chaque défi.

6.3. Les pratiques coopératives

L'analyse des études de cas a permis aux chercheurs de mieux systématiser les bonnes pratiques qui permettent de relever les défis coopératifs. Le concept de pratiques stratégiques a été présenté précédemment, mais nous croyons pertinent de présenter le concept de pratique de gestion.

Dans sa plus simple expression, on définit le concept de meilleures pratiques en gestion comme étant: «une technique ou une méthodologie qui, par l'expérience et la recherche, a prouvé fiablement mener à un résultat désiré.» (Heffes, 2002) Avant d'être désignée comme telle, une meilleure pratique émerge d'une idée simple qui a été systématisée et qui a fait ses preuves au sein d'une industrie. Par exemple, on a proposé une définition multiniveaux d'une meilleure pratique (The manager mentor, 2004).

- **Une bonne idée (non prouvée)** 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.

- **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.

- **Une meilleure pratique «prouvée»** est une bonne pratique qui a été approuvée comme étant la meilleure approche pour plusieurs organisations. Elle est basée sur une analyse de données du processus de performance.

Pour les besoins de l'étude, une pratique stratégique est une bonne pratique de gestion qui, à un moment et selon des circonstances précises, a prouvé mener fiablement à un résultat désiré. Les bonnes pratiques de gestion permettent de relever concrètement les défis coopératifs. Les pratiques stratégiques présentées ont été répertoriées dans au moins deux coopératives et sont présentées pour chacun des défis coopératifs.

7. Les résultats de la recherche

Rappelons que les chercheurs s'appuient sur les résultats de 26 études de cas. À partir de ces cas et dans une stratégie d'analyse par catégorisation, les chercheurs ont conceptualisé leurs résultats à partir des catégories du modèle des défis coopératifs et des données émanant du terrain. Le travail de conceptualisation est le fruit du travail des chercheurs.

Dans cette section, nous présentons nos résultats en débutant par les pratiques stratégiques observées dans plus d'une coopérative suivies des résultats stratégiques obtenus par ces pratiques stratégiques, et ce, pour chaque défi coopératif.

7.1. Défi de la gouvernance coopérative

À l'intérieur de ce défi, les chercheurs ont noté des **pratiques de diffusion d'information** par l'entremise de journal interne, de site internet ou de réunions d'informations. À ces pratiques de diffusion, des **pratiques de transparence** où la direction de la coopérative démontrait une grande ouverture envers l'ensemble des membres de la coopérative. Également, des **pratiques de représentativité** ont été notées où l'ensemble des catégories de membres, dans certaines coopératives ou, dans certaines autres coopératives, l'ensemble des secteurs géographiques étaient représentés par un administrateur au sein du Conseil d'administration. Finalement, des activités de consultation auprès de l'ensemble des membres, telles que sondage interne, réunions d'information et autres témoignaient de **pratiques de participation élargie** au sein de certaines coopératives.

Au niveau des résultats stratégiques, ces différentes bonnes pratiques ont mené, pour la coopérative, à mieux connaître sa **vision** d'organisation et à développer une meilleure capacité à prendre de bonnes **décisions** éclairées. Ainsi, chez les coopératives étudiées, lorsqu'il exis-

taient des pratiques d'information auprès des membres, de transparence et de représentativité, la coopérative avait ainsi développé des atouts uniques pour bien savoir ce pourquoi elle existe et, par conséquent, prendre de bonnes décisions. Pour le membre, ces pratiques augmentent son sentiment d'**appartenance**, on le consulte et il a l'espace pour suivre et décider du futur de sa coopérative. Du même coup, il se dit plus enclin à **s'impliquer** au sein de sa coopérative.

7.2. Défi de l'intercoopération

Dans le cadre de ce défi, les chercheurs ont répertorié des **pratiques fédératives** telles le partage de personnels, d'expertises, de locaux, etc. Aussi, des **pratiques de partage de risques, d'achats en commun** et de **promotion** ont été répertoriées. Une autre sous-catégorie a émergé pendant la recherche, soit celle des **pratiques d'alliance** non fédérative incluant des actions de partenariat avec d'autres secteurs coopératifs et avec des partenaires autres que les coopératives.

L'ensemble de ces bonnes pratiques contribuent, en termes de résultats stratégiques, à développer de façon très pointue chez la coopérative de **meilleures capacités** de gestion et de développement. Pour le membre, les pratiques du défi de l'intercoopération contribuent à une **meilleure offre et de qualité** des produits ou services offerts.

7.3. Défi de l'investissement et de la capitalisation

Des pratiques bien connues ont été répertoriées pour ce défi, soit des **pratiques de ristournes** (quelle partie des surplus sont ristournés), des **pratiques de niveau des parts de capitalisation** allant de parts symboliques à 5\$ à des parts plus élevées pouvant atteindre quelques milliers de dollars. De façon générale, plus une coopérative avait comme habitude de ne pas ristourner l'ensemble de son surplus en affectant une partie significative du surplus à la réserve pour fin de capitalisation et plus les différentes parts de financement étaient significatives, plus les résultats stratégiques de la coopérative étaient positifs au niveau de ce défi. Une pratique qui complète la précédente a été recensée, soit une **pratique d'information-vulgarisation** où la direction de la coopérative développait des outils pour mieux faire comprendre la dynamique de l'investissement et de la capitalisation auprès de ses membres, réputés peu experts sur cette question. En lien avec cette dernière, des **pratiques de détermination de la santé financière** de la coopérative ont été notées où, dès le départ, celle-ci avait déterminé ses propres ratios financiers à atteindre. Finalement, des **pratiques d'investissements** face à la ris-

tourne annuelle et aux différentes parts des membres venaient compléter les actions de capitalisation de la coopérative.

Lorsque la coopérative développe ces bonnes pratiques du défi de l'investissement et de la capitalisation, elle obtient des résultats stratégiques touchant son **autonomie** de gestion, soit la capacité de prendre ses décisions en fonction de ses membres, et améliore ses capacités d'assurer son **développement**; elle se donne ainsi les moyens de son développement. On observe chez le membre que son sentiment de **propriétaire** se développe et qu'il se sent plus **responsable** de sa coopérative.

7.4. Défi des valeurs coopératives. Les pratiques répertoriées pour ce défi vont de **pratiques de mise en marché** qui reflètent les valeurs coopératives (dans ses politiques d'achats par exemple, où l'on s'associe avec des fournisseurs ayant des valeurs similaires), à l'établissement d'un **code d'éthique** pour l'ensemble des parties prenantes de la coopérative, à des **pratiques de diffusion des valeurs** auprès des parties prenantes et de la population en générale. Également, certaines coopératives avaient des **pratiques de participation** qui dépassent les membres de la coopérative (par exemples, les employés chez les coopératives de consommation et chez les coopératives de production tout en respectant les pouvoirs des membres) et des **pratiques de formation** visant à diffuser les valeurs coopératives.

Au niveau des résultats stratégiques, ces pratiques font en sorte que si tous se sentent impliqués et partagent les valeurs de la coopérative, celle-ci bénéficie d'un **apport amélioré** de la part de ces différentes parties prenantes. Pour le membre, savoir que sa coopérative a de bonnes pratiques qui sont conformes à ses valeurs (investissement dans la communauté, fonds pour l'environnement, bon traitement du personnel, etc.) augmente son niveau de **satisfaction** d'être membre et de faire affaire avec sa coopérative.

7.5. Défi du développement de la communauté

Ce défi a donné lieu à des pratiques qui nous sont apparues relativement poussées et bien répandues au sein des coopératives observées. Ainsi, des **pratiques de donations à la communauté** ont été observées ainsi que des **pratiques de partenariats** avec des organismes locaux pouvant recevoir du soutien logistique ou des espaces d'intervention. Aussi, des **pratiques de développement de politiques d'implication** et de soutien ont été développées au sein de coopératives afin de bien cibler les actions possibles de la coopérative. Finalement, des **pratiques d'établissement de fonds dédiés** au développement à la communauté ont été observés (fonds social, fonds pour l'environnement, etc.).

Ces pratiques ont comme résultats stratégiques pour la coopérative que, outre son projet d'affaires envers ses membres, elle réalise **sa raison d'être** en termes de véhicule de développement. La coopérative est donc significative au niveau des affaires pour ses membres et au niveau du développement de sa communauté. Pour le membre, outre sa relation directe d'usage, la prestation de la coopérative améliore sa **qualité de vie** en général (maintien à domicile, services accrus dans son voisinage, espaces verts et parcs améliorés, etc.).

7.6. Défi de la relation d'usage

À l'intérieur de ce défi, les chercheurs ont identifié quatre pratiques. Dans un premier temps, des **pratiques de formation** du personnel ont été répertoriées ainsi que des **pratiques de différenciation** de l'offre auprès des différents segments de membres. Certaines coopératives avaient développé des **pratiques d'établissement de la plus-value coopérative** (en termes de prix, de qualité, d'implication dans le milieu, de démocratie, etc.) et finalement, des **pratiques d'établissement d'un plafond de la marge bénéficiaire** ont été observées. Les résultats stratégiques de ces pratiques font en sorte que la coopérative améliore ses **capacités de lecture à court, moyen et long terme** de son environnement et des besoins de ces membres. Ainsi, les administrateurs comme la direction, de par des pratiques qui placent au centre du développement de la coopérative le lien d'usage, possèdent les réflexes et les informations pour bien lire leur environnement. Le membre, de son côté, voit sa coopérative capable de **répondre à ses besoins changeants**.

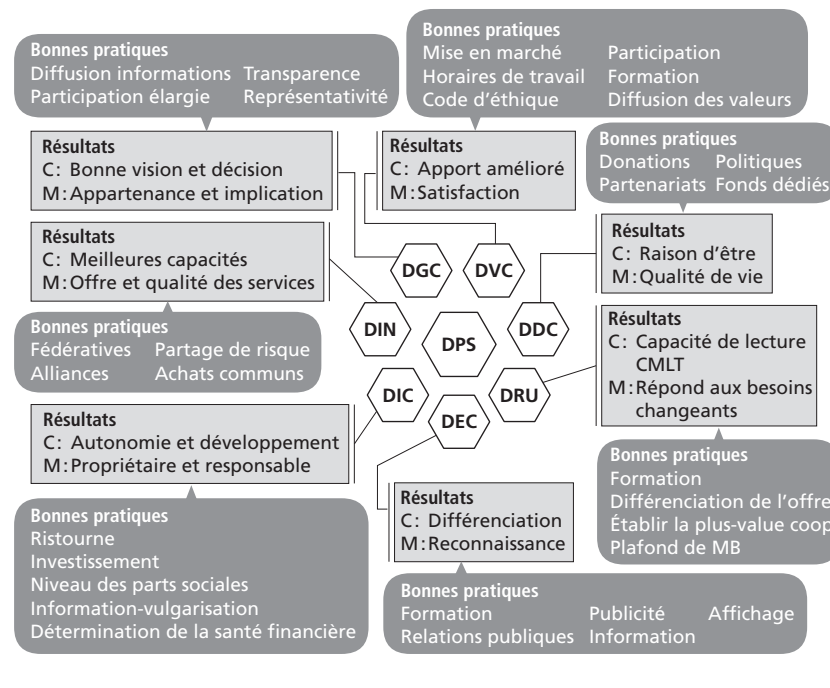
7.7. Défi de l'éducation coopérative

La **pratique de formation** est celle qui a été la plus observée auprès des coopératives étudiées, cette pratique vise principalement les membres, mais aussi les employés (dans le cas des coopératives de consommation et de production) et le public en général. Des **pratiques de publicité et d'affichage** sur la différence coopérative ont aussi été observées, ainsi que des **pratiques d'information** et des **pratiques de relations publiques** spécifiquement axées sur l'identité coopérative.

Ces bonnes pratiques ont mené la coopérative à des résultats stratégiques où elle se différencie et cette **différenciation** est basée sur son identité coopérative. Pour le membre, il y a reconnaissance de cette différence.

La prochaine figure représente la synthèse de nos études de cas. Ainsi, pour chaque défi, nous retrouvons les bonnes pratiques de gestion ainsi que leurs impacts sur les résultats stratégiques pour la coopérative et le membre.

FIGURE 3
Illustration des résultats des études de cas



8. La conclusion

L'objectif de la recherche était de savoir si le modèle des défis coopératifs pouvait expliquer dans différents secteurs la part de l'identité coopérative dans le succès de la coopérative. Les résultats démontrent que dans tous les cas observés, le modèle des défis coopératifs permet d'expliquer l'apport de l'identité coopérative dans son succès. Ainsi, l'ensemble des pratiques répertoriées a pu être classé à l'intérieur des différents défis coopératifs. En ce sens, peu importe le type de coopérative ou le secteur d'activité, les cas étudiés sont venus confirmer la pertinence des différents défis comme étant un résumé de l'identité coopérative.

Le travail d'analyse des chercheurs a permis, à la figure 3, de répertorier une série de bonnes pratiques et de proposer une première systématisation des résultats stratégiques. Actuellement, les liens entre les différentes bonnes pratiques et les résultats sur la coopérative et le membre devront faire l'objet de recherche plus poussée.

Par ailleurs, plusieurs acteurs des coopératives ont affirmé que le modèle les aidait; d'une part, à faire le lien entre leurs décisions quotidiennes et l'identité coopérative et; d'autre part, à lier bonnes pratiques et résultats stratégiques. En ce sens, la théorie est non seulement un outil d'analyse, mais aussi un outil de prise de décision. C'est aussi une avenue de recherche qui devrait être poussée.

Ces résultats nous permettent donc de conclure que la théorie des défis coopératifs est suffisamment robuste pour expliquer les sources de stratégies gagnantes de la coopérative à partir de son identité. Comme mentionné précédemment, les chercheurs veulent poursuivre leurs recherches afin d'approfondir les liens de cause à effet entre les bonnes pratiques et les résultats stratégiques. Aussi, la mise en œuvre des stratégies des coopératives et l'évaluation de celles-ci devra être fouillée.

NOTES

1. Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), Université de Sherbrooke
2. Carrera técnico superior en administración de empresas cooperativas, Facultad de contaduría y administración, Universidad Autónoma de Querétaro
3. IRECUS, Université de Sherbrooke

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BURELL Gibson et Gareth Morgan (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*, Londres, Heinemann.
- Conseil de la coopération du Québec (2003). <http://www.coopquebec.coop>
- FAIRBAIN, Brent (1999). *The meaning of Rochdale, the Rochdale Pionners and the co-operatives principles*, Center for the study of co-operative, University of Saskatchewan.
- GLADWIN, Thomas N. et al (1997). «Sustainable development: a new paradigm for management theory and practice», dans Bansal, P. et E. Howard, *Business and the natural environment*, Londres, Butterworth-Heineman.
- GLAUSER, Barney G. et Anselm L. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.
- HEFFES, Ellen M. (2002). «Best practices... by definition», *Financial Executive*, http://www.fei.org/magazine/articles/3-4-2002_BP_overview.cfm
- LAFLEUR, Michel (2003). *La formulation de stratégie chez la coopérative basée sur son identité*, thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- LAMBERT, Paul (1964, 3^e édition). *La doctrine coopérative*, Bruxelles, Les propagateurs de la coopération.
- LECLERC, André (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada*, Sherbrooke, Québec, IRECUS.
- LOCKE, Karen (2001). *Grounded theory in management research*, Londres, Sage publications.

- MAXWELL, Joseph A. (1997). *Qualitative research design: an interactive approach*, Londres, Sage publication.
- MINTZBERG Henry *et al* (1998). *Strategy Safari: a guide tour through the wilds of strategic management*, New-York, The free press.
- MINTZBERG, Henry (1989). *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Les éditions organisation.
- MINTZBERG, Henry (1979). «An emerging strategy of direct research», *Administrative Science Quarterly*, 24, décembre, p. 582-589.
- PORTER, Michael E. (1994). «Towards a dynamic theory of strategy», dans Runelt, R. (dir.) *Fundamental issues in strategy*, p. 423-461, Boston, Harvard business school.
- PRAHALAD, C. K. et Gary Hamel (1990). «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 68, may-june, p. 79-91.
- STRAUSS, Anselm L. et Juliet Corbin (1994). «Grounded Theory Methodology – An Overview», in N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, p. 273-285, Thousand Oaks, Sage Publications.
- TEECE, David *et al* (1997). «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18(7), mars, p. 509-533.
- The manager mentor (2004). <http://www.mentor.com>
- VÉZINA, Martine (2000). «L'approche des ressources: un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique», in Hafi T. et al, *La stratégie des organisations: une synthèse*, p. 281-288, Montréal, Éditions Transcontinental.
- YIN, Robert Y. (1994). *Case study research, design and methods*, Londres, Sage publication.
- YIN, Robert Y. (1993). *Application of case study research*, Londres, Sage publication.

Modèle d'intercoopération sur les incubateurs de coopératives

CHAKDA YORN¹, MARIE-ÈVE FORTIN², JIMMY PEIXE MC INTYRE³
ET SANDRA SUELY SOARES BERGONSI⁴

Université de Sherbrooke – Université fédérale rurale de Pernambuco –
Université fédérale du Paraná

RÉSUMÉ • Cet article restitue trois études de cas d'incubateurs de coopératives au Brésil et au Québec (Canada). L'objectif consiste à dégager les leçons comparatives entre les trois cas, de faire émerger les tendances lourdes ainsi que les apprentissages qui vont contribuer à améliorer le processus d'incubation au Québec et au Brésil. Les résultats montrent que le Brésil est plus avancé que le Québec surtout en ce qui a trait à la formation en raison de l'ancrage. Au Brésil, l'incubateur devient un véhicule de recherche et de formation pour les professeurs. Sa mission fondamentale est rattachée à la formation. On veut conceptualiser des méthodologies d'éducation. Au Québec, le cas étudié, la Coopérative de développement de l'Estrie, répond à un besoin de représentation du mouvement coopératif. Elle se situe dans une logique de démarrage et de création d'emplois. Globalement, les incubateurs étudiés sont encore à rechercher une méthodologie d'accompagnement efficace et efficiente tout en respectant leur mission qui s'enracine habituellement dans l'économie sociale et l'éducation coopérative. L'étude a permis de dégager un modèle de gestion d'incubateur de coopératives, lequel permet de pister les réflexions pour partager les savoirs et les pratiques dans une perspective d'intercoopération universitaire.

SUMMARY • This article revisits three case studies of cooperative start-up incubators in Brazil and Quebec (Canada). It aims to compare the lessons drawn from the three studies, to highlight the major tendencies as well as that which will contribute to improving the incubation process in Quebec and in Brazil. Results seem to indicate that, owing to its vocation, the Brazilian system is more advanced than Quebec's, especially in regards to training. In Brazil, the incubator becomes a vehicle for research and teacher training. Its basic mission is training-related; the goal is to conceptualize teaching methodology. In Quebec, the *Coopérative de développement de l'Estrie* case study, addresses the need for representation of the cooperative movement. It sets out with a view to launching and creating jobs. On the whole, the incubators that were studied are still seeking an efficient and effective accompanying methodology yet, still in line with their mission, which is normally rooted in

social economics and cooperative education. The study succeeded in bringing to the fore a model of cooperative incubator management that allows tracking ideas and reflections on the sharing of knowledge and practices with a view to the inter-cooperation of universities.

RESUMEN • Este artículo restituye tres estudios de casos de incubadores de cooperativas en Brasil y en Quebec (Canadá). El objetivo consiste en poner de manifiesto las lecciones comparativas entre los tres casos, en hacer emerger las principales tendencias así como las enseñanzas que van a contribuir a mejorar el proceso de incubación en Quebec y en Brasil. Los resultados muestran que Brasil está más avanzado que Quebec sobretodo en lo que respecta a la formación en razón del anclaje. En Brasil, el incubador se vuelve un vehículo de investigación y de formación para los profesores. Su misión fundamental está ligada a la formación. Se quiere conceptualizar metodologías de educación. En Quebec, el caso estudiado, la «Coopérative de développement de l'Estrie», responde a una necesidad de representación del movimiento cooperativo. Ésta se sitúa en una lógica de puesta en marcha y de creación de empleos. Globalmente, los incubadores estudiados todavía buscan una metodología de acompañamiento eficaz y eficiente respetando en todo momento su misión que se arraiga habitualmente en la economía social y la educación cooperativa. El estudio ha permitido poner de manifiesto un modelo de gestión de incubadores de cooperativas, el cual permite encaminar las reflexiones para compartir los conocimientos y las prácticas en una perspectiva de Intercooperación universitaria.

RESUMO • Este artigo reconstitui três estudos de casos de incubadoras de cooperativas no Brasil e no Quebec (Canadá). O objetivo consiste em extrair ensinamentos comparativos entre os três casos trazendo à tona as tendências mais importantes, bem como os ensinamentos que irão contribuir para melhorar o processo de incubação no Quebec e no Brasil. Os resultados mostram que o Brasil encontra-se em um estágio mais avançado do que o Quebec, principalmente no que tange à formação por estar alicerçado nesse conceito. No Brasil, a incubadora tornou-se um veículo de pesquisa e formação para os professores, pois sua missão fundamental está ligada à formação. Pretende-se conceituar as metodologias de educação. No Quebec, para o caso estudado, a Cooperativa de desenvolvimento da região da Estrie atende a uma necessidade de representação do movimento cooperativo. Ela se situa segundo uma lógica de empreendimentos e de criação de empregos. Globalmente, as incubadoras estudadas estão ainda na busca de uma metodologia de acompanhamento eficaz e eficiente, que respeite suas missões, habitualmente arraigadas na economia social e educação cooperativa. O estudo permitiu elaborar um modelo de gestão de incubadora de cooperativas, o qual possibilita acompanhar as reflexões para compartilhar os conhecimentos e as práticas segundo uma perspectiva de intercooperação universitária.

1. INTRODUCTION

Cette recherche exploratoire tente de dégager des pistes de réflexion qui favoriseraient un éventuel modèle d'intercoopération d'incubateurs de coopératives entre le Canada et le Brésil. L'intercoopération vise à enrichir la formation, la recherche et les services à la collectivité. En amont, l'étude vise à documenter les processus de gestion des incubateurs sans oublier leurs contextes et leurs structures. Les processus d'incubation sont problématiques, car il y a peu de connaissances sur les incubateurs de coopératives. Les transferts ont dû être faits à partir de la littérature sur les incubateurs ou pépinières d'entreprises classiques. Cette recherche restitue les résultats de deux incubateurs brésiliens (Pernambouco, Paraná) et une structure d'accompagnement aux coopératives au Canada, soit la Coopérative de développement de l'Estrie au Québec (CDE).

2. PROBLÉMATIQUE

La précarisation des conditions de travail, le chômage, l'exclusion sociale et la difficulté de démarrer, de financer et surtout de consolider les coopératives constituent autant de phénomènes encadrant la problématique générale de la recherche. Devant les tendances lourdes mondiales actuelles, on a cherché les moyens de limiter les dégâts et de favoriser l'emploi et le développement social des personnes en difficulté. Les incubateurs de coopératives constituent un de ces moyens, mais il existe encore peu de connaissances sur ce type d'incubateurs. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 1999: 32), «le processus d'incubation consiste toujours à encourager, et à développer de nouvelles entreprises et au bout du compte à leur permettre de voler de leurs propres ailes et de quitter la pépinière».

2.1 Les incubateurs d'entreprises et leur rationalité économique

Dans plusieurs pays, les incubateurs d'entreprises sont créés pour pallier les difficultés économiques que traverse une région. En plus d'aider les entreprises à passer la phase critique du démarrage, l'OCDE (2000: 3) mentionne que les incubateurs peuvent servir à «encourager l'entreprenariat dont les pays en transition et en développement ont tant besoin». De plus, les incubateurs d'entreprises favorisent le développement des capitaux humain et économique.

Toutefois, il reste plusieurs zones grises quant aux pratiques optimales, aux circonstances dans lesquelles les incubateurs doivent être créés et quant aux mesures d'efficacité. Albert et Gaynor (2001) soulignent que les obstacles à la recherche sont nombreux: les incubateurs

prennent des formes très diversifiées d'un pays à l'autre et les définitions diffèrent.

Malgré l'existence de certaines recherches descriptives, prescriptives ou évaluatives, il reste qu'il n'y a pas, à l'heure actuelle, d'études globales (Albert et Gaynor, 2001). Une des tentatives a été celle de l'OCDE (1999), qui a regroupé plusieurs exemples de différents pays, mais cette compilation ne représente pas une étude globale intégrée. L'objet de cette recherche est axé sur les processus et est souligné comme une lacune théorique par plusieurs auteurs (Autio et Klofsten, 1998; Lyons, *et al*, 1996 dans Albert et Gaynor, 2001). L'étude des processus d'incubation se révèle incontournable dans le cadre des partenariats, échanges d'expériences et surtout, pour favoriser l'intercoopération entre les acteurs impliqués. La question générale se résume donc à: Quel modèle d'intercoopération d'incubateurs de coopératives pourrait être construit à partir des expériences d'accompagnement à Pernambouco, au Paraná et au Québec?

2.2 Les incubateurs de coopératives au Brésil et au Québec

Au Brésil, l'incubation s'inscrit dans le cadre de projets de développement socio-économique pour favoriser le développement d'entreprises, dans une perspective innovatrice, d'inclusion sociale et de génération de revenus. Les premiers incubateurs d'organisations sont nés en 1985, à travers des projets de parcs technologiques (Anprotec, 2003). Les universités et les centres de recherche se sont donnés un rôle important dans la consolidation des incubateurs qui se sont répandus dans les états brésiliens, faisant de ce pays un leader en la matière en Amérique latine. Déjà en 1995, le Brésil comptait une centaine d'incubateurs qui se multiplièrent, jusqu'à 295 en 2003 (Anprotec, 2003). Depuis 1998, un réseau d'incubateurs technologiques de coopératives populaires fut établi, il regroupe maintenant 15 universités. Les missions des incubateurs sont de gérer des innovations, des opportunités de marché, de réduire l'indice élevé de mortalité des entreprises, de favoriser le développement de l'emploi et de générer des emplois et revenus. Ce sont les universités publiques et leurs centres de recherche qui sont les promoteurs de l'incubation, et par le fait même les instigateurs de méthodologies, de stratégies et d'instruments d'incubation.

Au Québec, depuis le début des années 1980, les coopératives de développement régional (CDR) sont une ressource spécialisée en développement coopératif. Elles ne constituent pas des incubateurs au sens strict du terme, mais elles offrent «l'encadrement, le soutien et l'expertise nécessaire aux entrepreneurs qui désirent procéder à la création

d'une coopérative, à la consolidation, au redressement ou à la relève d'entreprises par la formule coopérative» (FCDRQ, 2004). Le mandat général des CDR est d'appuyer le développement des coopératives au niveau régional, d'offrir de la formation et de l'encadrement de projets, de favoriser l'intercoopération et de représenter le mouvement coopératif auprès des organismes socio-économiques et des intervenants régionaux.

Aujourd'hui, le réseau CDR est considéré comme une référence en matière de développement coopératif. De plus, les CDR participent à différentes instances locales et régionales, telles que les centres locaux de développement (CLD) et les conseils régionaux de développement (CRD). Selon les données de la Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ) (2004), le réseau est constitué de 11 CDR qui regroupe plus de 1 800 coopératives québécoises. La FCDRQ (2003) indique que pour l'année 2000-2001, «les CDR ont aidé au démarrage de 117 coopératives, contribuant ainsi à la création de 680 emplois en plus de participer au maintien de 650 autres». Il a contribué au maintien de plus de 10 000 emplois au cours des dix dernières années au Québec.

Les contextes brésilien et québécois présentent a priori des manières différentes de fonctionner. Pour chacun des cas étudiés, les questions spécifiques suivantes ont encadré l'étude:

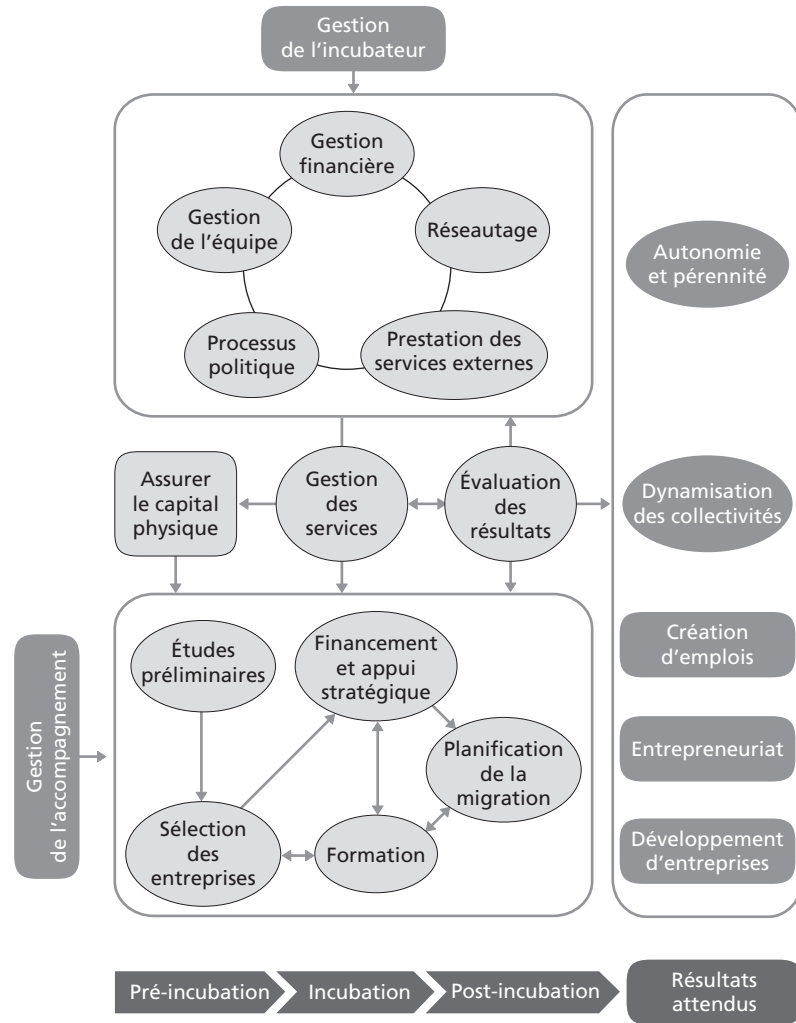
- 1) Quel est le contexte socio-économique, politique et technologique du milieu dans lequel l'incubateur est inséré?
- 2) Quelle est la structure de l'incubateur?
- 3) Quels sont les processus d'incubation de coopératives?

3. CADRE CONCEPTUEL

La vision globale d'un incubateur de coopérative, surtout au Brésil, se situe dans l'optique de l'économie solidaire qui représente une tentative de combiner deux concepts qui, a priori, s'opposent: économie et solidarité. L'économie solidaire se conçoit alors comme un projet politique et idéologique. Cette forme d'économie s'adresse aux exclus, dans le but de leur redonner une citoyenneté de base. Selon Singer (2003: 122), «pour résoudre le problème du chômage, il faut offrir à la masse des exclus sociaux une opportunité réelle de se réinsérer dans l'économie par leur propre initiative».

Le cadre conceptuel élaboré ici s'inspire de la littérature sur les incubateurs d'entreprises classiques dans divers pays. La pondération accordée à certains services par rapport à d'autres varie selon les priorités des bailleurs de fonds, des gestionnaires et des politiques de l'État.

FIGURE 1
Modèle de gestion d'incubateurs de coopératives



Malgré tout, nous avons extrait des processus de base sous-jacents à l'incubation (voir figure 1). Ce modèle a été dégagé tardivement au cours de la recherche suivant le principe des cercles herméneutiques où les questions de recherche, les données, la littérature et les intuitions de chercheurs ont contribué à son élaboration (Hlady-Rispal, 2002). Le modèle est en soi un des résultats les plus probants de la recherche. Il

s'est appuyé sur le guide des pratiques optimales élaboré en Australie lors de la conférence nationale sur l'incubation d'entreprises en 1996; l'Australie étant un des pays où les impacts des incubateurs sont les plus positifs. Le modèle s'appuie aussi sur une analyse transversale des expériences en Allemagne, au Royaume-Uni, en Italie, aux États-Unis, en France et sur l'étude américaine de «*Incubator Focus groupe study*» conduite par le Maryland Technology Development Corporation. Enfin, il s'est également inspiré de la méthodologie d'incubation de coopératives à l'Universidade Federal Rural de Pernambuco et de l'Universidade Federal do Paraná.

Le modèle comprend trois dimensions dont deux se situent en amont et pendant les processus d'incubation: la gestion de l'incubateur et la gestion de l'accompagnement. À l'intérieur de ces dimensions, se trouvent des processus, c'est-à-dire des activités à mener. La gestion de l'incubateur réfère à la gérance de l'incubateur alors que la gestion de l'accompagnement renvoie à ce qui est offert en termes de soutien, services et formation pour les entreprises ou coopératives. Le modèle implique aussi un horizon temporel plus ou moins long. Le parcours se déroule en trois phases majeures: la pré-incubation, l'incubation et la post-incubation. C'est au sein de ces phases que se déroulent des activités liées à la gestion de l'accompagnement. En aval, le modèle démontre les résultats attendus, qui sont souvent difficiles à évaluer de par la nature qualitative et intangible de certains effets, tels que la dynamisation de la collectivité.

3.1 La gestion de l'incubateur

La gestion de l'incubateur comprend 5 processus centraux interreliés qui sont présents pendant les trois phases, soient la pré-incubation, l'incubation et la post-incubation. L'ensemble de ces processus entre en interaction avec les activités de la gestion de l'accompagnement, qui seront expliquées ultérieurement.

Gestion de l'équipe. La compétence de l'équipe est centrale au fonctionnement de l'incubateur. Elle doit suivre une approche planifiée et structurée pour établir le programme d'incubation (OCDE, 1999). «Le directeur doit posséder des compétences en matière de gestion, la volonté de réussir, la capacité d'établir des réseaux, des qualités psychologiques, telles que l'empathie, la patience et la bonne résistance au stress et les qualités d'entrepreneur» (OCDE, 1999: 41). Le personnel doit répondre aux besoins du programme d'incubation et être capable d'aider l'incubateur à se développer et à répondre à ses objectifs.

Processus politique. Les incubateurs sont le point de rencontre pour les acteurs clés du développement local d'un pays donné, ou encore,

comme dans le cas de l'Allemagne, un des moteurs au service du développement régional. Une dialectique stratégique s'installe, dans laquelle le processus de réseautage des acteurs clés a lieu. En Italie, certaines pépinières réunissent des représentants du monde politique, des entreprises et des syndicats.

Réseautage formel et informel. Il s'agit d'un réseautage stratégique entre les organismes responsables du développement économique, les partenaires et bailleurs de fonds. Il y a également un réseautage informel entre les entreprises ou coopératives incubées. La littérature reconnaît l'importance des relations entre un incubateur et un établissement d'enseignement supérieur, à la fois pour l'accès à la recherche, l'image prestigieuse projetée, la possibilité de recruter des salariés hautement qualifiés et la présence de sources d'informations pertinentes.

Gestion financière. Les dirigeants de l'incubateur doivent savoir établir des contacts afin de rechercher des outils de financement et ils doivent avoir des compétences liées à la planification financière pour atteindre ultimement l'autonomie financière. En fait, la National Business Incubator Association (1996, dans OCDE, 1999) souligne que pour qu'un incubateur soit une réussite, la gestion doit établir un plan financier et commercial réaliste et viser à atteindre l'autonomie financière.

Prestation de service à l'externe. Pour atteindre l'autonomie financière, un incubateur doit parfois fournir des services à des entreprises ou coopératives non incubées. Ce sont surtout des services de consultation. En Australie, aux États-Unis et en Italie les premières pépinières virtuelles assurent aux entreprises certains services de gestion ou autres, à l'exclusion de la location de locaux.

2.2 Les phases d'incubation et la gestion de l'accompagnement

La gestion de l'accompagnement implique cinq activités. Ces processus sont présents surtout durant la phase à laquelle ils correspondent.

La pré-incubation. Cette phase contient les *études préliminaires* et la *sélection des entreprises*. Les études de pré faisabilité représentent l'évaluation des candidatures par le personnel de l'incubateur en fonction des critères de l'incubateur. Dans le cas des incubateurs de coopératives, les membres s'initient et apprennent ce qu'est une coopérative. La formation intervient alors dans la phase de pré-incubation qui comprend aussi les mécanismes généraux de fonctionnement du marché et l'élaboration d'un plan d'affaires. Les membres décideront par la suite s'ils continuent ou non.

Par la suite, il y a la sélection des candidats. En fait, pour certains pays, l'incubateur doit fonctionner comme une entreprise commerciale

avec une finalité productive. Par le fait même, la sélection des entreprises ou coopératives qui seront incubées est fortement liée aux objectifs de l'incubateur et à ceux des bailleurs de fonds. Souvent, seules celles présentant le meilleur potentiel de croissance seront choisies. Dans le cas de l'incubateur de coopératives, les critères touchent davantage la viabilité du groupe et son implication antérieure dans des activités pour la communauté. Les membres entrent alors officiellement en processus d'incubation.

L'incubation. Durant cette phase, deux activités sont fondamentales: *le financement ou l'appui stratégique à la recherche de financement et la formation*. Le soutien à la levée de fonds et l'accès au capital sont primordiaux. Les soutiens financiers se présentent la plupart du temps sous forme de prêts, de participation au capital, ou de programmes de crédit-bail. Il est essentiel que les incubateurs offrent des outils de financement. L'étude du Maryland ajoute une série de recommandations à cet effet, à savoir que si de tels outils ne sont pas disponibles, l'incubateur doit assister les entrepreneurs dans le développement de leurs stratégies financières et un système de communication doit relier les incubateurs aux compagnies ayant des fonds de développement et des sources de capital. Le personnel de l'incubateur doit connaître l'appareil financier et élaborer des outils de financement dans la mesure du possible.

En ce qui a trait à la *formation*, c'est l'aspect qui varie le plus en termes d'importance à travers les pays. Les objectifs des incubateurs étudiés par l'OCDE (2000) sont davantage axés sur le capital financier que sur le capital humain. On mentionne que la formation est importante, mais on ne spécifie pas d'activités qui y sont directement rattachées. Ainsi, il semble que l'accompagnement des entrepreneurs dans l'élaboration de leur projet dans les domaines organisationnels, juridiques, industriels, économiques et commerciaux est trop souvent considéré en soit comme de la formation. Dans les pays en transition ou les pays pauvres, la formation est primordiale, car le capital humain est plus faible. L'incubateur peut alors jouer un rôle majeur pour implémenter des actions visant à augmenter le capital intangible (connaissance, informations, système de valeurs, etc.).

La post-incubation. En plus de l'évaluation des résultats, Lange (2000) ajoute qu'il est souhaitable d'aider les entreprises à sortir de l'incubateur en établissant un *plan de migration* qui aidera la transition. «Ce plan favorise la passation à un autre stade de croissance en identifiant les étapes, les ressources disponibles et les besoins financiers» (Lange, 2000: 19). Le plan de migration inclut l'identification des ressources disponibles sur le terrain en termes de conseils techniques et financiers, les outils de financement possibles, le plan du réseau accessible, le

plan pour obtenir un espace commercial, l'assistance dans la relocalisation et le support pour obtenir les fournitures. Pour INCUBACOOB, la phase de post-incubation implique la cessation progressive de l'accompagnement, et le processus est guidé par des indicateurs sociaux, politiques et économiques. La post-incubation doit se faire graduellement en fonction des besoins des entreprises ou coopératives incubées, pour qu'elles prennent leur propre envol.

3.3 Les processus transversaux

Le modèle met en évidence trois activités qui se situent entre la gestion de l'incubateur et la gestion de l'accompagnement. Ces activités interviennent tout au long des phases du parcours, que ce soit lors de la pré-incubation, de l'incubation et de la post-incubation. Elles interagissent sur l'ensemble des activités de la gestion de l'offre, de même que sur celles de la gestion de l'incubateur, avec une prédominance pour la phase au-dessus de laquelle elles sont situées. Par exemple, la gestion des services est présente tout au long des phases, avec une prédominance lors de la phase de l'incubation. Il en est de même pour le capital physique et l'évaluation, qui se fait surtout à la fin du processus.

Capital physique. Une des fonctions premières de l'incubateur est de mettre à la disposition des locaux à usage commercial et industriel, souvent dans des conditions souples et privilégiées. On regroupe sur un même site les infrastructures, les services, les installations et les équipements qui leur sont nécessaires. Dans certains cas comme au Brésil, la prestation de locaux s'est avérée néfaste, car elle attachait trop les coopératives à l'Université. L'incubateur de coopératives est donc devenu un lieu de prestation de services-conseils et de formation.

Gestion des services. Les services de soutien et d'assistance sont offerts par le personnel de l'incubateur ou par des partenaires externes. Elle est centrale dans tous les modèles étudiés, seuls les services diffèrent. Il y a d'abord les services de soutien aux entreprises, qui comprennent l'assistance dans la recherche de débouchés commerciaux, la planification, le financement, la commercialisation, la gestion, etc. La plupart fournissent aussi des services de secrétariat, de permanence téléphonique et de restauration, des salles de conférences équipées, des photocopieurs, diverses infrastructures relevant des technologies de l'information telles qu'internet, etc. La palette de services doit être flexible et adaptée aux clients.

Évaluation des résultats et des processus. L'évaluation doit veiller à évaluer les impacts de l'incubation (résultats) autant que les processus. Évaluer les processus consiste à revoir régulièrement ses façons de faire

afin de s'améliorer. L'évaluation des résultats conduite par la NBIA (1996, dans OCDE, 1999) a permis de dégager des mesures d'efficacité fréquemment utilisées par les incubateurs, dont le nombre d'entreprises utilisant leurs services, le nombre d'entreprises détenues par des femmes ou des minorités qui utilisent leurs services, le nombre d'emplois créés, l'accroissement des recettes de l'incubateur, le chiffre d'affaires global des entreprises utilisant leurs services et des entreprises ayant quitté la pépinière, les nouvelles technologies commercialisées, le nombre d'entreprises ayant quitté la pépinière, etc.

3.4 Résultats attendus

Les impacts directs et indirects associés aux incubateurs sont encore méconnus. On ne trouve pas d'analyse économique systématique de l'impact des incubateurs d'entreprises. En réalité, l'incubation est un processus à moyen et long terme et les résultats obtenus varient selon les pays. Dans le cadre du modèle, on peut parler de résultats attendus.

Autonomie financière. En ce qui concerne la gestion de l'incubateur, la quête de l'autonomie financière est une préoccupation majeure dans chaque pays recensé et c'est en cela qu'elle est le principal résultat attendu à ce niveau. Ainsi, l'incubateur deviendrait autonome financièrement et indépendant des effets des politiques de développement.

Développement des entreprises, création d'emplois et entrepreneuriat. Les incubateurs aident au démarrage et au développement des entreprises par diverses formations. Ils stimulent l'entrepreneuriat qui comprend des capacités de gestion d'une part, et d'autre part, des aspects davantage socioculturels, tels que l'initiative, l'action, l'autonomie, l'indépendance et le goût du risque calculé. Ils représentent une stratégie de développement local et de capacitation qui tire avantage des politiques et programmes existants, opérée au moyen de projets dont les initiatives, les ressources et la gestion sont majoritairement de proximité et dont les retombées sont destinées à améliorer continuellement le bien-être défini par et pour la collectivité. Le bien-être se traduit au moyen des capitaux humain, social, physique et économique de la collectivité.

Dynamisation des communautés. Elle découle directement de la création d'emplois, de la stimulation de l'entrepreneuriat et du développement d'entreprises. La création d'une communauté solidaire serait au centre des effets recherchés. C'est un aspect très intangible, qui est reconnu par l'étude de cas de l'OCDE en Italie. Après la formulation de conseils et de services, les incubateurs permettent de créer une communauté solidaire, précisément parce qu'ils agissent sur le capital économique, humain, social et financier d'une communauté donnée. Le

capital humain désigne «les connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique» (OCDE, 1998: 9).

Les incubateurs sont par nature des communautés sociales où se développent des réseaux informels et formels entre les entreprises ou coopératives incubées, le personnel de l'incubateur, les différents partenaires financiers, de formation ou autres, ainsi qu'une culture entrepreneuriale. De plus, dans certains cas, les incubateurs permettent de contribuer à créer un dynamisme dans les zones désaffectées. Le réseautage se concrétise de plusieurs façons, au niveau des alliances locales, de la synergie entre les entreprises ou coopératives incubées, ce qui confère aux incubateurs un rôle clé dans le développement local. La dynamisation de la communauté est un effet intangible du processus de développement amorcé par l'incubateur, mais elle reste difficile à mesurer et à démontrer quantitativement. En effet, à la suite de nombreuses études de cas, l'OCDE (1999) a relevé plusieurs faits sur les incubateurs, notamment qu'ils permettent de créer de l'emploi à faible coût, qu'ils contribuent au succès de leur clientèle, augmentent les ressources entrepreneuriales de la communauté, et améliorent l'image de la communauté (OCDE 1999, dans Prévost et Dorion, 2000).

4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'étude a adopté la stratégie des études mutlicas (Yin, 1994). L'étude procède d'un échantillonnage de convenance, c'est-à-dire que les projets étudiés étaient ceux dont les données sont accessibles en raison de la nature du volet des projets académiques. Les cas sont: Le Programme d'associativisme pour l'enseignement, la recherche et les services à la communauté (PAPE) de l'Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), l'Incubateur technologique de coopératives populaires (ITCP) de l'Universidade Federal do Paraná (UFPR) et la CDE au Québec.

L'échantillonnage des informateurs clés procède de choix raisonnés. Les informants clés sont regroupés en deux principales catégories: les gestionnaires des incubateurs et les personnes qui passent par l'incubateur (incubés). Les gestionnaires des incubateurs sont: les directeurs généraux, le président du conseil d'administration et un gestionnaire terrain. Au PAPE, nous avons aussi tenu compte des informants clés de la Faculté d'éducation de l'UFRPE. Quant aux incubés, nous avons tenu compte de personnes qui sont en cours d'incubation et celles qui sont déjà sorties et œuvrent dans les coopératives. Nous avons tenu à rencontrer celles dont la coopérative va bien et d'autres où la coopérative est moins performante.

Les outils principaux sont l'entrevue semi-dirigée et le groupe de discussion. Les autres sources d'informations ont été: l'observation sur le terrain; les documents existants sur les trois cas. Au PAPE et à Curitiba, les chercheurs sont aussi les gestionnaires des incubateurs, leurs observations ou discussions informelles avec les incubés au fil du temps apportent des informations pertinentes.

L'analyse a eu recours à la grille des tendances centrales de Chenail (1992, dans Cole, 1994). Cette grille s'apparente au pattern-matching de Yin (1994) tout en étant plus opérationnelle. Dans une stratégie de contextualisation (Maxwell, 1997), l'objectif est de comprendre, découvrir et de relier les concepts sous-jacents aux données discursives des informants clés. Les tendances centrales sont comparées au modèle de gestion de l'incubateur.

5. RÉSULTATS PROVISOIRES

Les résultats présentent d'abord brièvement chacun des cas en dégagant le contexte, les structures de l'incubateur et les processus d'accompagnement. Par la suite, la discussion fait état de l'analyse transversale pour les décrire en fonction du modèle de gestion d'incubateurs.

5.1 Le cas INCUBACOOOP – Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Dans le cadre du programme national d'incubateurs de coopératives populaires, INCUBACOOOP a été constitué le 27 mai 1999 par le PAPE de l'UFRPE. Ses bailleurs de fonds sont la fondation de la Banque du Brésil, le FINEP et le SEBRAE. Son objectif est d'appuyer des groupes populaires, du milieu rural ou urbain, qui désirent former des coopératives ou autres entreprises d'économie solidaire en les accompagnant dans le processus de gestion et de consolidation. Même si son public cible tend à changer, INCUBACOOOP cherche à se rapprocher des exclus des grands systèmes financiers et travaille à ce que la gestion de ces coopératives soit réellement démocratique. INCUBACOOOP a assisté un total de 22 groupes et rejoint 592 personnes à travers des cours et services de consultations techniques.

La méthodologie d'incubation de coopératives dure de 30 à 36 mois et compte trois étapes distinctes. La première étape, nommée pré-incubation, s'étend sur une période de 4 à 6 mois, et consiste à faire un Diagnostique Participatif de Coopératives (DPC) pour définir la vision des coopérateurs. Cette étape du processus consiste à étudier le marché et la partie entreprise à partir des ateliers d'Entreprise Coopérative

(ECO), afin de niveler les connaissances et les habiletés des coopérateurs autour de l'entrepreneuriat coopératif. L'étape suivante comprend la réalisation d'ateliers sur la doctrine et la philosophie coopérative, à partir d'une vision entrepreneuriale articulée autour des potentialités de la coopérative. Finalement, le groupe «pré-coopératif» étudie les principaux éléments de la légalisation d'une coopérative pour élaborer le statut et légaliser la coopérative (PAPE, 2002).

La seconde étape «incubation» commence après la constitution de la coopérative en tant qu'entité juridique et dure de 18 à 24 mois. La Consolidation Coopérative (CCO) correspond à la période de consolidation du groupe à partir d'ateliers de capacitation, d'évaluation et d'assistance. La CCO est composée d'ateliers de travail visant: les analyses de scénarios d'affaires, les stratégies de participation, l'éducation coopérative, la planification stratégique, la gestion organisationnelle, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les stratégies de communication, le plan de marketing coopératif, les systèmes de contrôle, les processus de production, etc. Durant cette étape, la participation des coopérateurs devient de plus en plus active vers l'insertion de l'entreprise coopérative sur le marché, à partir de l'offre de nouveaux produits et services différenciés et innovateurs (PAPE, 2002).

La troisième étape, la «désincubation», a une durée de 2 à 6 mois, et se caractérise par des ateliers d'auto-évaluation de stratégie de croissance (AEC). Cette auto-évaluation se fait à partir de l'inclusion de la coopérative dans des réseaux de coopération, de projets locaux, de financement et de marchés. Les ateliers abordent différents thèmes orientés vers des stratégies de diversification/croissance de l'entreprise coopérative, dans le but qu'elle devienne plus compétitive sur le marché (PAPE, 2002; Soares, 2002). Finalement, le processus d'incubation implique une politique permanente d'articulation interne entre l'incubateur et les différents départements de l'Université, et au niveau externe, notamment avec des organismes comme le Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), Banco do Nordeste, Financiadora de Estudos e Projetos Ministério de Ciência e Tecnologia (FINEP), Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Pernambuco. (OCEPE), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) et les Mairies.

5.2 Le Cas de l'Incubateur de l'Universidade Federal do Paraná

L'ITCP est rattaché au Département des services à la collectivité de UFPR. La proposition méthodologique est structurée en quatre axes interreliés, et ce, sur une durée de 3 ans.

1. Formation du groupe: Cette phase consiste à construire de façon participative le processus de formation en coopérativisme, en 3 étapes. La première étape est le sondage préliminaire, qui consiste à établir des premiers contacts avec les leaders communautaires, à collecter des données pour connaître la réalité de la communauté, à identifier certaines potentialités économiques du groupe, à déterminer le public cible, à présenter les objectifs et méthodologies de travail de l'incubateur à travers des séminaires. La seconde étape, Mobilisation et diagnostic, consiste à identifier les trajectoires et la profession des participants, ainsi que le potentiel des ressources humaines et de l'organisation du groupe. La troisième étape, le Cours de base en coopératisme comprend une présentation des concepts, des objectifs, de la doctrine, des valeurs et principes du coopératisme de façon à rendre les membres capables de distinguer une entreprise mercantile d'une entreprise coopérative, tout comme les différences dans les modes de gestion. De plus, dans cette phase, l'organisation et la structure de fonctionnement d'une coopérative sont travaillées.

2. Planification et projet de coopérative: Cette phase vise la planification de l'organisation, l'analyse et l'évaluation des données obtenues à partir des collectes de données participatives réalisées dans les étapes antérieures. De plus, pour conduire cette analyse, d'autres actions seront nécessaires, telles que l'étude de marché, de la viabilité économique et financière, l'élaboration du statut et de la régie interne, la réalisation de l'assemblée générale, et du registre de l'acte de fondation de la coopérative.

3. Cours de capacitation technico-professionnel: Il s'agit d'un cours de formation professionnelle qui vise le développement de compétences des coopérateurs dans les domaines spécifiques de la coopérative.

4. Administration/Autogestion et Légalisation: Cette phase consiste à définir la structure organisationnelle et fonctionnelle d'une coopérative, à présenter les concepts, principes et mécanismes d'autogestion, appliqués aux coopératives, à définir des indicateurs et paramètres de qualité, tout comme des stratégies de marketing. Cela se fait sous forme d'éducation continue et d'évaluation. Pour concrétiser le processus d'incubation, il faut que l'incubateur s'articule au niveau interne avec les différents départements de l'Université, et au niveau externe avec le Secrétaire d'État, les O.N.G., les institutions de crédit, les instituts de recherche et de qualification professionnelle.

5.3 Le Cas de la Coopérative de développement de l'Estrie (CDE)

La CDE, fondée en 1984, est la seconde CDR à voir le jour au Québec, après celle de l'Outaouais fondée en 1973. La CDE résulte d'une volonté

des différents secteurs coopératifs de se donner un outil commun de développement afin de renforcer le mouvement coopératif sur une base régionale, tout en offrant un support technique aux coopératives des secteurs non fédérés (CDE, 1999).

La CDR doit offrir «l'encadrement, le soutien et l'expertise nécessaire aux entrepreneurs qui désirent procéder à la création d'une coopérative, à la consolidation, au redressement, ou à la relève d'entreprises par la formule coopérative» (FCDRQ, Rapport annuel 2002-2003: 3). Plusieurs services doivent être offerts par les CDR: l'évaluation de la faisabilité et de la viabilité d'un projet coopératif, l'appui à la réalisation d'un plan d'affaires, le soutien dans la recherche de financement, la formation et l'information sur la formule coopérative, la collaboration à l'implantation, au démarrage et au lancement officiel d'une coopérative. La CDR joue également son rôle au niveau de l'éducation coopérative en faisant la promotion des valeurs coopératives et des principes de la coopération en milieu éducatif. En fait, elle doit effectuer des visites dans les institutions d'enseignement de niveau primaire à universitaire, pour collaborer avec la réalisation de projets coopératifs et rencontrer des étudiants lors de salons d'exposition sur l'entrepreneuriat et la coopération. Chacune des CDR joue un rôle au niveau des alliances stratégiques et du réseautage. Elle fait le trait d'union entre le milieu coopératif et tous les autres secteurs socio-économiques régionaux, tels que les conseils régionaux de développement (CRD), les comités régionaux d'économie sociale (CRES) et les centres locaux de développement (CLD). Enfin, elle doit étendre sa collaboration au sein des milieux gouvernemental, patronal et syndical.

Outre les principales fonctions déléguées à l'ensemble des CDR, les principaux mandats de la CDE, tels qu'ils sont écrits dans le document de présentation sont: 1) promouvoir et supporter le démarrage de nouvelles coopératives; 2) consolider le mouvement coopératif en offrant des services en gestion-conseil et de la formation; 3) favoriser l'intercoopération entre les différents secteurs d'activités; 4) promouvoir la formule coopérative comme outil de développement économique régional; 5) préparer la relève coopérative et assurer une présence coopérative auprès des jeunes.

En plus de l'accompagnement au démarrage, plusieurs formations d'appoint sont disponibles. Ces formations sont faites sur mesure et concernent une variété de domaines, dont la finance, la gestion, l'aspect associatif ou légal de la coopérative. La CDE offre des services comptables, dont la tenue de livre informatisée, les états financiers prévisionnels, les états financiers de fin d'année et les états des résultats et bilan périodique. Elle offre également des services d'analyse financière, notamment

pour l'analyse et l'interprétation de ratios financiers affectant la rentabilité de la coopérative et au niveau fiscal, pour la déclaration des impôts.

La spécificité de la CDE par rapport aux autres CDR est l'expertise développée au niveau des Coopératives de Travailleurs Actionnaires (CTA) et du gala mérite coopératif. Les CTA sont des coopératives constituées qui détiennent une partie de l'entreprise dans laquelle les membres de la coopérative sont employés. Elles sont autorisées par la Loi des coopératives à acquérir et à détenir des actions d'une compagnie à la condition que cette acquisition permette à ses membres d'y travailler.

La CDE possède 103 coopératives membres. Elle est formée d'un conseil d'administration qui comprend 9 personnes et d'une direction générale à temps partiel. Le financement de la CDE dépend «plus que toutes autres CDR de leur capacité à créer et à maintenir des emplois» (Denault, 2003). Elle fait face à deux difficultés majeures pour son financement: le rétrécissement de son territoire qui limite la réalisation de projets nécessaires à l'obtention des subventions et une baisse des subventions de base et de la subvention partagée.

Le programme d'aide aux CDR se divise en trois volets: une subvention de base, une subvention à l'emploi et une subvention au suivi. La CDE reçoit ces subventions du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), qui relève du gouvernement du Québec. Cela représente 88% des subventions que la CDE a reçues. «Le MIC désire que toutes les CDR se concentrent sur l'action concrète, soit la création d'emplois, tout en ne négligeant pas la promotion coopérative et la concertation régionale» (Quintin, 2003: 37). Diverses organisations versent de façon périodique des montants inégaux et pas nécessairement renouvelables. En somme, mis à part le MIC, aucun organisme ne subventionne la CDE sur une base permanente. La croissance des revenus est à ce point fragile qu'elle repose principalement sur la formation de CTA et cette expertise est principalement maîtrisée par le directeur général.

La CDE n'est pas un incubateur de coopératives au sens strict du terme. Elle n'a donc pas une méthodologie d'incubation comme l'INCUBACOOOP et l'ITCP. La CDE est une structure d'accompagnement dont les activités consistent à l'aide au démarrage des coopératives. On peut fragmenter quand même son intervention en trois phases. La première phase consiste en une séance d'information exploratoire, durant laquelle on analyse si la formule coopérative convient au groupe. La seconde phase consiste en la création de la partie associative de la coopérative, notamment en formulant les règles de régie interne. La troisième phase consiste à consolider la partie entreprise, entre autres, en formulant le plan d'affaires.

5.4 Discussion des résultats

Les cas reproduisent d'une manière ou d'une autre les processus du modèle décrit dans le cadre conceptuel. La pondération que l'incubateur accorde à certaines activités varie d'un cas à l'autre. La discussion menée ici consiste à confronter les résultats aux dimensions et aux activités du modèle: gestion de l'incubateur, gestion de l'accompagnement, activités transversales et résultats attendus.

Gestion de l'incubateur. On peut y relever quelques faiblesses dont la plus importante est la gestion du personnel de l'incubateur. Dans les trois cas, il y a un taux important de rotation du personnel. L'INCUBACOOOP et l'ITCP Paraná engagent habituellement un personnel étudiant pour accompagner les coopérants. Ce personnel est peu stable. La compétence est aussi discutable. La majorité du personnel a des compétences limitées en gestion, notamment en gestion de projet, en stratégie d'entreprise et en financement. Cette lacune aurait pu être atténuée avec de l'expérience, mais la rotation du personnel ne le permet pas. Les coopérants risquent donc d'en pâtir. À la CDE, la formation des employés ou consultants indépendants se révèle diversifiée. Selon Khouzam (2003: 57), «la plupart des personnes qui travaillent à la CDE sont scolarisées et ont une formation pertinente, soit en administration, en développement et en gestion des coopératives». Mais la rotation du personnel implique probablement un climat de travail ou une rémunération inadéquate. Un diagnostic indépendant relevait plusieurs lacunes dans les orientations de la CDE. Parmi ces problèmes, selon Khouzam (2003), le plus important serait le manque de vision. Le diagnostic organisationnel expose plusieurs irritants majeurs, reconnus par les membres du conseil d'administration. Il y aurait des problèmes au niveau de la prise de décision, des problèmes interpersonnels, une frustration face au manque d'efficacité, une confusion au niveau des rôles et beaucoup de mécontentement face à la perception que les objectifs de la CDE ne sont pas atteints. En fait, dans le diagnostic organisationnel, un membre du C.A affirmait: «nous n'atteignons plus des objectifs sociaux en priorité, mais des objectifs financiers» (Khouzam, 2003: 19). Il y a maintenant une nouvelle équipe et les espoirs sont permis pour remonter la pente.

Sur l'aspect du financement, les deux cas brésiliens ont un financement relativement plus stable que la CDE, en raison de leur rattachement à la structure universitaire, mais le défi demeure constant. À la CDE, le financement était critique il y a quelques années. Pour cette raison, elle s'est tournée davantage vers les CTA au détriment de l'économie sociale. Les CTA procuraient des revenus plus importants et plus rapidement. Comme source de financement, la CDE se détache des deux

incubateurs brésiliens parce que ses sources externes de revenus sont plus importantes.

Concernant le processus politique, il est inhérent à la gestion des incubateurs. Les dirigeants des incubateurs brésiliens et de la CDE font relativement bien leur travail. Les directions des incubateurs assurent bien leur visibilité au sein de leurs structures universitaires. Les relations semblent cordiales. À Pernambouco, on prend soin de maintenir des relations serrées avec le SEBRAE, un bailleur de fonds important au Brésil. Le réseautage est bien fait dans tous les cas. Par contre, le réseautage informel n'est pas utilisé au service des coopératives incubées ou pour créer une synergie entre ces dernières.

La gestion de l'accompagnement. De prime abord, la durée temporelle est très différente entre la CDE et les incubateurs brésiliens. La CDE offre pour l'essentiel de l'accompagnement au démarrage d'une durée de 20 à 25 heures. Elle est rémunérée en fonction des emplois créés. Au Brésil, l'ensemble du processus d'accompagnement dure de deux à quatre ans. Par contre, certaines coopératives sont déjà en affaires au bout de quelques mois. Le reste du temps est réellement un processus d'accompagnement et de formation, ce qui s'apparente au développement organisationnel.

La différence temporelle relève peut-être des écarts entre le Canada et le Brésil en ce qui concerne le capital humain. Les incubateurs au Brésil interviennent auprès des habitants de bidonvilles ou autres, dont la formation est lente. Au Canada, ceux qui désirent former une coopérative veulent essentiellement de l'aide pour le démarrage et sur le fonctionnement d'une coopérative. Le processus d'incubation est nécessairement plus lent au Brésil. Toutefois, la direction des incubateurs brésiliens est consciente de la difficulté de l'horizon temporelle. On réfléchit vers un accompagnement à géométrie variable, en fonction des compétences initiales des incubés.

En ce qui a trait spécifiquement aux processus de la gestion de l'accompagnement, tous les cas font des études préliminaires. Au Brésil, il y a par contre un processus de sélection plus important qu'à la CDE, où tout le monde est accepté. C'est un service dû à la population. Au Brésil, on s'est attardé sur les groupes marginalisés. Or, la réussite est plus que douteuse. On élargit maintenant vers les groupes plus scolarisés et plus compétents techniquement. Récemment, le PAPE est en processus avec un groupe de médecins. À l'ITCP du Paraná, on se rend compte également des difficultés à incuber uniquement les groupes marginalisés.

Le financement et l'appui stratégique au financement font particulièrement problème dans les deux pays. À l'intérieur des incubateurs ou de la CDE, il n'y a pas de fond pour financer. L'appui stratégique devient

alors important, car le financement des coopératives a toujours été limité face aux entreprises classiques. Le capital de risque est quasi absent pour ce type d'entreprise. Au Québec, Desjardins a récemment mis sur pied des fonds régionaux coopératifs. C'est une exception. Le travail de réseautage au financement devient donc important. À ce niveau, les cas brésiliens sont plus faibles que la CDE. La compétence limitée en finance du personnel des incubateurs conjugué à l'absence de stratégie de réseautage pour le financement est un défi important pour les gestionnaires d'incubateurs.

La formation est sans doute la plus grande force des incubateurs brésiliens face au cas de la CDE. Les incubateurs brésiliens ne font pas que démarrer, la formation est aussi une finalité en soi pour favoriser l'autonomie et l'insertion économique et sociale des incubés. On se situe ici dans la logique de Paulo Freire (1969,1997). De par le discours des incubés, le contenu de la formation aurait toutefois avantage à être plus pragmatique et à se doter d'outils concrets. La formation est en effet parfois trop théorique ou trop idéologique. On soulignera aussi que la durée cause aussi un problème.

En ce qui a trait à la migration, il y a peu de données pour les cas brésiliens. À Paraná, aucune coopérative n'a terminé la phase d'incubation. À Pernambouco, il y a eu des coopératives dont le succès et la pérennité ne sont pas actuellement atteints. En date de mai 2001, la CDE avait créé 72 coopératives depuis sa constitution, contribué à la création de 466 emplois et au maintien de 1 512 emplois. C'est un résultat enviable.

Les activités transversales. Contrairement aux pépinières d'entreprises classiques, aucun des cas étudiés n'offre d'installation physique. La gestion des services est aussi limitée pour les cas brésiliens. Elle est plus riche chez la CDE qui peut offrir certains services, dont la comptabilité, et relayer les intéressés à un vaste réseau d'appuis locaux aux entreprises ou aux Fédérations sectorielles. Le problème réside dans le fait que les autres accompagnateurs sont moins connaissant des coopératives. Au Brésil, INCUBACOOOP veut travailler davantage avec le SEBRAE et leur référer des coopératives. Le SEBRAE correspond un peu aux CLD québécois.

L'évaluation des résultats n'est pas encore une activité importante des incubateurs brésiliens en raison de la nouveauté. Si on ne peut évaluer les résultats, on peut par contre s'attarder à revoir ses processus d'accompagnement et de gestion de l'incubateur, ce qui est peu fait. En ce qui concerne la CDE, on se limite à évaluer les résultats tangibles de création d'emplois. Toutefois, le dernier diagnostic organisationnel démontre une volonté de changement et une prise de conscience des problèmes de l'organisation.

Les résultats attendus. Il est difficile d'avoir des données concluantes, car certains aspects comme la dynamisation de la communauté sont difficilement mesurables. Tout au plus, nous pourrions avoir une appréhension intuitive des résultats. Pour chacune des dimensions, il y a des choses que les ITCP font bien et que la CDE fait moins bien et vice-versa. La richesse de l'analyse permettra de dégager les apprentissages et d'évaluer dans quelle mesure ils seraient potentiellement transférables.

L'autonomie des incubateurs au Brésil est actuellement stable, mais elle dépend des bailleurs de fonds externes. On ne peut parler d'autonomie financière. Il en va de même pour la CDE, même si une partie non négligeable de ses revenus provient des activités autogénératrices de revenus. Pour le moment, il est possible d'affirmer que l'objectif de dynamiser la collectivité est loin de la coupe aux lèvres. Il y a un succès plus important à la CDE pour l'entrepreneuriat et la création d'emplois tandis que les deux incubateurs brésiliens doivent encore faire leurs preuves.

6. PISTES DE RÉFLEXION POUR UN MODÈLE D'INTERCOOPÉRATION

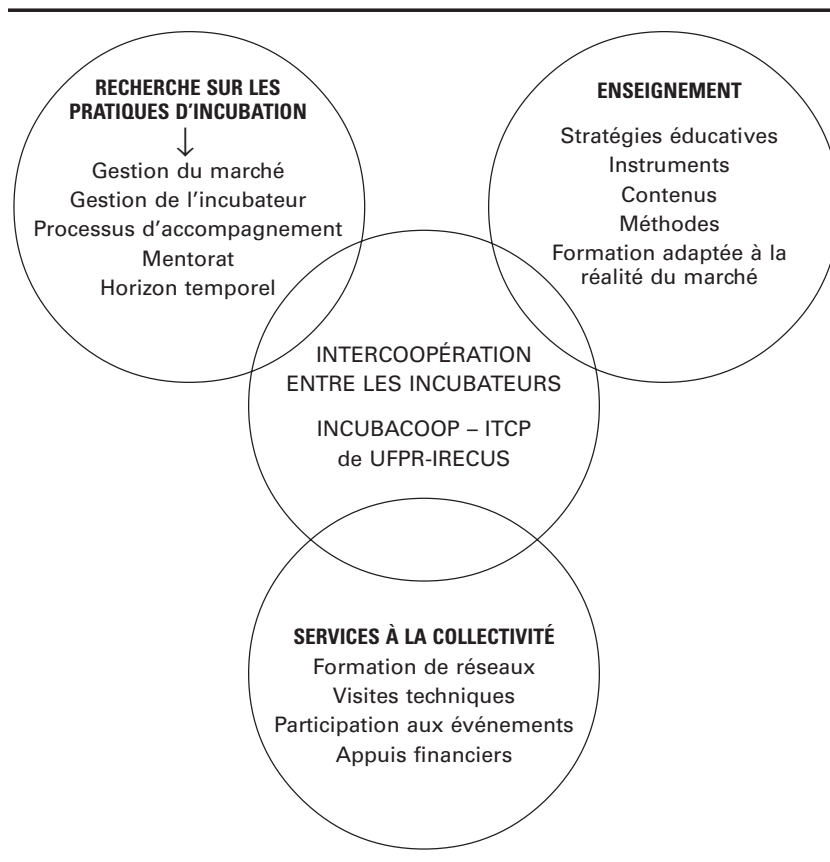
Jusqu'à présent, l'étude identifie une différence fondamentale dans l'ancrage des incubateurs de coopératives par rapport à celui des CDR au Québec. Au Brésil, les documents, entrevues et observations révèlent que l'incubateur devient un véhicule de recherche et de formation pour les professeurs et chercheurs. Sa mission fondamentale est rattachée à la formation, afin de conceptualiser des méthodologies d'éducation. Les chercheurs/professeurs utilisent l'incubateur comme laboratoire de recherche, et l'incubateur devient alors un instrument de quasi-expérimentation.

Alors qu'au Québec, la CDR répond à un besoin de structure, de représentation du mouvement coopératif. Elle se situe dans une logique de démarrage et de création d'emplois, d'autant plus que la CDR est financée en fonction du nombre d'emplois qu'elle crée. Ce qui explique que les critères d'évaluation seront fort différents. Dans un cas, celui des ITCP, ce sont la durée de formation, le nombre d'élèves qui comptent; alors que pour le CDE, c'est le nombre de coopératives et d'emplois créés qui prévaut.

Cette différence d'ancrage situe les incubateurs de coopératives et la CDE dans des logiques complètement différentes, ce qui explique la différence dans l'emphase accordée à la formation dans un cas ou à la création d'emplois dans l'autre. La recherche a permis de pister quelques réflexions pour un modèle d'intercoopération (voir la figure 2). L'intercoopération permettra le partage d'expériences et de leçons significatives, sur les meilleures pratiques liées aux domaines de l'enseignement, de la recherche et des services à la collectivité.

L'Université de Sherbrooke ne possède pas d'incubateur, mais elle participera à l'intercoopération avec les incubateurs brésiliens à travers l'Institut de recherche et d'enseignement sur les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Son principal apport sera au niveau de la recherche et de l'enseignement. Les professeurs pourront participer à des échanges, séminaires, études comparatives, de façon à élargir les champs de recherche, à divulguer les expériences et intégrer de nouveaux contenus au cours. Au Québec, il existe des cas intéressants à approfondir pouvant favoriser des expériences d'intercoopération, notamment les Coopératives Jeunesse Services, le Technopôle Angus ou la maison de l'économie sociale reliée à la CDEC de Trois-Rivières. Même si certaines de ces expériences touchent davantage les petites et moyennes entreprises, elles restent enrichissantes pour les échanges et recherches sur les activités et processus d'incubation.

FIGURE 2
Pistes de réflexions pour l'intercoopération



CONCLUSION

La présente recherche expose un modèle pour gérer l'accompagnement au démarrage, au développement et à la consolidation des coopératives. Il se veut une représentation des pratiques optimales en matière d'incubation des coopératives et de gestion d'incubateur, dans le but de partager les apprentissages positifs et négatifs des structures d'accompagnement de coopératives. La recherche a permis de dégager les forces et les faiblesses de chaque cas, en fonction des processus et activités étudiés. À partir de ces résultats, il sera possible d'utiliser les forces de chaque universités ou modèles d'accompagnement, de façon à faire émerger des pratiques exemplaires.

Plus précisément, l'étude a permis de souligner la force des ITCP brésiliens en termes de formation. En Estrie, la CDE mise davantage sur les activités de représentation et sur le réseautage avec d'autres organismes de développement économique pour démarrer les coopératives. Dans tous les cas, le suivi, l'évaluation et l'appui à la recherche de financement sont des activités clés à perfectionner et structurer davantage. L'expertise et la disponibilité des agents de développement sont aussi essentielles. De plus, la formation doit être réellement adaptée à la réalité du marché et aux besoins des coopératives.

Toutefois, la recherche comporte certaines limites. En fait, les méthodologies d'incubation ont été étudiées auprès de deux ITCP brésiliens et d'une CDR au Québec. Les cas ne sont pas forcément représentatifs, ni généralisables. Par exemple, il existe 11 CDR au Québec et bien que les missions soient communes, chacune d'entre elle a sa spécificité dans l'accompagnement. De plus, les Fédérations sectorielles au Québec sont reconnues pour offrir de la formation et de l'accompagnement aux coopératives de leurs secteurs et la maison de l'économie sociale, attachée à la CDEC de Trois-Rivières, est un incubateur pour les entreprises d'économie sociale. D'autres formules québécoises sont donc susceptibles d'être comparées aux incubateurs brésiliens, et peuvent amener des apprentissages significatifs.

L'analyse des études de cas a permis de dégager une activité non attendue, qui se révèle pertinente dans le modèle et qui n'est pas prévue dans la littérature sur l'incubation. Cette activité est le *mentorat*, qui peut se définir en termes de guidage, de consultation et d'accompagnement régulier d'une coopérative d'un secteur donné, par une coopérative du même secteur. Le mentorat s'est révélé être un besoin important des coopératives incubées, et se distingue de la formation de par l'apprentissage par la pratique. Ce mentorat représenterait en soit une activité d'intercoopération entre les différents secteurs d'activités. Ainsi, la présente étude ouvre sur de nombreuses avenues de recherche, notamment

sur les leviers de financement pour les coopératives, les résultats attendus, l'entrepreneurship, la formation au démarrage, le mentorat, etc. Ces recherches se révéleraient d'autant plus fructueuses dans un contexte d'intercoopération, dans le but de partager des leçons, pour des problématiques de chômage, de financement et de survie relativement similaires.

NOTES

1. Doctorat en administration des affaires, Université de Sherbrooke, Canada
2. Étudiante à la maîtrise de l'IRECUS, Université de Sherbrooke, Canada
3. Professeur au PAPE, Université fédérale rurale de Pernambouco, Brésil
4. Professeur à l'incubateur technologique de coopératives populaires de l'Université fédérale du Paraná, Brésil

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT, P et GAYNOR, L (2001). *Incubators – Growing up, Moving Out, A review of the literature*, Nice, Ceram Sophia Antipolis Chambre de Commerce et d'industrie Côte d'Azur.
- ANPROTEC (2003). *15 anos: como o Brasil desenvolveu um dos mais importantes movimentos de Incubadoras e Parques*, Brasília, Edição Anprotec.
- ANPROTEC (2003). *Panorama das Incubadoras*, Brasília, Edição Anprotec.
- COLE, P.M. (1994, printemps). "Finding a path through the research maze". *The Qualitative report*, 2(1), pp1-4.
Saisi le 8 août 2002 de <http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/Cole.html>
- CONSEIL QUÉBÉQUOIS DE LA COOPÉRATION (2003).
<http://www.coopquebec.coop/liens/demarrer/index.html>
- COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ESTRIE, *Document de présentation*, 1999.
- DENAULT, Jean-François (2003, mai). *Évaluation du fonctionnement organisationnel*. Document non publié.
- FDCDRQ – FEDERATION DES COOPERATIVES DE DEVELOPPEMENT REGIONAL DU QUEBEC (2004). Page d'accueil.
Saisi le 15 février 2004: <http://www.fcdrq.coop/>
- FREIRE, Paulo (1969). *Educação como prática da liberdade*, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- FREIRE, Paulo (1997). *Pedagogia da Esperança: Um reencontro com a Pedagogia do oprimido*, 4^e edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- HLADY RISPAL, Martine (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles. De Boeck Université.
- KHOUZAM, Richard (2003, octobre). *Diagnostic organisationnel pour la Coopérative de développement de l'Estrée*. ESTECH.
- LANGE, Cathy (2000). *Incubator Focus Group Study*, MARYLAND TECHNOLOGY DEVELOPMENT CORPORATION, Staubach, USA.
Saisi le 26 janvier 2004 de http://www.marylandtedco.org/news/pdfs/NBIA_Findings-final.pdf

- MAXWELL, Joseph-A (1997). *Designing a qualitative study: An interactive approach* dans L. Bickman et L-J. Rog (dir.). *Handbook of applied social research methods*, (69-99), London. Thousands oaks: Sage publications.
- OCDE (2000). Développement local et création d'emplois, *Synthèse de l'OCDE: L'observateur*, Division des relations extérieures.
Saisi le 1^e mars 2003 de http://www.oecd.org/publications/Pol_brief/
- OCDE (1999). *Les pépinières d'entreprises à travers le monde: Études de cas*, Paris, Les éditions de l'OCDE.
- OCDE (1998). *L'investissement dans le capital humain: une comparaison internationale*. Organisation de coopération et le développement économiques, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement. Paris.
- PAPE (2002). *Programa de Associativismo para pesquisa, ensino e extensão*. Relatório Projeto de Incubação, Recife, Edição PAPE/UFRPE.
- PRÉVOST,P et DORION, E (2000). *Les incubateurs d'entreprise: état de la situation*, Documents et Conférences DOC 00-04, IRECUS, Université de Sherbrooke.
- SINGER, Paul (2003). *Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativas*. São Paulo:CONTEXTO.
- QUINTIN, Claude (2003). *Les Coopératives de développement régional (CDR) et le développement coopératif au Québec*. IRECUS. Université de Sherbrooke.
- SOARES, DIAS et SAMPAIO SILVA (2002). *A incubadora tecnológica de cooperativas populares da UFRPE: Uma nova experiência de extensão universitária*, Recife, documento de trabalho.
- YIN, Robert. K (1997). The Abridged Version of Case Study Research: Design and Method. In L. Bickman et L.J Rog (dir.) *Handbook of Applied Social Research Methods* (229-259). Sage Publications.

Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa

JUAN PABLO MARTÍ, JORGE BERTULLO, CECILIA SORIA,
DIEGO BARRIOS Y MILTON SILVEIRA

Unidad de Estudios Cooperativos de la Universidad de la República,
Uruguay

ALFREDO CAMILLETTI, DANIEL TEVEZ, JAVIER GUIDINI Y
ANDREA HERRERA

Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de la Plata, Argentina

RESUMEN • El presente artículo procura una síntesis de la investigación homónima. La misma se propone identificar los elementos que permitan potenciar la viabilidad, crecimiento y autonomía de las cooperativas de trabajo surgidas a partir del cierre o quiebra de empresas capitalistas. Se parte siempre de un enfoque comparativo entre Uruguay y Argentina, tomando en cuenta las especificidades del fenómeno. El relevamiento de la información se sustenta fundamentalmente en el testimonio de los actores involucrados. Se explora el proceso de recuperación de las empresas, el protagonismo de los trabajadores y las razones de la cooperativización.

A través de la constitución de una batería de información actualizada y sistematizada la investigación pretende poner a disposición de los propios protagonistas elementos conceptuales que enriquezcan y potencien su accionar, así como contribuir a la proyección de una intervención eficaz en las mencionadas cooperativas por parte de técnicos y asesores diversos.

RESUMO • O presente artigo mostra uma síntese da pesquisa homônima. Propõe-se identificar os elementos que possibilitam ampliar a viabilidade, crescimento e autonomia das cooperativas de trabalho, surgidas a partir do fechamento ou da falência de empresas capitalistas. Parte-se sempre de um enfoque comparativo entre Uruguai e Argentina, levando em consideração as especificidades do fenômeno. A importância da informação está embasada fundamentalmente no testemunho dos atores envolvidos. Explora-se o processo de recuperação das empresas, o papel dos trabalhadores e as razões que levam ao cooperativismo. Por meio da composição de uma série de informações atualizadas e sistematizadas, a pesquisa pretende colocar à disposição dos próprios protagonistas elementos conceituais que enriqueçam e

potencializem seu funcionamento, bem como contribuir à projeção de uma intervenção eficaz nas cooperativas mencionadas por parte de técnicos e assessores diversos.

RÉSUMÉ • Cet article présente une synthèse de la recherche homonyme. Cette dernière se propose d'identifier les éléments qui permettent de renforcer la viabilité, la croissance et l'autonomie des coopératives de travail émergentes à la suite de la fermeture ou de la faillite d'entreprises capitalistes. On se situe toujours dans une perspective comparative entre l'Uruguay et l'Argentine, en tenant compte des spécificités de ce phénomène. La collecte de l'information se base fondamentalement sur le témoignage des acteurs impliqués. On explore le processus de récupération des entreprises, les différents travailleurs en présence et les raisons de l'adoption de la structure coopérative.

À travers la constitution d'un éventail d'informations actualisées et systématisées, la recherche prétend mettre à disposition des protagonistes, des éléments conceptuels qui enrichissent et renforcent l'action des gestes posés, mais aussi contribuent à ce que les différents techniciens et conseillers conçoivent une intervention efficace dans les coopératives mentionnées.

SUMMARY • This article provides a synthesis of research, bearing the same title, which deals with the identification of elements that allow former capital-structured companies to grow and become autonomous as work cooperatives. A comparative approach between Uruguay and Argentina is used, taking into consideration the particularities of the case being studied. Data-gathering is basically founded on the testimony of the stakeholders involved. The rehabilitation process is studied, as well as the workers' involvement and the reasons for choosing cooperativization.

Using an updated systematized database, the research aims at making conceptual elements, which are useful and enriching to them in deciding what action to take, available to the stakeholders. It also aims at supporting the various technicians and consultants to allow them to plan effective intervention in these cooperatives.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, particularmente a partir de la crisis que azotó la región, la estructura productiva de Uruguay y Argentina resultó arrasada. La pobreza creció y se acentuó, golpeando fundamentalmente a los sectores asalariados que asistían a la progresiva pérdida de sus puestos de trabajo. Frente al cierre de sus fuentes de trabajo y superando la pasividad y desesperanza, algunos sectores de trabajadores llevaron adelante una serie de iniciativas para hacer frente al desempleo a través de la recuperación de las empresas quebradas bajo la modalidad de cooperativas.

El presente trabajo apunta al estudio de estas empresas recuperadas por parte de sus trabajadores luego de la quiebra o cierre de las mismas y que funcionan bajo la modalidad de cooperativas de producción o de trabajo. El presente artículo es una síntesis parcial de una investigación realizada por docentes de la Universidad de la República de Uruguay y de la Universidad Nacional de La Plata de Argentina.¹ El objetivo de la investigación era establecer los elementos que explican el surgimiento e identificar aquéllos que permitan potenciar la viabilidad, crecimiento y autonomía de las cooperativas de trabajo surgidas a partir del cierre o quiebra de empresas capitalistas.

La exposición del trabajo seguirá el siguiente orden: en primer término se explicitará el marco teórico elegido para la investigación; de manera sintética se presentarán tanto la necesidad de contar con un marco teórico específico para el estudio del fenómeno de las empresas recuperadas así como la conceptualización escogida. En segundo lugar se expondrá el contexto socio-económico de surgimiento de las empresas recuperadas, en el entendido que es fundamental para comprender el fenómeno. En tercer término se presenta la metodología empleada para la investigación. A continuación se presentan algunos de los aspectos relevados en los estudios de casos. Finalmente se propone un capítulo final en donde se exponen las conclusiones del estudio, así como las perspectivas del sector que surgen de la investigación.

I. LA NECESIDAD DE UN MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO PARA EL SECTOR

La teoría económica en particular y las ciencias sociales en general presentan importantes carencias en cuanto a la elaboración de los instrumentos conceptuales aptos para la comprensión del comportamiento y funcionamiento de un sujeto económico diverso y particular como el cooperativismo. Muchas veces la elaboración teórica y el análisis económico resultan una representación muy abstracta y simplista de la economía y los agentes económicos, estilizados bajo el modelo de *homo economicus*. La crítica a esta visión parte de la base de que no existen leyes o reglas en economía que sean válidas para todo período de la historia o para toda estructura económica. Esto lleva a concluir que no tiene fundamento postular la existencia de un comportamiento humano estable y predecible en término de sus opciones.²

Por otra parte el cooperativismo es un fenómeno histórico determinado que se desarrolla en el mundo moderno pero que es esencialmente distinto de las formas económicas convencionales. Las formas cooperativas de empresa y sus estructuras organizativas requieren un desarrollo teórico propio, fundamentalmente en lo que se refiere a las

características distintivas de la empresa cooperativa, su organización interna, su funcionamiento, sus sistemas de dirección y gestión, etc.³

Entenderemos por empresa la organización básica del sistema económico que mediante una determinada combinación de factores humanos y materiales, permite y garantiza a los titulares la unidad de gestión de un conjunto de actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, con el fin de obtener de ello un beneficio o utilidad (Razeto, 1990).

Las cooperativas de producción y trabajo son empresas puesto que son unidades de gestión que utilizan autónomamente un conjunto de factores económicos y cumplen las funciones de producción, comercialización, administración, etc. Pero no son empresas de tipo convencional, ni a ellas puede atribuirse las características y connotaciones de la teoría de la empresa, que entiende empresa como inversión de capital que, en combinación con otros factores contratados y que implican costos, busca maximizar la rentabilidad del capital invertido. La mayoría de las cooperativas no son verdaderas inversiones de capital ni su lógica la de la rentabilización del capital invertido. Son un modo de emplear de manera autónoma las propias fuerzas de trabajo; son una alternativa al trabajo asalariado o dependiente. Lo que hacen los organizadores de este tipo de empresas es invertir su trabajo, y es por esto que deben ser reconocidas como empresas de trabajo o fundadas en el trabajo, donde es el trabajo el factor predominante y central (Razeto 1991: 54).

El autor antes citado define empresa de trabajadores como:

“Aquella en que los sujetos que aportan el factor trabajo son los que la organizan, poniendo los objetivos generales perseguidos por la operación de todos los factores intervinientes. ...el objetivo económico de estas empresas es la valorización máxima del trabajo realizado (invertido) en la empresa; de este modo, el resultado o beneficio económico no se define como ganancia del capital sino como ganancia del trabajo” (Razeto, 1988: 102)⁴

Los trabajadores, además de aportar su trabajo, deben ser capaces de organizar económicamente los factores y a los sujetos que los aportan y representan en una unidad de gestión que opera racionalmente tras la persecución de determinados objetivos generales de la empresa. Esto implica que, para constituir la empresa, deben poseer capacidad organizativa, espíritu de empresa, iniciativa, información y conocimientos.

Es evidente que una empresa organizada en base al factor trabajo aislada y dentro de un contexto en el que el trabajo se encuentra socialmente subordinado, tiene escasas posibilidades de operar coherentemente conforme a su propia lógica. Pero un conjunto de empresas cooperativas organizadas por el trabajo estará en mejores condiciones para conservar su identidad, desarrollar su autonomía y operar cohe-

rentemente en el mercado, constituyendo un verdadero “sector” de la economía.

II. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO DE SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

Uno de los aspectos distintivos del mundo contemporáneo es el proceso de globalización. Éste es más que un simple fenómeno económico. Los mercados financieros y de capitales, los sistemas de producción, los trabajadores, los consumidores forman parte, cada vez en mayor medida, de un mismo mercado mundial, en donde circulan bienes, flujos financieros, servicios, individuos y poblaciones. Las nuevas tecnologías de comunicación e información permiten una simultaneidad en la aprehensión de la realidad mundial y una difusión de conocimientos nunca vista en el pasado. Sin embargo, son los aspectos financieros y la desregulación de los mercados los aspectos medulares del proceso globalizador.

Mientras en los países desarrollados entraba en crisis el régimen de acumulación fordista, en América Latina asistimos al fracaso del modelo desarrollista de la ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones). Estas políticas llevaron a la inadecuación estructural de la oferta y la demanda globales de un régimen de acumulación basado sobre la producción en masa, lo que lo ha llevado a ser devorador de divisas, en tanto las condiciones internacionales lo permitían. Por un lado, el tipo de desarrollo industrial exige la importación de máquinas y know how financiado en gran parte por el crédito, lo que fue una de las razones de la posterior crisis de la deuda. Por otro lado, la desigualdad social es tal que el consumo de masas no es casi posible, volviendo así los productos demasiado costosos. Hoy, la mundialización para estos países se traduce en la apertura de mercados y una reducción del gasto público, destinando parte de él al servicio de la deuda externa.

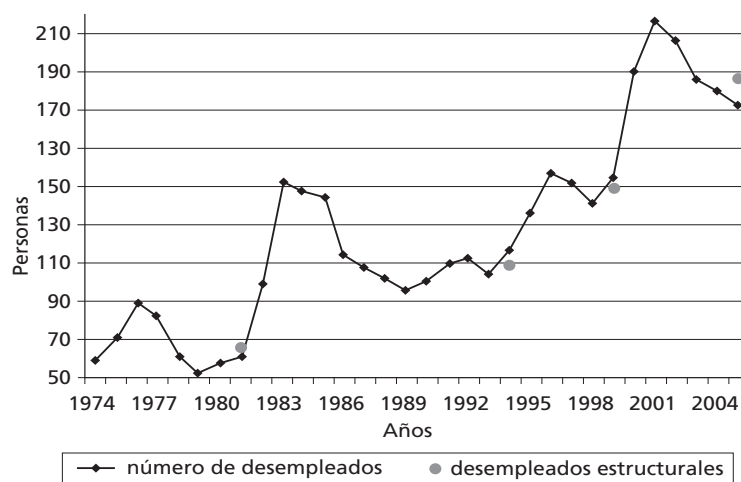
Repasaremos brevemente la instrumentación de las políticas de liberalización y apertura en Argentina y Uruguay. Las consecuencias que dichas medidas tienen sobre el mercado de trabajo en ambos países contribuirán a la comprensión del fenómeno de recuperación de empresas.

Históricamente, Uruguay ha tenido un sitial destacado en el contexto regional. Los indicadores de esperanza de vida, educación e ingreso lo colocaron entre los países de alto desarrollo humano. Sin embargo, a partir de la crisis iniciada a fines de 1998, esta situación se comienza a revertir. No solo como consecuencia de la crisis, el mercado de trabajo y la situación de los trabajadores muestran importantes retrocesos. Al tratarse de una economía pequeña y abierta, el mercado laboral va a ser

uno de los ámbitos donde impactan más fuertemente los cambios en las tendencias estructurales de la economía internacional.

Aún desde antes de la crisis de los 90, la aplicación de los programas de reformas estructurales y apertura de la economía consolidaron ciertas tendencias en el mercado de trabajo uruguayo. En primer término una reducción constante y significativa de los salarios reales de los trabajadores, la que es acompañada por el aumento del desempleo estructural, es decir, aún en etapas de expansión de la economía, la demanda de trabajo cae. Tal como observamos en el gráfico siguiente, la tendencia de los últimos 25 años es el aumento del desempleo.

GRÁFICO 1
Desempleo de largo plazo y desempleo estructural
(miles de personas) (1974-2002 y proyección al 2004).
Total del país.



Fuente: Olesker et al, 2002

Junto con la caída de salarios y el aumento del desempleo presenciamos un fenómeno que es causa y consecuencia de estos cambios: se trata de la precarización del mercado de trabajo. Un reciente informe del Instituto Cuesta-Duarte del PIT-CNT⁵ (Olesker et al., 2002) muestra que en la última década el mercado laboral uruguayo ha presentado un fuerte proceso de precarización: más de 400.000 trabajadores atraviesan por esta situación. Ello significa que casi la mitad de los ocupados privados tienen problemas vinculados a la precariedad. Este crecimiento de la precariedad durante la década del 90 se ha dado en una etapa de crecimiento

económico por lo que queda demostrado que no se trata de un fenómeno coyuntural efecto de la crisis.

Al igual que para el caso uruguayo, para comprender el contexto de crisis en el que está inmersa Argentina hoy, es necesario remitirse un poco a su historia económica reciente, porque la reestructuración y destrucción del aparato industrial argentino se inicia a partir de la última dictadura militar (1976-1983) y tiene su coronación con la implementación de las medidas neoliberales instauradas en la década del 90.

La última dictadura militar implementó en la Argentina una drástica apertura de la economía y la liberalización de la actividad financiera. En ese marco, miles de fábricas debieron cerrar y el excedente económico se generó a partir de prácticas especulativas que consistían en liquidar activos, obtener préstamos del exterior y realizar colocaciones financieras, aprovechando las tasas de interés locales que superaban las internacionales.

Así, además de la destrucción del aparato industrial, se produce una reestructuración que posiciona mejor a los grandes grupos económicos, que fueron beneficiados por los programas de promoción industrial y el sistema de compras del Estado.

Las políticas de ajuste implementadas en la década del 90, a partir de la adopción del Plan de Convertibilidad, profundizaron este proceso. Como corolario de este marco, solo pocas empresas grandes se expanden aceleradamente y las PYMES sufren las consecuencias de los cambios macroeconómicos. Además se experimenta un proceso de extranjerización, porque muchas empresas de capital local son transferidas al capital extranjero aprovechando la fuerte apreciación del peso argentino. Otra consecuencia es la pérdida de competitividad por la apertura económica y del perfil competitivo (preeminencia de sectores industriales basados en el aprovechamiento de recursos naturales, sector primario).

A mediados de 1998 la economía argentina ingresa en una etapa recesiva que luego termina manifestándose en una marcada depresión, producto del agotamiento del patrón de acumulación y distribución del ingreso vigente. El auge de los negocios vinculados por el acceso a la "plata fácil", proveniente de las privatizaciones, llegó a su fin y el sostenimiento de la rentabilidad de los mercados oligopólicos y monopólicos creados se produce en detrimento de la competitividad de la economía y el poder adquisitivo de usuarios y consumidores. A todo esto se le sumó el efecto de la devaluación de la moneda brasileña, siendo Brasil el principal comprador externo de la Argentina.

Tras la crítica situación social y política de fines del 2001, Argentina inicia el año 2002 inmersa en una de las peores crisis de su historia: clima de convulsión social, altos niveles de desempleo, severos proble-

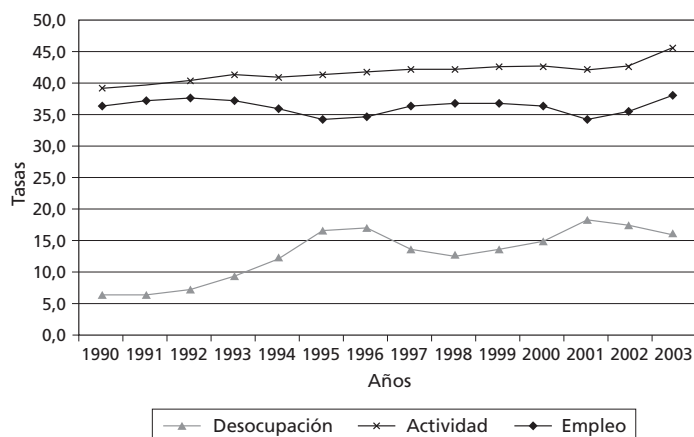
mas de pobreza e indigencia, un sistema bancario virtualmente destruido, *default* de la deuda pública y un esquema monetario-cambiario fuertemente erosionado.

En este contexto se adoptó un régimen de flotación que inicialmente derivó en un proceso devaluatorio acompañado por aumentos de precios, y se intensificaron las restricciones al movimiento de depósitos (“*corralito*”) impuestas ya en el año 2001. Esto dio como resultado un clima de inestabilidad reflejado en la aceleración de la inflación y del mayor deterioro de la situación social. El gobierno respondió con una fuerte política de asistencia (subsidios al desempleo, aumento salarial al sector privado e incremento de las jubilaciones mínimas) que obviamente fue insuficiente pero redujeron el clima de conflictividad social que imperaba a fines del 2001.

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Argentina (INDEC) las consecuencias de la crisis se manifiestan en los siguientes indicadores: a) tasa de desempleo del 21,5%, y una tasa de subempleo del 18,6%; b) aproximadamente 18.219.000 personas viven bajo la línea de pobreza, o sea el 51,4% de la población total (37 millones); y c) crecimiento de la brecha de ingresos manifestada en que el decil más rico de la población gana 29 veces más que el decil más pobre (en el año 1980 este índice era de 12,7).

GRÁFICO 2

Nivel de actividad, empleo y desempleo en la Argentina (1990-2003)



Fuente: elaborado en base a datos de INDEC

III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA EMPLEADA

Presentaremos a continuación la estrategia metodológica empleada para la investigación. En primer lugar el universo de estudio considerado se compone por aquellas empresas cuyos trabajadores luego del quiebre o cierre de las mismas, con el objetivo de mantener sus fuentes de trabajo, deciden funcionar bajo la modalidad de cooperativas de trabajo.⁶ Por su parte, hay que señalar que la estrategia desarrollada siguió la lógica del estudio de casos a partir de la aplicación de la técnica de entrevista en profundidad.

El procedimiento de muestreo fue de tipo teórico intencional. El mismo se conformó a partir de la delimitación de ejes relevantes de segmentación, que la teoría y las observaciones sobre el carácter de la población nos sugirieron. Se seleccionaron diez casos para Uruguay y otro tanto para la Argentina. Los criterios de selección muestral y sobre los cuales reside la expresividad del trabajo fueron:

- a) Las modalidades: se consideraron cooperativas de producción (alimentos, textil, papel, metalúrgicas, etc.) y cooperativas de servicios (salud, educación, etc.).
- b) El tamaño de emprendimiento: se consideraron para Uruguay cooperativas de menos y de más de 25 trabajadores y para Argentina de menos y de más de 50 trabajadores.
- c) La pertenencia o vinculación con movimientos sociales: en el caso Uruguayo se seleccionaron cooperativas con antecedentes de trayectoria sindical previa y otras que no la tuvieran. Como en el caso de Argentina la variable sindical no reviste significación, se escogió una cooperativa perteneciente a cada uno de los movimientos sociales vinculados a la recuperación de empresas.
- d) El periodo de "recuperación": el corte lo establecimos en el año 1998 puesto que, así como se reconocen casos de empresas recuperadas antes de esta fecha, la misma marca el comienzo de la recesión de nuestros países, el cual condiciona fuertemente el surgimiento de las experiencias a estudiar. Por esta razón la mayoría de los casos fueron los emergentes en el período que va de 1998 en adelante.
- e) La distinción geográfica entre Argentina y Uruguay. Por su parte, en el caso argentino se consideraron casos en la zona de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y provincia de Buenos Aires, que además de ser donde se concentran el mayor número de empresas recuperadas los recursos con lo que se contaba no permitieron abordar casos del interior del país. No así en caso uruguayo dónde si se consideraron casos de los departamentos de Florida, Lavalleja y Salto además de Montevideo dónde se concentran los casos.

Las entrevistas realizadas fueron a dirigentes de las cooperativas en cuestión y a algunos informantes calificados que, por su trayectoria e idoneidad en la temática considerada, sirvieron de apoyo a la investigación.

Admitimos la flexibilidad necesaria en relación a la selección de los casos ajustados a los criterios puesto que al ser un fenómeno poco estudiado no se contaba con registros previos fiables de los emprendimientos.

IV. EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS Y LA COOPERATIVIZACIÓN

Si bien el fenómeno de recuperación de empresas es una constante histórica, el proceso comienza a cobrar más intensidad hacia finales de los noventa. Es durante el año 2000 que este fenómeno se hace más notorio. En este año se registran, tanto en Argentina como en Uruguay, una serie de casos en los que los trabajadores toman la fábrica y la ponen en marcha.

En Argentina, según datos estimados, pues no hay cifras oficiales, a septiembre del año 2003, existen alrededor de unas 180 firmas recuperadas que nuclean a 10.000 trabajadores aproximadamente. La mayoría son pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector de producción abarcando actividades tales como gráficas, textiles, siderurgias, molinos, entre otras. Son empresas que en algún momento tuvieron un número importante de trabajadores y, tras un proceso de destrucción y achicamiento, hoy poseen un plantel reducido. En Uruguay, las dimensiones del fenómeno son más reducidas, en parte debido a un problema de escala.

A pesar que en términos cuantitativos la cantidad de fábricas recuperadas no es significativa, a nivel macroeconómico, la originalidad del fenómeno así como su capacidad para dar respuesta al desempleo y el hambre las tornan relevantes. En ningún caso se plantea como una solución global a la problemática de los trabajadores sino como una alternativa concreta. Es en este entendido que se analizó el proceso de cooperativización.

Sin la pretensión de ser exhaustivos se presenta a continuación el análisis de algunos de los ejes significativos relevados por la investigación. La exposición se centra en el proceso de cooperativización. En primer término, se exploran las razones para el cierre de las empresas; en segundo lugar, se analiza la lucha y las resistencias de los trabajadores y los apoyos recibidos; por último, la decisión de constituirse en una cooperativa.⁷ También se presentan testimonios de los cooperativistas con el propósito de ilustrar el análisis.

i. La quiebra: elementos macro y microeconómicos para explicar la quiebra de las empresas

Como vimos anteriormente, la crisis y las políticas económicas aplicadas en Uruguay y Argentina en la década de los noventa perjudicaron a toda la industria nacional, puesto que las medidas empleadas provocaron que los productos locales dejaran de ser competitivos tanto en el mercado interno como en el exterior. A causa de la apertura y la sobrevaloración de la moneda, la crisis se siente particularmente fuerte en el sector de los bienes transables lo que lleva al quiebre de muchas empresas productivas.⁸

“La empresa entra en crisis por problemas financieros hace dos años, más o menos, pero arrastrada desde 1998 producto de la difícil competencia con Brasil y posteriormente la devaluación...” (Cooperativa Ex San Remo)

Relacionado con este aspecto se presenta el sobreendeudamiento en el que incurren muchas empresas en la década de los noventa. La afluencia de créditos fáciles de obtener pero de costos elevados lleva a una profunda alteración de la ecuación económica de la empresa. La falta de inversión hace que nos encontremos en muchos casos con la obsolescencia de las máquinas y equipos. Además, el abandono de las fábricas una vez que cierran se va a convertir en un importante obstáculo para poner a funcionar la planta. La obsolescencia es particularmente importante en aquellos sectores que durante los '90 experimentaron importantes cambios en la tecnología de la producción.

En cuanto a los factores microeconómicos encontramos una gran diversidad. A veces se trata del desencadenamiento de la debacle empresarial por el mismo proceso de mala gestión; en otras oportunidades, un hecho exógeno precipita el quiebre. Entre los casos estudiados encontramos empresas que están en situación económica crítica y un evento como la desaparición física de uno de los dueños provoca la ruina. Sin ser tan extrema, comparable es la situación de empresas de tipo familiar que se resiente cuando son traspasadas a las nuevas generaciones y terminan quebrando.

Sin embargo, los casos más frecuentes de crisis de la empresa obedecen a la mala gestión, que muchas veces va acompañada por el vaciamiento y algún tipo de defraudación. En muchos casos a los dueños les resultaba más beneficioso abandonar la fábrica que tratar de sacarla adelante.

En Uruguay es particularmente importante el endeudamiento con el BROU (Banco de la República Oriental del Uruguay). El otorgamiento de créditos en este banco, de propiedad estatal y dirigido con criterios políticos, muchas veces obedece a una lógica particular que prioriza

intereses políticos antes que la viabilidad de un proyecto o las garantías que se ofrecen. En varios casos los dueños se encuentran actualmente fuera del país en otros dejaron el pasivo, cerraron la razón social y abrieron una nueva empresa.

“... lo de acá fue claramente un vaciamiento, los trabajadores no teníamos nada, estaba todo embargado, hipotecado, hasta las puertas de las cámaras” (Cooperativa La Serrana)

Por ello en muchas de las empresas cooperativizadas el BROU va a aparecer como un interlocutor importante de los trabajadores al ser el principal acreedor y el dueño de la maquinaria entregada en prenda.

La crisis económica en determinados sectores de la economía, como por ejemplo en el textil, en el de la salud y en el gráfico, fue más marcada debido al aumento de los costos, al avance de la tecnología y sobre todo por la invasión de productos extranjeros más baratos.

“La MIDU⁹ estaba dentro de un sistema de salud que estaba colapsando... Muchas mutualistas colapsaron. El sistema no resistió nunca la contradicción de la tecnología con los pocos socios. Es un tema de costos tecnológicos. Hay un problema estructural de costos fijos. Las instituciones grandes aguantan más” (Cooperativa Caminos)

ii. La lucha y la resistencia: protagonistas y colaboraciones

Sin temor a equivocarnos podemos decir que son los trabajadores los verdaderos protagonistas del proceso. Los trabajadores se resisten a aceptar el cierre de la empresa y se plantean luchar para evitar la pérdida de la fuente de trabajo. En muchos casos ello implicó asumir nuevas responsabilidades: además de las tareas que desarrollaban en el proceso productivo, debieron hacerse cargo de tareas administrativas e inclusive de la limpieza y el mantenimiento de la planta. En ciertas oportunidades, para evitar el cierre, debieron poner en funcionamiento una fábrica que no sólo había sido abandonada sino que también había sufrido el vaciamiento.

En el caso argentino la opción de la recuperación de la fábrica estuvo relacionada también con lo que se puede llamar un efecto “contagio”. La difusión de la lucha de los trabajadores tanto a nivel del sector como geográficamente producirá un alto grado de replicación de experiencias desde el aspecto territorial (Fajn, 2003: 42).

En la decisión de recuperar la empresa el contexto del mercado de trabajo es fundamental. En los casos analizados encontramos importantes diferencias entre las cooperativas surgidas antes de la crisis de 1998 y aquéllas posteriores. En el caso de las primeras la posibilidad de salir a buscar trabajo era una alternativa:

“...al principio éramos más y luego quedamos 14, los demás se fueron porque veían que toda la idea era utópica, complicada, como que era más fácil salir a buscar trabajo. No era la realidad de hoy y se encontraba trabajo” (Cooperativa La Serrana)

La situación cambia radicalmente cuando, a partir de la crisis, las expectativas de empleabilidad son escasas. Entre los trabajadores opera una sensación de temor e indefensión frente al futuro. Ya desde antes del cierre de la empresa la situación era de precarización, de hecho, en muchos casos la empresa no volcaba los aportes a la seguridad social y los trabajadores no percibían sus remuneraciones o lo hacían con atrasos importantes y de manera discontinua; entonces la opción de recuperar la empresa se presenta como única posibilidad ante la desocupación *“...era la única opción que teníamos”* (Cooperativa Ex San Remo).

Muchas veces la iniciativa surge del mismo proceso de lucha por mantener la fuente de trabajo. Los conflictos en reclamo de salarios adeudados y beneficios no recibidos llevan a la organización de los trabajadores que en algunos casos ocupan la planta de trabajo. Es durante la ocupación que se visualiza la posibilidad de hacerse cargo de la empresa. Cuando se aparece la idea de apropiación de la empresa.

“Durante la ocupación nosotros hicimos una autogestión porque había quedado una producción sin terminar... y el propio cliente nos pidió si podíamos terminarla y que él nos pagaba a nosotros directamente..., se nos autorizó a terminar las prendas y eso fue el factor principal que nos impulsó a plantearnos el objetivo de recuperar la empresa. Desde que nosotros vimos que podíamos y que lo hicimos solos fue lo que más nos motivo para no abandonar la empresa y luchar para reabirla... el objetivo que nos llevó a recuperar la empresa, la no pérdida de nuestra fuente de trabajo pero con la seguridad de que íbamos a poder porque ya habíamos hecho una autogestión durante una ocupación” (Cooperativa COOPDY)

La lucha por mantener abierta la fuente de trabajo lleva a que los trabajadores aporten los créditos laborales y los inviertan en la construcción de la empresa,...

“Se ha cobrado hasta ahora un 65% de los créditos laborales, que se aportó como capital de cada socio a la cooperativa enteramente”. (Cooperativa NIBO PLAST)

Los inicios fueron extremadamente duros, puesto que en los primeros meses los asociados a la cooperativa¹⁰ no sólo cobraban lo justo y necesario (aunque en muchos casos no cobraban nada) sino que lo poco que recaudaba la cooperativa era utilizado para el mantenimiento y funcionamiento de la misma.

“...el cambio (de asociado a patrón) no es fácil menos cuando uno no se lleva un peso a la casa, o no está bien remunerado” (Cooperativa Bolsas de Olavarría).

Sin dejar de reconocer el protagonismo de los trabajadores el fenómeno no se podría explicar sin los apoyos y ayudas diversas e intereses distintos. Los trabajadores, en su lucha obtuvieron múltiples muestras de solidaridad.

Analizaremos los distintos actores (Estado, sindicatos, el movimiento cooperativo, otros movimientos, etc.) que contribuyeron en el proceso de recuperación de empresas y cuáles fueron sus aportes.

El primer agente a considerar es el Estado, tanto a nivel nacional como local. En Argentina, en el marco de un descreimiento generalizado en el sistema político y sus instituciones, el Estado ha estado ausente en políticas activas. Si bien existen algunos programas difundidos por distintos organismos gubernamentales, éstos no estuvieron a la altura de las circunstancias.

Para el caso uruguayo los diferentes niveles e instancias de gobierno han tenido comportamientos disímiles. Mientras los gobiernos municipales han apoyado estos nuevos emprendimientos proporcionando maquinarias e insumos, manteniendo la concesión otorgada, etc. –tal vez por la cercanía propia de estos actores–; el gobierno nacional ha estado ausente.¹¹

Otro actor cuya incidencia no es menor es el Poder Judicial. En muchos la justicia a la hora de fallar lo hace a favor de los trabajadores, ya sea concediendo el usufructo de la planta o defendiendo los créditos laborales de los trabajadores.

“... el juez siempre nos alertó, que no íbamos a cobrar porque primero cobran los acreedores, principalmente los Bancos, después los abogados y después los créditos laborales... fue él quien nos permitió que nosotros cuidáramos el local” (Cooperativa La Serrana)

Aunque diversa en Uruguay y Argentina, particular importancia tiene la relación a la participación sindical en el proceso de recuperación de empresas.

En los últimos tiempos los sindicatos argentinos perdieron poder debido en parte a que muchos actuaron con lógicas corporativas y en algunos casos también por corrupción, incluso llegaron a ser copartícipes de maniobras fraudulentas de los empresarios. En este contexto y por las características que poseen las cooperativas de trabajo argentinas, los sindicatos no tienen razón de ser en las mismas, aunque en la etapa de formación de las cooperativas algunos hayan apoyado la experiencia y otros no.¹²

El rol de los sindicatos en el caso uruguayo es bien diferente. Uno de los aspectos relevados en las entrevistas fue la activa participación de los sindicatos en el proceso de recuperación de empresas. Se puede concluir que la participación sindical fue trascendental, va desde la

propuesta para la recuperación hasta un apoyo explícito para hacer posible la misma. En algunos casos es el sindicato el que genera la cooperativa.

“Los compañeros del sindicato tiraron la primera piedra para tratar de organizarse como cooperativa. Hicieron punta para tratar de convocar al resto de los compañeros. El rol del UNTMRA¹³ ha sido muy importante, ha estado apoyando sistemáticamente desde la ocupación hasta ahora” (Cooperativa NIBO PLAST).

En los casos en los que existía experiencia sindical previa dentro de la empresa, el sindicato se constituye en un actor fundamental en la recuperación. En los casos que no existía se hace presente en los sindicatos relacionados con la actividad que desarrollan. En algunos casos brindan apoyos varios –local para el funcionamiento de la cooperativa, asesoramiento, préstamos, etc.– en otros casos avalan la creación de la cooperativa.

La importancia del sindicato en la formación de la cooperativa se refleja hoy en que los cooperativistas siguen participando del sindicato o pretenden ingresar a la central sindical.

“... seguimos afiliados al Sindicato, nosotros respetamos los paros, así discrepemos con lo que resuelvan ellos, pero si tenemos que parar, paramos... somos dirigentes de acá (Central Sindical de Obreros y Empleado municipales), anexo Florida” (Cooperativa Baldosera de Florida).

El estudio no podía dejar de lado el rol del movimiento cooperativo. En Argentina el movimiento cooperativo no ha participado en general de forma activa en el fomento de estas cooperativas, exceptuando alguna federación de cooperativas de trabajo (como por ejemplo FECOOTRA¹⁴), algunas entidades que se dedican a la investigación del fenómeno (como el I.M.F.C.¹⁵) y revistas relacionadas con el sector cooperativo.

FECOOTRA es una entidad cuya existencia es anterior a la recuperación de empresas y pertenece al movimiento cooperativo, de esta federación se desprenden los movimientos que en el siguiente punto se desarrollan. Su objetivo, respecto a las empresas recuperadas, es brindar apoyo en la constitución y en el proceso de declaración de utilidad pública y posterior expropiación; como así también brindar asesoramiento en materia cooperativa, sin vulnerar su independencia.

En el caso de Uruguay surge del relevamiento la importancia que tiene el movimiento cooperativo como referencia y apoyo para las iniciativas de recuperación de empresas. En especial la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (F.C.P.U.) aparece como “continentadora” de muchas experiencias, otras veces proporciona el capital inicial o cursos de capacitación para los nuevos cooperativistas.

“A través de la FCPU hubo pequeños préstamos que ayudaron en momentos de inicio para adquirir materiales, herramientas, moldes y el acondicionamiento de lo que sería el nuevo local. Estos préstamos ya se han abonado (Cooperativa NIBO PLAST).”

Uno de los aspectos novedosos que presenta el fenómeno es el surgimiento de una serie de movimientos sociales vinculados a la recuperación de empresas. A diferencia de Uruguay, donde el movimiento cooperativo y los sindicatos funcionaron como aglutinadores de las experiencias, en Argentina, ante el gran desarrollo de empresas recuperadas surgen movimientos que las agrupan. Éstos asesoran en el seguimiento de la expropiación y en la conformación de las cooperativas, pero van a presentar importantes diferencias de criterios respecto a la forma de recupero de empresas y del funcionamiento de las mismas.

Las organizaciones más importantes que hoy nuclean a las empresas recuperadas son:

- Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER): está identificado con partidos de izquierda, cuya propuesta es el control obrero en las empresas. El proceso que propone el MNER es que el Estado compre la empresa en quiebra y les ceda la propiedad (estatización de las empresas con gestión obrera). Según el fundador del movimiento el lema es “ocupar, resistir y producir”. Este movimiento se crea como consecuencia del fenómeno de recuperación de empresas, y su objetivo primordial es la conservación de la fuente de trabajo a través de cooperativas, pero con diferentes características.
- Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR): también surge a través del proceso de recuperación de empresas, y propone la creación de cooperativas pero no en el marco del cooperativismo tradicional, sino *aggiornado*: todos somos iguales por lo tanto todos cobramos igual, no hay escalas salariales, como se da en la mayoría de las cooperativas; la filosofía cooperativa y la Ley de cooperativas se cumplen sólo si es conveniente para la gestión dinámica de la empresa. Prevalciendo por lo tanto el criterio empresarial en la gestión de la cooperativa.

Tanto en Argentina como en Uruguay el barrio, la familia y los vecinos en general van a ser apoyos fundamentales para la creación de la cooperativa, en el proceso de “toma de la fábrica”¹⁶, por ejemplo acercando alimentos.

También la participación de la Universidad, tanto en Uruguay como en Argentina, ha sido escasa en este proceso. Su presencia puede vislumbrarse en la investigación del fenómeno empresas recuperadas por alumnos, docentes e investigadores de la misma. Apareciendo solamente en casos puntuales, por ejemplo ante el requerimiento de asesoramiento por parte de las cooperativas.

Otros actores que emergen como relevantes posibilitando el proceso de recuperación son los medios de comunicación. En algunos casos

el apoyo de la prensa permite canalizar el apoyo de otros actores. Los medios locales –por ejemplo los de ciudades o pueblos determinados– hacen un seguimiento de la situación en la empresa recuperada.

i. La formación de la cooperativa: ¿por qué cooperativa?

Una pregunta que surge inmediatamente que se tiene contacto con el fenómeno estudiado y que preocupaba particularmente al equipo de investigación era las razones para optar por la modalidad cooperativa. ¿La constitución de cooperativas de trabajo era una opción más dentro de un abanico de posibilidades o se adopta como último recurso? Suponíamos que el ser una elección de entre varias posibles agregaba valor al fenómeno desde el punto de vista del desarrollo cooperativo. Dependiendo del país, veremos cómo las respuestas no son siempre dicotómicas.

En Argentina la única forma legal que existe para la recuperación de empresas, es por la forma jurídica de una cooperativa de trabajo. Las personas entrevistadas manifestaron que la constitución de la cooperativa de trabajo era la única vía para mantener la continuidad de la fábrica, privilegiándose más el mantenimiento o creación de fuentes de trabajo que el fomento o la creación de cooperativas de trabajo.¹⁷ Por otra parte existe en Argentina un cierto descreimiento en las cooperativas. Las razones son múltiples: en ocasiones la imposición estatal a formar cooperativas; en otras oportunidades es porque las cooperativas han sido instrumento de fraude laboral¹⁸; la desaparición de algunas cooperativas durante la década de los 90, etc. Esto lleva a que en el momento de creación de la cooperativa, el conocimiento de cómo funciona, de los principios y valores que la rigen es nulo prácticamente, por parte de los trabajadores. Lo importante es solucionar el aspecto legal para poder poner en funcionamiento la fábrica. En algunos casos reciben charlas informativas sobre cooperativas de trabajo, pero nunca formativas.

A diferencia de Argentina en donde el concurso preventivo y la expropiación no dejan otra posibilidad que formar cooperativas, en el caso uruguayo la cooperativa es una opción más. A esto se le suma que, a diferencia con Argentina, existe en Uruguay una valoración positiva hacia el fenómeno del cooperativismo. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos la idea no es cooperativizarse sino seguir trabajando, esto no quita que después se logren importantes niveles de cooperación

“Por ser la única alternativa que defendía la fuente de trabajo para los que quedaban. La cooperativa como figura generaba ciertas simpatías locales, a la vez que generaba en otros actores por ejemplo proveedores ciertos resquemores. Pero también las ventajas diferenciales de las cargas sociales y el

hecho que les resultaba más amable con las relaciones entre trabajadores” (Cooperativa COFUESA).

En algunos de los casos estudiados la opción de cooperativización estaba planteada desde el comienzo, fundamentalmente como una opción ideológica;

“Después empezamos a charlarlo con un grupo de maestros que les interesó la idea (...) le tengo mucha confianza al sistema cooperativo, bien implementado es muy bueno, con sus pro y sus contras...” (Cooperativa del Colegio y Liceo Atahualpa, servicios educativos)

En otros casos la iniciativa de cooperativización ni siquiera proviene de los propios trabajadores sino que es sugerida por agentes externos. A veces los mismos clientes para los que se prestaban servicios, en otras oportunidades los agentes de los movimientos de empresas recuperadas –en el caso argentino–, en otras oportunidades profesionales que asesoran a los trabajadores.

Al momento de rastrear los antecedentes cooperativos, nos encontramos con que son escasos. Muchos conocen el movimiento cooperativo pero pocos tienen verdadera experiencia.

“La única forma de sumar compañeros a esto era crear una organización democrática que a todo el mundo le diera garantías. No le servía al proyecto otra forma de organización que no fuera cooperativa, pero en realidad ninguno de los trabajadores sabía bien como llevarla adelante” (Cooperativa Caminos).

En cuanto a los antecedentes cooperativos de los trabajadores, el cooperativismo de vivienda es el más mencionado. La larga tradición del movimiento del cooperativista de vivienda en Uruguay permite los aprendizajes más rudimentarios sobre el funcionamiento de una cooperativa.

“La identidad cooperativa se va consolidando lentamente, se está en el proceso. Prácticamente nadie en la cooperativa tenía formación en este sentido, algunos en cooperativismo de vivienda” (Cooperativa Caminos)

V. A MODO DE CONCLUSIÓN: SÍNTESIS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR

A modo de conclusión queremos profundizar en dos líneas de análisis, para lo cual dividiremos las conclusiones en dos instancias. En primer término sintetizaremos los aspectos positivos y negativos observados durante el trabajo realizado que llevaron a este fenómeno a la situación actual. En segundo lugar intentaremos avanzar en las perspectivas de este fenómeno ante los distintos escenarios futuros posibles que nos

permitan dar pistas para la acción así como plantear los desafíos que surgen del trabajo.

Para mayor claridad, las constataciones que surgen del trabajo de campo las agrupamos en aspectos internos y externos.

A nivel de los aspectos internos debemos señalar en primer lugar que los asociados de las cooperativas asumieron con notable responsabilidad nuevos roles que antes estaban asignados a los dueños de las empresas. Demostraron capacidad de adaptación y contar con personas capaces de asumir las tareas administrativas, de dirección y de gestión que las nuevas condiciones imperantes demandaban. Para ello tuvieron que familiarizarse rápidamente con la realidad que se les imponía y los obligaba a aprender las normas y reglas del mercado, el trato directo con clientes y proveedores, la relación con los bancos, el Estado, otras empresas y organismos, etc.

También se advierte en la mayoría de las cooperativas un cambio de actitud respecto a la empresa. Los asociados adquirieron un compromiso mayor al identificarse con la cooperativa de una manera diferente a la que tenían cuando estaban en manos de sus antiguos dueños. Esto les llevó a asumir las difíciles condiciones de trabajo iniciales. Siendo conscientes que su trabajo implicaba el funcionamiento de la fábrica y por lo tanto la conservación de su fuente de trabajo, se fue generando un mayor compromiso con el trabajo y con la cooperativa.

Respecto a su nivel de producción, si bien la mayoría de las empresas se encuentran actualmente trabajando a un 30-40% de su capacidad productiva, es importante destacar que al tomar la empresa, el nivel de producción era nulo o casi nulo. Todos los estudios de caso muestran un continuo aumento en sus niveles de producción y ventas desde su constitución como cooperativas hasta la fecha. Esto demuestra cómo los asociados supieron adecuarse y generar una capacidad de dirección eficaz.

Los excedentes derivados del incremento en la producción fueron destinados prioritariamente a solventar sus necesidades de capital de trabajo en la cooperativa, y luego para mejorar el anticipo de retorno a los asociados. En la mayoría de los casos consultados, las retribuciones a los trabajadores alcanzan hoy el monto establecido por convenio colectivo de trabajo del sector al que pertenecen.

En Argentina la incertidumbre jurídica constituye una limitante a la innovación tecnológica: existen casos de cooperativas que cuentan con los recursos necesarios para dicha inversión, pero los mantienen en reserva hasta tanto se defina la propiedad de los bienes declarados de utilidad pública.

Consideramos que un desempeño político acorde a las nuevas posibilidades de participación habilitadas por la organización cooperativa

requiere de transformaciones importantes en la subjetividad del trabajador en tanto subordinado, en tanto productor anónimo de un fruto ajeno, que posibiliten al mismo darse visibilidad y protagonismo. Estas transformaciones remiten a un gran desafío: el logro de la autonomía. Es posible concluir que se han operado progresos en este sentido en las cooperativas estudiadas, tratándose, no obstante, de un ámbito en el que se entiende posible y necesaria una mayor posibilidad en las transformaciones.

Entre los aspectos externos a la cooperativa, el que aparece más preocupante es la falta de capital de giro. El acceso al financiamiento es prácticamente nulo, dado que no cuentan con las garantías necesarias que el mercado privado exige para el otorgamiento de créditos. Esto obliga muchas veces a trabajar a *façon* para otras empresas.¹⁹ El poder escapar de este régimen de trabajo implica la posibilidad de acumular un capital, que aunque pequeño permita comprar los insumos necesarios para la producción. Sólo algunas de las cooperativas consultadas, han recibido subsidios y líneas de crédito de parte del Estado para satisfacer necesidades inmediatas.

Se destaca la creación de distintos movimientos de empresas recuperadas en Argentina. Esto trajo ventajas e inconvenientes. Entre las primeras podemos decir que contribuyeron muchísimo al sostenimiento y desarrollo de estas cooperativas al nuclearlas, dándoles mayor influencia y poder de negociación a la hora de requerir atención de parte de la opinión pública, de los distintos organismos de gobierno, legislatura, grupos empresarios, etc. Por otro lado, y como sesgo negativo, cabe mencionar que los representantes de los distintos movimientos no se identifican con la filosofía del sistema cooperativo.

Respecto a Uruguay es de destacar la intensa relación entre el fenómeno de recuperación de empresas y el movimiento sindical. Las relaciones entre unos y otros es un tema que amerita un análisis más en profundidad, que por los alcances de este trabajo no fue posible hacer. A la vez que presenta contradicciones abre una cantidad de potencialidades de diálogo entre diferentes actores del movimiento popular.

Otro tema interesante de análisis es la relación de las empresas recuperadas con el movimiento cooperativo. En general en Argentina, se caracterizó por su indiferencia respecto del fenómeno de empresas recuperadas. Las razones pudieron ser múltiples, sin embargo entendemos que es claro que desde el momento en que se constituye una cooperativa de trabajo, queda comprendida bajo la órbita del sector cooperativo. Pero es imprescindible destacar la acción de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA), quien desde la primera hora analizó la situación y ofreció apoyo incon-

dicional a las empresas recuperadas que se iban formando, dotándolas de todo el asesoramiento y apoyo en capacitación que estaba a su alcance, y todo ello sin invadir su independencia, es decir, que les ofreció la ayuda necesaria en sus orígenes y luego las herramientas que les permitan continuar su crecimiento. Un rol similar desarrolló la Federación de Cooperativas de Producción Uruguaya (FCPU). Además varias entidades cooperativas de Argentina pertenecientes a la órbita educativa han destinado parte de sus publicaciones al tema de empresas recuperadas.

Un balance primario de los aspectos positivos y negativos nos permite reconocer como aportes de las empresas recuperadas bajo la modalidad de cooperativas de trabajo:

- El mantener de manera vigente un conjunto de saberes y calificaciones laborales que, de no existir estas experiencias, se perderían.
- La preservación del valor y/o revalorización de activos fijos que se encuentran estancados, disminuyendo su valor, cuando no perdidos totalmente.
- El recuperar un espacio de inclusión social inmejorable como lo es el trabajo y en los espacios de socialización colectivos que estas experiencias implican. El trabajo recupera centralidad en la vida de un trabajador que ha sido despojado de su identidad y lugar de producción social.
- En este mismo enfoque no puede desconocerse el papel de estas empresas en el sostenimiento, cuando no aumento, de la autoestima y sus beneficios para los procesos de interacción social.
- El generar la creatividad individual y colectiva –como se constata en muchos de los casos estudiados– al servicio de la sostenibilidad de las empresas.
- El habilitar el ejercicio de nuevos roles sociales que la gestión colectiva supone. Lo que puede propiciar el crecimiento personal en facetas hasta el momento desconocidas o consideradas no accesibles.

Finalmente, buscaremos plantear lo que a nuestro entender son las perspectivas del sector y los desafíos que surgen del trabajo. Intentaremos explorar los distintos escenarios futuros posibles de manera de brindar elementos que enriquezcan el análisis y dar pistas para una intervención eficaz en las mencionadas cooperativas por parte de técnicos y asesores diversos.

En la medida que avanzamos la investigación y profundizamos en los itinerarios de estas empresas recuperadas, ha sido más frecuente y consistente cuestionarnos sobre el futuro de estas cooperativas: ¿podrán sostenerse en un contexto tan agresivo y competitivo?; ¿los trabajadores serán capaces de superar las restricciones con las cuales surgen?; ¿se crearán condiciones más propicias para su desarrollo?; ¿lograrán los trabajadores recuperar niveles de productividad, ingresos y condiciones de vida que impliquen considerar estas experiencias como respuestas alternativas frente a la desocupación y exclusión?.

Estas son apenas algunos de los interrogantes que podríamos formularnos; sin embargo, una respuesta clara y contundente no es posible realizarla al momento de escribir este artículo ni lo habilita el proceso reciente en que transcurren los emprendimientos. En función de esto, el equipo docente acordó limitar su reflexión identificando los factores que podrían estar condicionando el sostenimiento de estas empresas hacia el futuro; a saber:

En primer lugar, cabe mencionar el contexto social en el que se desempeñan estas empresas. Efectivamente, tanto en el surgimiento como en la evolución de estas empresas participan de manera activa, para favorecer o para impedir su desarrollo, diversos actores. Esto supone entonces la posibilidad de marchas y contramarchas de acuerdo a la correlación de fuerzas de los actores y por ende al desenlace de sus decisiones.

En la misma línea incluimos la incertidumbre sobre el comportamiento institucional, que estas experiencias generan, en algunos casos dado lo novedoso del tema. Es el caso del Poder Judicial y la ausencia de, legislación, doctrina y jurisprudencia sólida sobre el tema. La situación de legislar sobre la marcha, como ha sido en la experiencia argentina muestra lo endeble de tales posiciones y previene acerca de un futuro de incertidumbre también en este campo.

También se evidencia incertidumbre institucional en otras instituciones, como organizaciones del sistema financiero, la seguridad social y las nuevas relaciones laborales que se producen al interior de las empresas recuperadas.

En segundo lugar, parece existir una correlación positiva entre el desempeño de estas empresas y el desempeño del sector en la que se ubican: si el sector posee dinámicas favorables, las empresas que se encuentran en él, poseen más chances que si se ubican en sectores poco dinámicos, de estancamiento o retroceso. Pero esto requiere un esfuerzo de gestión considerable y en particular la superación de una serie de restricciones que muchas veces impiden el beneficio de estas condiciones. Es la situación donde la ausencia de capital obstaculiza la inversión, o donde la situación jurídica de los activos es tan farragosa que impide la asociación con otras firmas o incluso su uso como garantía.

En tercer lugar, debe de considerarse cuál es el punto de partida de estas empresas. En lo referente a las condiciones de trabajo, en general se trata de trabajadores que ya están precarizados –pocas horas de trabajo, bajos salarios, ausencia de cobertura de la seguridad social, etc.– cuando no desocupados totales. Se constató que en la mayoría de los casos uruguayos los trabajadores están percibiendo salarios o retornos menores que en los momentos altos de performance de las empresas

originarias. Este desfasaje puede ir desde un 50 a un 70% menos de ingresos que en épocas anteriores. Para el caso de Argentina se observa la situación contraria, ya que en general el anticipo de retorno percibido ha alcanzado o se acerca a los valores establecidos en los convenios colectivos de trabajo. Sin embargo, participar en la empresa recuperada ha significado logros no valuables en forma monetaria y en todo caso ha significado una opción ante la nada.

En cuanto al volumen de producción, según testimonios recogidos en empresas de ambos países, el crecimiento ha sido constante en todas las empresas. Menor producción que en épocas anteriores pero crecientes con relación a los primeros días de recuperación.

Estas situaciones de partida actúan condicionando el futuro de acuerdo a la preeminencia del *sentido de la urgencia* sobre la visión y *proyecto de futuro*. Los trabajadores en estas experiencias deben lograr niveles mínimos de satisfacción que les permitan concentrarse en que el factor *trabajo vivo* se constituya en el principal articulador de los demás factores de la empresa. Si este nivel es posible, el horizonte se amplía y se supera la urgencia para dar paso a la proyección de las cooperativas.

Desde otra óptica, en el punto de partida deben considerarse también ciertas condiciones que tienen que ver con el estado de la infraestructura, la existencia o no de carteras comerciales, la vinculación vigente o no con proveedores. La conjetura establecería que cuanto mayor es el deterioro al inicio de las actividades de la nueva empresa, mayores son las dificultades a remontar por parte de los trabajadores. Si bien este hecho ha sido observado con frecuencia también existen evidencias que limitan el impacto del supuesto. En este sentido se identifican casos donde la empresa ha estado sin actividad durante mucho tiempo e igualmente se la ha podido poner a funcionar.

En cuarto lugar, es posible identificar la incidencia en el desempeño de las empresas recuperadas de la capacidad de los trabajadores de articular relaciones y establecer negociaciones bilaterales con otros actores para el desempeño global o de áreas específicas de las empresas. La hipótesis está sugerida por el pragmatismo en la resolución de problemas y en el aprovechamiento de oportunidades, observados en varios de los casos en estudio. En este sentido parece razonable pensar que aquellos emprendimientos que logran articular apoyos técnicos, económicos, comerciales, institucionales en la dirección de sus propósitos están mejor posicionados que aquellas experiencias que no lo consiguen y quedan periféricos de los círculos de potenciales colaboradores.

En quinto lugar, y relacionado con el punto anterior, se encuentra lo que llamamos estructural organizacional de las empresas. Particular

importancia tiene *el dominio* por parte de los trabajadores *de áreas claves de la empresa*. El supuesto explícito es que si determinadas áreas de la gestión quedan fuera de su control político y aun técnico, la empresa cooperativa padece una vulnerabilidad significativa y relativa al grado de dependencia que tengan de esta gestión externa al grupo. La observación realizada permite detectar experiencias con alto grado de independencia, donde el control político es mínimo o inexistente a experiencias con dependencia relevante pero donde son visibles ciertos grados (incluso totales) del control político o técnico por parte de los trabajadores. Las situaciones son distintas y sugieren diferentes posibilidades futuras. Esta articulación entre el ámbito político y el gerencial aparece como una de las dificultades de las cooperativas para responder exitosamente a los retos de los mercados actuales. Se plantea la posibilidad de avanzar en el sentido de la propuesta de Peter Davis (1999), quien postula la necesidad de incorporar a la administración un enfoque basado en la identidad, principios y valores cooperativos.

Finalmente es previsible que, según los escenarios futuros en materia de políticas económicas y sociales, las cooperativas se vean condicionadas por los mismos. Para alguna de estas empresas van a tener un impacto particular las políticas económicas que regulan las actividades de comercio exterior, política cambiaria, la política fiscal, etc., las que aparecen lejanas al universo de incidencia de los actores del movimiento cooperativo pero ante las cuales no pueden permanecer indiferentes.

NOTAS

1. Esta investigación homónima fue realizada en el marco de la Red Universitaria de las Américas en Estudios cooperativos y asociativos. Por limitaciones de espacio se expondrán de manera parcial las conclusiones de la investigación.
2. Al decir de Paul Bairoch (1993: 164): "Dudo que el *homo aeconomicus* alguna vez existió y espero que él o ella nunca existan".
3. Así como sostenemos la necesidad de un marco teórico propio reconocemos las diferentes conceptualizaciones que se han desarrollado para dar cuenta del fenómeno cooperativo. En este caso, elegimos una en particular que es la elaborada por el cientista social chileno Luis Razeto, puesto que la consideramos adecuada a nuestro objeto de estudio. Por razones de espacio no abundaremos en las razones de su elección.
4. Sin embargo, Razeto (1988: 102) advierte que "... en la medida que dicha empresa opere en un mercado de intercambios, al menos una parte de dicho beneficio o ganancia asume la expresión monetaria, pero no por eso se tratará de una ganancia del capital".
5. Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) central sindical única de los trabajadores uruguayos.
6. Entendemos a las cooperativas de trabajo como aquellas asociaciones de trabajadores que se organizan con el objetivo de obtener una fuente de empleo e ingresos estable y conveniente. Estas cooperativas absorben la mayor o toda la

actividad económica de sus asociados, y los beneficios y/o excedentes obtenidos son distribuidos entre los asociados de acuerdo al respectivo trabajo realizado. La diferencia existente en los casos argentinos y uruguayos es que legalmente las cooperativas de trabajo argentinas no pueden tener empleados, mientras que en el caso uruguayo pueden contar con un 25% en los primeros años de vida de la cooperativa y luego con un 20% de empleados en relación al total de socios.

7. No por carecer de importancia sino por las limitaciones en la extensión del trabajo, fue necesario dejar de lado otros ejes relevados como la situación actual y la gestión de las empresas recuperadas y las rupturas en la subjetividad de los trabajadores.
8. Una vez que cambian las condiciones macroeconómicas, fundamentalmente por la devaluación y la falta de crédito para las exportaciones, las empresas cooperativizadas tienen mayores posibilidades de éxito.
9. Mutual Israelita del Uruguay, centro asistencial vinculado a la colectividad judía en el Uruguay.
10. En la mayoría de los casos, luego de despidos reiterados, al momento del cierre las fábricas contaban con el 50% del personal, del cual aproximadamente el 70% decide integrar la cooperativa. Los trabajadores que se retiran son los que desempeñan tareas administrativas y los profesionales, cuya inserción laboral es más rápida.
11. Un ejemplo es el caso del gobierno de Montevideo que en ocasiones ha tenido una política deliberada de apoyo a la cooperativización; otro, el de la municipalidad de Florida.
12. Por ejemplo en la Cooperativa Ex-San Remo es el sindicato quien solicita la quiebra; mientras que en Artes Gráfica el Sol es del sindicato de quien reciben mayor apoyo y quien los conecta con el gobierno para asesorarse.
13. Unión Nacional de Trabajadores Metalúrgicos y Ramas Afines (UNTMRA).
14. Federación de Cooperativas de Trabajo de la provincia de Buenos Aires.
15. Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, institución perteneciente al Banco Credicoop.
16. Se refiere al plazo que transcurre desde el momento en que los trabajadores deciden hacerse cargo de la fábrica y la legalización de la cooperativa de trabajo.
17. La reforma introducida en el artículo 190 de la Ley 24.522, mediante la Ley 25.589, establece que *“en la continuidad de la empresa se tomará en consideración el pedido formal de los trabajadores en relación de dependencia que representen las dos terceras partes del personal en actividad, o de los acreedores laborales, quienes deberán actuar en el período de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo”*.
18. En ocasiones las empresas tercerizan servicios cooperativizando a los obreros que siguen manteniendo una relación de dependencia como manera de disminuir los costos laborales.
19. El trabajo a *façon* “... es venta del servicio del procesado industrial a clientes que proveen la materia prima y retiran el producto para su comercialización o transformaciones posteriores” (Sancha, José; *“Recuperación de las fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores”* citado por Fajn, 2003: 59).

BIBLIOGRAFÍA

- BAIROCH, Paul (1993). *Economics and World History. Myths and Paradoxes*, Harvester Wheatsheaf.
- DAVIS, Peter (1999). *La administración de la diferencia cooperativa*, Ginebra, OIT – COOPNET.

- FAJN, Gabriel (coord.) (2003). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- OLESKER, Daniel *et al.* (2002). *La precariedad laboral en el sector privado del mercado de trabajo uruguayo*, Montevideo, Instituto Cuesta Duarte del PIT-CNT.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1988). *Economía de solidaridad y mercado democrático*, Libro III, Santiago, Ediciones Programa de Economía del Trabajo (PET) – Academia de Humanismo Cristiano, 526 páginas.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1990). *Las empresas alternativas*, Santiago, Ediciones Programa de Economía del Trabajo (PET), 155 páginas.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1991). *Empresas de trabajadores y economía de mercado*, Santiago, PET, 411 páginas.

Organizaciones solidarias y desarrollo local: la experiencia de la Cooperativa de Producción Artesanal “Centro de Bordados Cuenca”

GIUSEPPINA SARA DA ROS

Facultad de Economía, Pontificia Universidad Católica del Ecuador

RESUMEN • Los emprendimientos asociativos de carácter solidario juegan un importante papel en los procesos de desarrollo local, en particular en áreas económicamente débiles –como las rurales– en las que contribuyen de manera decisiva a mejorar la calidad de vida de la población, generando empleo, aprovechando y valorizando los recursos humanos y físicos endógenos e impulsando cambios socio-culturales y económicos.

Entre las formas organizativas que han tenido mayor impacto en el desarrollo rural local figuran las sociedades cooperativas, pues son un excelente modelo de asociacionismo micro-empresarial inspirado en los principios y valores de la solidaridad, igualdad, equidad y participación democrática. Además, se constituyen en elementos claves de cohesión social al potenciar programas de apoyo dirigidos a colectivos en situación de exclusión y marginación social, como en el caso de las mujeres campesinas.

La experiencia de la Cooperativa de Producción Artesanal ‘Centro de Bordados Cuenca’ permite evidenciar el aporte de dichos emprendimientos asociativos como agentes activos de desarrollo y –sobre todo– como propiciadores de ‘capacidades’ y modelos positivos de conducta y actitudes (en lo personal y colectivo) requeridos para romper el círculo vicioso de la reproducción social de la pobreza.

RESUMO • Os empreendimentos associativos de caráter solidário desempenham um papel relevante nos processos de desenvolvimento local, particularmente em áreas economicamente frágeis como as rurais. Contribuem de maneira decisiva para melhorar a qualidade de vida da população, gerando empregos, aproveitando e valorizando os recursos humanos e físicos de natureza endógena, além de impulsionar mudanças socioculturais e econômicas. Dentre as formas organizacionais que tiveram maior impacto no desenvolvimento rural local figuram as sociedades cooperativas. Essas sociedades são um excelente modelo de associativismo micro-empresarial inspirado nos princípios

e valores da solidariedade, igualdade, equidade e participação democrática. Além disso, elas são elementos-chave de coesão social, ao potencializar programas de apoio dirigidos a grupos em situação de exclusão e marginalização social, como no caso das mulheres do campo. A experiência da Cooperativa de Produção Artesanal 'Centro de Bordados Cuenca' possibilita evidenciar a contribuição desses empreendimentos associativos como agentes ativos de desenvolvimento e, principalmente, como propiciadores de 'capacidades' e modelos positivos de conduta e atitudes (no sentido pessoal e coletivo) necessários para romper o círculo vicioso da reprodução social da pobreza.

RÉSUMÉ • Les entreprises associatives de caractère solidaire jouent un rôle important dans les processus de développement local, en particulier dans des secteurs économiquement faibles – comme le rural – dans lesquels ils contribuent de manière décisive à améliorer la qualité de vie de la population, en générant de l'emploi, en mettant à profit et en évaluant les ressources humaines et physiques endogènes et en stimulant des changements socioculturels et économiques.

Parmi les formes organisationnelles qui ont eu le plus d'impact dans le développement rural local figurent les sociétés coopératives, puisqu'elles constituent un excellent modèle d'associativisme micro-patronal inspiré des principes et valeurs de solidarité, d'égalité, d'équité et de participation démocratique. De plus, elles se constituent en éléments clés de la cohésion sociale en mettant en place des programmes d'appui dirigés vers des publics en situation d'exclusion et de marginalisation sociale, comme c'est le cas des femmes paysannes.

L'expérience de la Coopérative de Production Artisanale "*Centro de Bordados Cuenca*" permet de mettre en évidence la contribution des dites entreprises associatives comme agents actifs de développement et surtout comme éléments favorisant les «capacités» et les modèles positifs de conduite et d'attitudes (au niveau personnel comme collectif) requis pour rompre le cercle vicieux de la reproduction sociale de la pauvreté.

SUMMARY • Solidarity-oriented association undertakings play an important role in local development processes, especially in economically vulnerable areas such as agriculture, where they definitely contribute to improving the population's quality of life, thereby creating employment, assessing and using local, human, and physical resources and favouring social, cultural, and economic change.

Among the forms of organization that have had a major impact in local rural development are cooperative organizations, as they constitute an excellent model for the attitude of micro-enterprise association, insofar as they are based on the principles and values of solidarity, equality, equity, and democratic participation. Furthermore, these organizations are key elements to social cohesion, since they make it possible to create support programs aimed at collective groups that are excluded or suffer social marginality, as it is the case for women farmers.

The experience of the Handicraft Production Cooperative "*Centro de Bordados Cuenca*" allows an appraisal of the support value of associa-

tion-based undertakings as agents of development and – in particular – of the factors that enable potential situations to come to fruition, and that promote positive models of behaviour and attitudes (both personal and collective), which are necessary to break the vicious cycle of the social reproduction of poverty.

INTRODUCCIÓN

Desde mediados de los años ochenta, y de forma más acentuada en la década de los noventa, han proliferado en las zonas rurales de los países latinoamericanos, programas y estrategias de desarrollo local que han buscado aprovechar los recursos endógenos (humanos y materiales) e involucrar directamente a la población del lugar. Todas esas experiencias comparten el énfasis en la necesidad de que sea la propia sociedad rural la que actúe como protagonista de su desarrollo, pues el poder público y la empresa privada capitalista (cuando existe en zonas atrasadas, es poco proclive a innovar y sólo persigue su interés particular) han sido incapaces de operar los cambios requeridos.

De ahí que, en materia de desarrollo rural, se hayan emprendido líneas específicas de intervención orientadas a la dinamización de la población local y a la promoción de grupos empresariales autogestionados capaces de canalizar las distintas iniciativas y de asumir el correspondiente liderazgo en las comunidades objetivo.

Esas experiencias han permitido valorar la función primordial que los actores sociales organizados desempeñan en la movilización de la sociedad civil local y en su articulación. En efecto, cuanto más organizadas sean las comunidades rurales tanto mayor será su presencia y su inserción en el contexto societario. Por ejemplo, cuando los pequeños productores se presentan en el mercado con una oferta conjunta, su dependencia respecto de otros agentes económicos es menor y su capacidad de negociación mayor. Esto también ocurre en la sociedad rural considerada en su globalidad: cuanto más organizada y articulada se encuentre, tanto mayor será su capacidad de competir y movilizar recursos propios (Moyano y Jiménez, 1997:37).

La existencia de variadas formas colectivas de acción socioempresarial, conjuntamente con el tipo de red social que ellas componen, son los factores que marcan las diferencias entre las diversas experiencias. La fuerte cohesión entre actores sociales, el predominio de factores de identidad cultural y étnica, el sentimiento de pertenencia a un mismo territorio y la conciencia de una historia compartida son elementos que coadyuvan a su éxito.

Para alcanzar una dimensión social del desarrollo, se requiere en primer lugar romper con una mentalidad tradicionalmente negativa y

pasiva, favorecer el cambio de conducta y de forma de vida, propiciar capacidades, concienciar y dinamizar los diferentes actores, alentando el surgimiento de líderes capaces de estimular a la población local, y romper con prácticas culturales consuetudinarias. En segundo lugar, es necesario crear asociaciones empresariales participativas que promuevan la formación profesional de sus miembros y favorezcan una actuación acorde con las necesidades reales de las zonas involucradas.

Un proceso de cambio socioeconómico en zonas rurales requiere de consenso y se construye día a día en todos los ámbitos de la vida social, abarcando tanto aspectos comunitarios como familiares.

Entre las formas asociativas que han tenido mayor impacto en el desarrollo rural local se pueden citar las sociedades cooperativas, pues son un excelente modelo de asociacionismo microempresarial inspirado en los principios y valores de solidaridad, igualdad, equidad y participación democrática. Además, se constituyen en elementos claves de cohesión social al potenciar programas de apoyo dirigidos a colectivos en situación de exclusión y marginación social, como en el caso de las mujeres campesinas.

La experiencia de la Cooperativa de Producción Artesanal “Centro de Bordados Cuenca” permite poner en evidencia el aporte de emprendimientos asociativos como potenciales agentes activos de desarrollo y –sobre todo– como propiciadores de “capacidades” (en el sentido que le confiere Amartya Sen) y de modelos positivos de conducta y actitudes (en lo personal y en lo colectivo) requeridos para romper el círculo vicioso de la reproducción social de la pobreza.

Se trata de una experiencia cooperativista que se ha desarrollado en la provincia ecuatoriana del Azuay desde mediados de 1998 y en la que participaron mujeres campesinas bordadoras pertenecientes a 11 comunidades rurales. La misma constituyó el primer ejemplo de empresa asociativa artesanal de carácter autogestionado en dicha provincia.

Al realizar el estudio se pretendió alcanzar los siguientes objetivos:

a) definir el concepto de desarrollo desde diferentes enfoques teóricos y caracterizar su dimensión local; b) determinar la especificidad de las organizaciones solidarias y su potencial aporte al desarrollo local; c) mostrar la efectividad de los emprendimientos asociativos liderados por mujeres en el proceso de afirmación de valores y capacidades desde una perspectiva de género; d) analizar la experiencia de la cooperativa estudiada a nivel socio-organizativo y económico-empresarial; e) determinar de qué manera y en qué medida la organización considerada ha contribuido a fortalecer las comunidades en las que surgió; y f) generar conocimientos, sustentados en evidencias empíricas, que coadyuven a un mejor entendimiento de la realidad cooperativa y sus potencialidades en términos de desarrollo local.

A fin de analizar la temática propuesta y cumplir con los objetivos planteados, la metodología de investigación utilizada conjugó aspectos cualitativos (comprensión) y cuantitativos (medición), y se fundamentó en el método del estudio de casos. Dicho método permite alcanzar un entendimiento exhaustivo de los grupos objeto de estudio; sin embargo, aunque se trata de un proceso sistemático y riguroso de indagación, presenta ciertas limitaciones para generalizar y desarrollar afirmaciones teóricas sobre las regularidades de los procesos sociales.

Las técnicas de recopilación de información fueron las siguientes:

- revisión bibliográfica y análisis documental (textos; artículos; informes de instituciones nacionales e internacionales conocedoras de la experiencia a analizar; actas e informes varios; otros documentos relacionados);
- realización de entrevistas con actores clave (dirigentes, socias, líderes e impulsores iniciales, conocedores del caso bajo estudio).

El presente artículo consta de cuatro partes: en la primera, se especifica el marco teórico referencial en el que se ubica el estudio realizado; en la segunda, se analiza el contexto en que se efectuó la experiencia asociativa y se procede a su caracterización histórica, sociocultural (con enfoque de género), económica y empresarial; en la tercera, se establecen las fortalezas y debilidades internas de la organización así como las oportunidades y amenazas del entorno; por último, en las conclusiones se evidencia de qué manera y en qué medida la organización considerada ha contribuido a fortalecer y desarrollar las comunidades en las que surgió.

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Enfoques del desarrollo

Esta investigación se enmarca en las corrientes de pensamiento que consideran al desarrollo como un proceso integral (no sólo económico) que implica la construcción de la democracia y la ciudadanía, que se sustenta en la afirmación de valores y capacidades y que debería favorecer la realización plena de la persona en su función de sujeto y actor social del proceso de cambio.

Antes de profundizar dicha visión del desarrollo, se considera necesario realizar una reseña crítica de los diferentes planteamientos teóricos que surgieron después de la Segunda Guerra Mundial, inspirados en el modelo de los países industrializados considerados ejemplos de bienestar, abundancia y progreso.

Tres son las teorías tradicionales del desarrollo:

- evolucionista
- historicista
- estructuralista

El enfoque evolucionista concebía al desarrollo en términos de “crecimiento económico”, es decir, como un proceso progresivo, uniforme e ininterrumpido, como un modelo unidireccional y universal compuesto de etapas (el subdesarrollo era una etapa de todo el proceso).

Sin embargo, la irracionalidad del proyecto “occidental” de desarrollo económico (poco igualitario y homogéneo y destructor del medio ambiente) demostró la falacia de ese modelo unidireccional que no tomaba en cuenta las especificidades regionales y locales de cada grupo humano.

Se consideró entonces que no existía una única vía hacia el desarrollo sino que eran posibles otros modos de alcanzarlo y que a tal efecto se requerían políticas y estrategias apropiadas. El éxito del proceso dependería de la capacidad de sus actores de tomar en consideración la “especificidad” de cada país o micro-región (enfoque historicista), es decir, los recursos humanos y físicos disponibles. Para los historicistas, lo esencial no era “el punto de llegada” sino “el punto de partida”. “La lógica del desarrollo no está(ba) dirigida por una ley socioeconómica ‘natural’ sino por una opción política contingente adaptada a cada realidad específica” (Arocena, 1995:43).

Frente a esa visión, se afirmaba que cada sociedad se desarrollaba en el marco de un sistema que la condicionaba (enfoque estructuralista)¹; el subdesarrollo, por lo tanto, era el resultado de la dependencia estructural de un modo de producción dominante (el capitalista)² que, en vez de generar un crecimiento progresivo y uniforme, producía un desarrollo desigual³. Cada país tendía a reproducir en su interior situaciones de dependencia, conformando una cadena de dominación que llegaría hasta el nivel micro-local. Superar ese “callejón sin salida” requería, como única solución posible, la ruptura de la “inmutabilidad” del sistema constituido mediante procesos revolucionarios.

A partir de esos enfoques teóricos del desarrollo (el evolucionismo modelizante, el historicismo particularista y el estructuralismo globalizante) que reducían la interpretación de los procesos a una sola dimensión, se afirmó una concepción que pretendía rescatar y articular lo planteado por cada uno de ellos, relativizando el valor absoluto que se les había conferido. Para comprender los procesos de desarrollo, se requería interrelacionar los tres niveles de análisis –el histórico, el estructural y el evolutivo– sin considerar a cada uno como un principio único. Así, la integralidad del enfoque permitió entender que lo global y lo local son dos expresiones de lo social que coexisten y se retroalimentan.

En los enfoques analizados existía un elemento común: considerar al desarrollo en términos de “bienestar material”, alcanzable mediante el progreso tecnológico (pues permitiría incrementar la productividad) y mensurable a través de las variaciones del ingreso per cápita.

Esa visión simplista generó una serie de críticas a las concepciones tradicionales del desarrollo, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: a) el ser humano no es solamente un conjunto de necesidades materiales; b) la naturaleza (generadora de riqueza) es un recurso agotable y no ilimitado; c) el desarrollo no es solamente crecimiento productivo; y d) a mayor crecimiento no necesaria y automáticamente corresponde una mejor distribución del ingreso.

A partir de esas críticas, surgen las “nuevas concepciones del desarrollo”:

- A escala humana
- Sustentable
- Autocentrado

La esencia del *desarrollo a escala humana* es el protagonismo de las personas, en una combinación de participación y respeto a la diversidad y heterogeneidad; con el *desarrollo sustentable* se revaloriza el capital natural, en cuanto insustituible, como base para cualquier proceso de cambio; y, finalmente, el *desarrollo autocentrado* rescata la importancia de tomar decisiones en los niveles local y regional, pues son los ámbitos más idóneos para suscitar dinámicas productivas capaces de establecer cambios profundos.

Esos tres enfoques, si bien son distintos, se complementan entre sí, pues se caracterizan por su alto contenido humanista y por su visión multidisciplinaria e integral del desarrollo desde la persona (fortalecimiento de los sujetos sociales del cambio). Además, plantean la necesidad de introducir modificaciones fundamentales a las concepciones y prácticas para alcanzar su concreción⁴.

El desarrollo ya no se concibe sólo como un problema de carácter económico sino más bien centrado en la persona: las riquezas materiales son un medio, no un fin. La utilidad de la riqueza radica “en las libertades que ayuda a conseguir”.

El desarrollo implica, entonces, “procesos de construcción de democracia, ciudadanía y derechos y es fundamental que incorpore un enfoque de equidad social [por ende, de género] [...] de respeto a la diversidad cultural y étnica y al desarrollo de valores y culturas particulares dentro de una convivencia democrática que sea sustentada por criterios de justicia social” (Soliz, 2003:22).

Desde esa perspectiva, el ámbito local y comunitario parece ser el apropiado para construir estrategias que respondan a un desarrollo centrado en la persona y en sus capacidades.

Pero, ¿cómo entender “lo local”? No se trata simplemente de hacer referencia a una subdivisión del territorio (en el sentido político-administrativo del término), sino de precisar aquellos caracteres que otorgan

una “identidad colectiva”, entendida como un sistema de valores compartidos e interiorizados a nivel cultural, que se expresan en “una manera de ser” (creencias, actitudes y comportamientos) y como un conjunto de articulaciones intrasociales en un espacio determinado.

Los dos componentes (el sistema de valores y el conjunto de relaciones sociales) permiten explicar la concepción del “desarrollo local” entendido como un “complejo proceso de concertación entre agentes que interactúan dentro de un territorio determinado para impulsar un proyecto común que combine el crecimiento económico con el cambio social y cultural, con la sustentabilidad ecológica y el equilibrio espacial con el fin de elevar la calidad de vida de todo el grupo humano que habita en ese territorio o localidad” (Enríquez, 1997:2).

En consecuencia, cuando permite generar dinámicas conjuntas (grupales) para emprender procesos de cambio, la identidad colectiva se transforma en motor del desarrollo local.

1.2 Las organizaciones solidarias y el desarrollo local

Entre las estrategias del desarrollo local cabe señalar el desarrollo endógeno, que pone énfasis en la movilización del potencial local, tanto en términos de recursos humanos y físicos como de capacidades empresariales e institucionales, en orden a crear nuevas oportunidades de empleo y actividades económicas con origen en el mismo territorio (Tomás Carpi, 1997:28). Las personas y el desarrollo de sus capacidades constituyen el fin primordial de esas estrategias. La consecución de un empleo estable, la mejora en la calidad de vida y el acrecentamiento del potencial de autogestión de las organizaciones, así como la ampliación de la base económica territorial, completan el sistema de objetivos perseguidos.

Por ende, las estrategias de desarrollo local plantean una serie de aspectos que involucran directamente a las organizaciones solidarias, pues implican, en primer lugar, un alto grado de participación de la población (y de sus comunidades, en el caso rural) en calidad de protagonista y beneficiaria del mismo proceso; en segundo término, la utilización de los recursos debe ser el resultado del consenso de todas las instancias involucradas y de la participación democrática en la toma de decisiones; por último, “no es la inversión la que guía la promoción de la actividad económica, sino la creación de puestos de trabajo compatibles con las calificaciones y aspiraciones de la población local” (Tomás Carpi, 1997: 29).

La economía solidaria, como forma de producción y de organización social, resulta ser de por sí potencialmente generadora de desarrollo,

por cuanto posee una gran capacidad socializadora y de movilización. Su constitución democrática, la priorización de las metas sociales sobre los beneficios, la preeminencia del componente humano sobre el capital, su orientación hacia la satisfacción de necesidades y el hecho de que la interacción de los socios se fundamenta en relaciones personales de confianza, hace que ésta sea la forma organizativa más idónea para activar e impulsar procesos de desarrollo local comunitario.

Su contribución puede darse por dos vías distintas pero complementarias. Por un lado, a través de la puesta en marcha de proyectos productivos que favorezcan la creación de puestos de trabajo y la estabilidad social y que garanticen la expansión y el fortalecimiento de las capacidades productivas, organizacionales y empresariales, elementos fundamentales para alcanzar el desarrollo. Por otro, definiendo un marco de relaciones que auspicien el diálogo, la participación y la cooperación, otras condiciones básicas para la realización de un proceso de desarrollo local exitoso.

1.3 Emprendimientos asociativos liderados por mujeres: un proceso de afirmación de valores y capacidades desde una perspectiva de género

En América Latina se han desarrollado diversas experiencias de emprendimientos productivos de carácter asociativo liderados por mujeres. Dicha estrategia ha permitido combinar de manera sinérgica “componentes educativos, económicos y de género, con el resultado de transformaciones profundas en las personas, en los colectivos que integran y, al interior de éstos, en el vínculo familiar e intergeneracional, así como en las relaciones que llegan a establecerse a nivel de la comunidad” (Pereyra, 2002:551).

Al parecer, dichos grupos asociativo-empresariales efectivamente han suscitado nuevas oportunidades para las mujeres al concretar su capacidad de realización personal y colectiva.

Si se acepta la visión de desarrollo de Amartya Sen –es decir, como “un proceso centrado en las personas, en sus necesidades y capacidades, que enriquece la libertad real de los involucrados” (Soliz, 2003: 10)– entonces, en el caso en que los sujetos del proceso de cambio fueran las mujeres, el desarrollo debería viabilizar una emancipación en sentido doble: “por una parte [...] con respecto a las construcciones (históricoculturales) de una sociedad patriarcalmente configurada en torno a la hegemonía masculina” y, por otra, recuperando el sentido de “protagonistas” de los procesos de transformación social.

1.3.1 Enfoque de las capacidades

La perspectiva de las capacidades concibe el progreso como “la promoción de un contexto institucional favorable que permite a las personas desarrollar su potencial de acuerdo con sus propias necesidades, intereses y motivaciones, eliminando aquellos factores que provocan situaciones de falta de libertad. De esta forma, y mediante la ampliación de las oportunidades y libertades de que disponen las personas, se garantiza que éstas puedan decidir y ejercer sus propias opciones de vida en base a sus valores y preferencias” (Rué, 2002:2).

La ampliación de las libertades presenta diferentes facetas que involucran tanto el “proceso de toma de decisiones” como las “oportunidades reales” de las personas para lograr los objetivos planteados. A la vez, “el hecho de tener libertad para llevar a cabo los proyectos que uno valora tiene una importancia intrínseca –y no meramente instrumental– ya que constituye una fuente de riqueza personal” (Rué, 2002:2).

El bienestar se define en términos de lo que las personas pueden realizar y su calidad de vida es el resultado de las elecciones efectuadas en base a valoraciones (logros alcanzados en lo personal y en lo colectivo).

El enfoque de las capacidades (desarrollado por Amartya Sen y Martha Nussbaum) puede constituirse en un marco referencial para evaluar si determinados proyectos de desarrollo tienen un potencial transformador, al acrecentar las libertades de los individuos o de los colectivos sociales, ampliando el espectro de oportunidades.

Los puntos fuertes de esa perspectiva son:

- a) el énfasis en la autonomía de las personas para tomar decisiones, en su condición de sujetos activos, y de aprovechar las oportunidades a su alcance;
- b) el reconocimiento de que los individuos son heterogéneos y que, por lo tanto, difieren en sus objetivos y necesidades, así como en sus capacidades para lograr estilos de vida alternativos (sin embargo, la “libertad de realización” está condicionada por el ámbito social);
- c) la posibilidad de determinar, en relación con el tipo de oportunidades de realización que se promueven (por ejemplo, el fortalecimiento de la condición de sujeto), si se produce efectivamente un proceso de ampliación de capacidades en aquellos colectivos que tradicionalmente han sido excluidos o han tenido reducidas oportunidades económicas, sociales y políticas.

1.3.2 Obstáculos y condicionantes a la capacidad de realización de las mujeres

La participación activa de las mujeres en las diversas esferas de la vida social no se da en igualdad de condiciones con respecto a los hombres. Las limitaciones o barreras de acceso son el resultado de diferentes

factores (culturales, ideológicos, religiosos, económico-sociales) y van – según el contexto– desde la “prohibición y exclusión más explícitas por parte del entorno social y familiar hasta formas de discriminación más sutiles como los obstáculos a la libre movilidad por razones de honor y decoro, la falta de información y de contactos o redes sociales a través de las cuales informarse, conseguir referencias y adquirir nuevas habilidades, o la incapacidad de adquirir y movilizar factores de producción en beneficio propio” (Rué, 2002:3).

Gran parte de los problemas que deben enfrentar las mujeres están estrechamente relacionados con la división sexual del trabajo. Muchas mujeres deben realizar una doble o triple jornada de trabajo (trabajo productivo y reproductivo), lo cual implica una disponibilidad escasa o nula de tiempo para su educación, formación profesional y adquisición de competencias fuera del ámbito doméstico y de las actividades consideradas “tradicionalmente” femeninas.

En las comunidades andinas se ha demostrado que “la etnicidad entrecruzada con género acentúa las desigualdades, pues implica fuertes diferencias de poder construidas históricamente” (Soliz, 2003:34).

Con la generación de diferentes oportunidades, sobre todo de carácter económico, en el ámbito rural y suburbano (conformación de organizaciones de autoayuda, implementación de proyectos productivos, acceso a programas de micro-crédito, etc.), las posibilidades de realización de las mujeres se han visto potenciadas; de hecho, se ha podido modificar y mejorar sustancialmente su posición en la esfera familiar y comunitaria (nueva percepción de sí mismas, mayor autoestima y confianza en sus proyectos, valoración dentro del hogar y menor violencia doméstica, elección de diferentes opciones de vida, etc.), abriendo nuevas posibilidades relacionadas con su participación en lo político-social (comprensión y reivindicación de sus derechos, intervención más activa en la toma de decisiones, concienciación política, interacción social, etc.).

Los grupos productivos que se organizan se convierten en verdaderos centros de apoyo mutuo y de discusión sobre la problemática de la mujer, para tratar de cambiar la situación de sumisión y discriminación en la que viven. Además, su carácter colectivo los convierte en un espacio de aprendizaje (intercambio de experiencias) y de lucha reivindicativa en lo personal y en lo social (dentro de sus comunidades).

Eso crearía entonces una especie de círculo virtuoso de auto-fortalecimiento económico, autonomía y mayor poder de actuación de las mujeres en el ámbito social y político, abriendo nuevas posibilidades para el cambio.

Efectivamente, esos procesos pueden trascender lo grupal y tener efectos importantes en el entorno, desencadenando cambios en las

relaciones de poder a nivel familiar, dentro de las mismas comunidades y en el contexto económico y social de la localidad, beneficiando a otras mujeres que no participan directamente del proceso.

1.3.3 Identidad de género

La identidad de género implica tanto elementos personales y subjetivos como culturales y sociales; en ese último sentido, se refiere a la asignación y a la valoración diferenciada de responsabilidades y roles (de hombres y mujeres) que condicionan opciones de vida, hábitos y desempeños. Su construcción abarca varias dimensiones: biológica, política, social, económica y religiosa.

Prioritariamente, la esfera de la producción se ha reservado a los hombres y la de la reproducción y cuidado de los hijos a las mujeres. En esa repartición de funciones influyen, entre otros factores, la clase social, la etnia y el culto, lo que acentúa los desequilibrios en términos de oportunidades para cada género.

En la infancia y en la adolescencia, la identidad se conforma mediante un proceso de identificación con los modelos vigentes; la asignación de roles preestablecidos (considerados culturalmente como ineludibles) se constituye en condicionante de la construcción de los proyectos de vida.

En el caso de los hombres, dicho proceso conlleva su independencia económica y el pleno reconocimiento ciudadano. En el caso de las mujeres entraña la dependencia, una ciudadanía delegada y un desigual acceso a la educación y control de los recursos, lo cual se manifiesta como un debilitamiento de la autoestima y de la confianza en sí misma y en su desempeño social y laboral, y en una mayor vulnerabilidad ante la violencia familiar (CINTEFOR/OIT, 2002:1).

Las desigualdades que enfrentan las mujeres del medio rural, indígenas y mestizas, son todavía mayores. Las escasas o nulas posibilidades de acceso a la educación (abandonan la escuela a temprana edad para ayudar en las labores domésticas), que además es de ínfima calidad, se traducen en una cadena de exclusión y marginación incluso más acentuada que la de las mujeres pobres de las áreas suburbanas.

Las pocas opciones y oportunidades laborales que se presentan en el área rural y la falta de recursos propios, les inducen a contraer matrimonio desde muy temprana edad o a migrar, sujetándose a condiciones de trabajo y niveles salariales precarios. En las áreas de destino migratorio, las posibilidades de acceder a un desarrollo personal, que se traduzca en opciones realizables y en alternativas a la situación de pobreza en la que sus vidas se desenvuelven, son escasas.

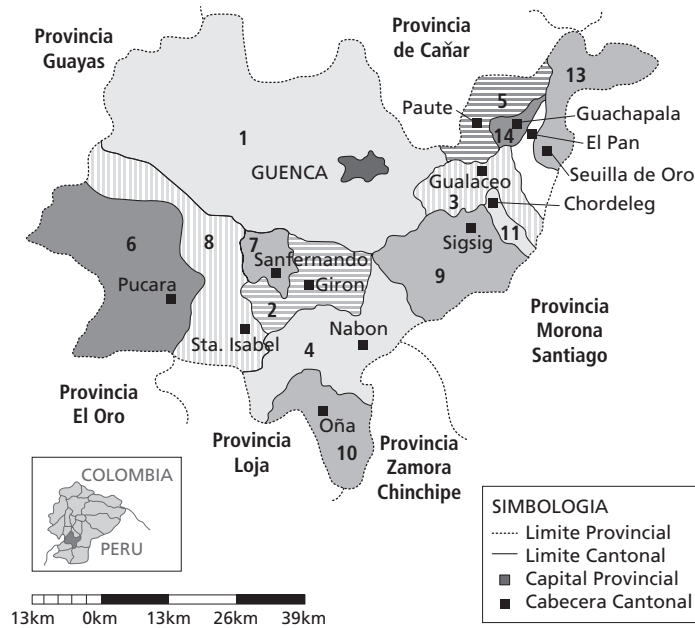
La conformación de grupos asociativo-empresariales liderados por mujeres ha permitido ofrecer alternativas viables frente a la pobreza desde un enfoque de género, contribuyendo positivamente a su desarrollo personal, pues las capacidades propiciadas por las organizaciones y las experiencias de relación y participación constituyen factores importantes para explicar su éxito. Desde esa perspectiva, el caso de la Cooperativa de Producción Artesanal “Centro de Bordados Cuenca”, que se analiza a continuación, es significativo.

2. LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ARTESANAL “CENTRO DE BORDADOS CUENCA”

2.1 Caracterización del área de estudio

El área en que se desarrolla el estudio de caso se ubica en la provincia del Azuay, situada en la parte centro sur del Ecuador. Dicha provincia tiene una superficie de 8.124 km² y su población es de 599.546 habitantes (4,9% de la población del país).

Las zonas rurales de desarrollo del Proyecto ‘Bordados a Mano’ son Gualaceo, Uzhupud, Chiquintad y Santa Rosa, ubicadas en tres de los catorce cantones de la provincia (Gualaceo, Paute y Cuenca).



Dichas zonas tienen características similares en cuanto a clima (están ubicadas a más de 2000 metros sobre el nivel del mar), suelos y vegetación (topografía accidentada y terrenos erosionados por el mal manejo, pocas áreas de bosque), hidrología (las importantes fuentes de agua son escasamente aprovechadas por falta de canales de riego), cultivos (principalmente de ciclo corto, tales como maíz, frijol, hortalizas, papas, cebada y habas; frutales en Gualaceo y Uzhupud), técnicas de producción (tradicionales y rudimentarias basadas en el uso intensivo de mano de obra familiar).

En la época de implementación del proyecto, la propiedad de la tierra a nivel provincial se caracterizaba por la presencia mayoritaria de minifundios: en 1974, las unidades de producción agropecuaria (UPAs) menores de 5 hectáreas representaban el 87% del total y disponían de apenas el 20% de la superficie general. Con toda probabilidad, en las zonas de Gualaceo, iUzhupud, Chiquintad y Santa Rosa, la situación de distribución de la tierra era aún más crítica.

El nivel de educación de la población rural era exiguo, pues sólo el 40% había terminado la instrucción primaria; el resto tenía de 1 a 4 años y existía un 1% de analfabetismo. Los servicios de salud prácticamente no llegaban al sector rural. Las viviendas eran sencillas, construidas con materiales locales (adobe) y en su mayoría desprovistas de los servicios básicos (agua entubada, electricidad y letrinización).

El ingreso familiar de los campesinos provenía principalmente de tres fuentes: la producción agropecuaria, la producción artesanal y las remesas de los emigrantes. El grado de participación de cada una de ella dependía de la coyuntura; por ejemplo, la emigración (interna y externa) aumentaba en épocas de crisis de la producción artesanal o cuando se perdían las cosechas.

La producción artesanal presentaba una gran diversidad en función de las preferencias del mercado y de la capacidad productiva de los hogares. En algunas zonas había una división del trabajo por género: los hombres realizaban actividades de ebanistería, zapatería, orfebrería y cerámica, mientras que las mujeres elaboraban chompas de lana de borrego, tejidos, bordados y sombreros de paja toquilla. En otras, donde existían corrientes migratorias masculinas, las mujeres campesinas asumían diferentes tareas domésticas que iban desde las actividades propiamente agrícolas hasta la fabricación de productos artesanales.

Los instrumentos de trabajo eran sencillos y pertenecían a los mismos artesanos (as). La materia prima era, por lo general, proporcionada por intermediarios y comerciantes. El trabajo se realizaba a destajo o por obra. El maestro contratista decidía qué producir, cuánto y cuándo, y encargaba a domicilio la realización de una etapa o de la totalidad del

proceso, dirigiendo y controlando las diferentes fases desde su taller. Las cantidades producidas no eran regulares a lo largo del año y dependían de la demanda del mercado y de los precios, así como de los ciclos de producción agrícola.

Sin embargo, el problema principal era la comercialización, pues los intermediarios imponían los precios a su conveniencia –sin que éstos representaran una justa remuneración del trabajo invertido–, al controlar los mercados locales, nacionales e internacionales de venta del producto.

La comercialización organizada de los productores no era mayormente significativa, pues los campesinos no estaban capacitados para vender directamente sus artesanías, no conocían el mercado y no reunían una cantidad de producto suficiente para poder negociar un precio justo; de ahí su total dependencia de los intermediarios.

2.2 Historia de la Cooperativa

La Cooperativa de Producción Artesanal “Centro de Bordados Cuenca” (CBC) surgió como parte del “Proyecto de Bordados a Mano” puesto en marcha en algunas comunidades campesinas a principios de 1989, con el apoyo de la Cooperación Técnica Suiza (antes COTESU, hoy COSUDE) y del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), una ONG de inspiración católica.

Dicho proyecto fue impulsado a partir de un diagnóstico de la realidad de las mujeres artesanas de las zonas de Gualaceo, Uzhupud, Chiquintad y Santa Rosa de la provincia del Azuay.

Las comunidades asentadas en dichas áreas rurales se caracterizaban por la falta de ingresos económicos que garantizaran su subsistencia. La producción agropecuaria no generaba suficientes recursos para la reproducción de las familias campesinas, pues se fundamentaba en pequeñas parcelas situadas en zonas de pendiente acentuada y con suelo de mala calidad. Frente a esa situación, las unidades campesinas habían desarrollado estrategias alternativas de reproducción basadas en la artesanía (las mujeres, sobre todo) y en la migración temporal masculina hacia las haciendas de la Costa o las minas del Oriente y, en última instancia, hacia el exterior (principalmente, los Estados Unidos).

Las artesanas, mujeres de gran habilidad y destreza, al no tener un control directo sobre el proceso de comercialización de los productos elaborados, eran víctimas de la explotación de los intermediarios.

A partir de esas consideraciones y como resultado del ofrecimiento formulado por la empresa comercial suiza J.H. Träschler Ltda. de comprar las artesanías ecuatorianas, el FEPP y la COTESU suscribieron en julio de 1988 un convenio de colaboración técnica y económica para desarrollar

un “Proyecto de Bordados a Mano” con campesinas-artistas de la región, organizadas en empresas solidarias, con la finalidad de realizar actividades de producción y comercialización directa.

Los principales objetivos del proyecto fueron:

- aumentar los ingresos económicos de las bordadoras para mejorar sus condiciones de vida y para encontrar alternativas factibles a la emigración de los hombres;
- fortalecer las organizaciones de base, en las comunidades y en las zonas de influencia del proyecto, y promover la formación de nuevos grupos de artesanas;
- potenciar la participación de la mujer campesina en la familia y en la comunidad;
- mejorar los conocimientos técnicos y socio-organizativos de las bordadoras con miras a lograr el empoderamiento (fortalecimiento) y autogestión de la empresa conformada.

Se integraron al proyecto once grupos de mujeres pertenecientes a tres cantones: seis del Cantón Gualaceo (Comunidades de Llintig, Mayuntur, Cochapamba, Zhiquil, Sondeleg y Guanál), uno del Cantón Paute (Comunidad de Uzhupud) y cuatro del Cantón Cuenca (Chiquintad, Santa Rosa, Azhapud y La Dolorosa).

El Proyecto de Bordados a Mano se desarrolló en tres fases:

- a) Primera fase: julio 1988 – junio 1991
- b) Segunda fase: julio 1991– junio 1994
- c) Tercera fase: julio 1994 – junio 1997

La primera fase inició con 32 mujeres pertenecientes a comunidades que reunían los requisitos de áreas deprimidas, con problemas de intensa emigración (mujeres solas) y con escasa infraestructura agrícola.

Se desarrollaron propuestas organizativas que conjugaron los aspectos propiamente técnico-productivos con la realidad específica de la mujer campesina-artista de la región⁵.

Se creó el Centro de Bordados Cuenca como oficina administrativa del proyecto⁶, donde se realizaron los primeros cursos de capacitación para mejorar los bordados frente a la posibilidad de exportarlos. En 1989 llegó una experta suiza, quien introdujo nuevas técnicas y diseños, incorporó una nueva herramienta de trabajo (el bastidor⁷), organizó el proceso productivo asignando trabajos específicos a cada grupo de mujeres⁸ y estableció mecanismos de control de calidad⁹.

En esa fase, la empresa suiza J.H. Träschler fue la única comercializadora internacional, llegando a comprar hasta el 80% de la producción¹⁰.

- Principales logros:*
- incremento de los ingresos de las bordadoras;
 - mayor estabilidad laboral y salarial;
 - diversificación productiva;
 - mejora en la calidad de los bordados;
 - mayor competitividad internacional de los productos;
 - resultados económicos favorables.

- Debilidades:*
- fragilidad socio-organizativa;
 - escasa compenetración con el proyecto.

La segunda fase comenzó al suscribirse un nuevo convenio entre los organismos impulsores del Proyecto de Bordados (FEPP, COSUDE y el Ministerio de Relaciones Exteriores). Su propósito fue lograr un mayor grado de consolidación del Centro de Bordados, fortalecer su capacidad operativa y de autogestión (disminuyendo la dependencia de las instituciones de apoyo) y crear nuevas fuentes de ocupación (integrando a un mayor número de artesanas) en las mismas áreas de aplicación del proyecto, para que su incidencia en las comunidades fuera más significativa (FEPP – COTESU, 1991:1).

Se elaboró un plan sistemático de formación para las mujeres de los grupos de base y las promotoras con miras a obtener una mayor interrelación entre la capacitación técnica y social. Asimismo, se llevaron a cabo reuniones de cada grupo para analizar los avances, logros y dificultades en el trabajo y en la organización con el fin de buscar respuestas oportunas. Eso facilitó la comunicación y la integración (Chávez, 1994: 6). De esa manera, se logró que participaran en el proyecto de manera estable 246 bordadoras¹¹.

En 1993, la organización se consolidó al constituirse formalmente la Cooperativa de Producción Artesanal “Centro de Bordados Cuenca” y logró superar la crisis provocada por la quiebra de la empresa J. H. TRASCHLER.

- Principales logros:*
- importante presencia en los mercados nacionales (82,5% de las ventas) y grandes perspectivas de apertura a nivel internacional¹²;
 - adquisición de un terreno para la construcción de un local propio;
 - nivel aceptable de autofinanciamiento y capitalización;
 - asunción progresiva de las tareas de definición y planificación de las actividades del CBC y del control de la organización (mejor coordinación) por parte de las dirigentes de la cooperativa;
 - definición de un sistema eficiente de gestión empresarial;
 - personal motivado y comprometido, deseoso de superarse y de alcanzar la eficiencia empresarial;
 - mayor experiencia y destreza de las artesanas (80% de primera calidad);

- introducción de innovaciones tecnológicas (se combinó el trabajo a maquina con el bordado a mano) y nuevas diversificaciones del producto (las bordadoras crean sus propios diseños).
- Debilidades:*
- la variedad de productos fabricados limitaba la optimización de la calidad y la estandarización de los costos;
 - las deserciones de bordadoras y promotoras (por matrimonio, cambio de domicilio, migración o a causa de las múltiples responsabilidades en el hogar) impedía desarrollar actividades productivas y organizativas estables.

La tercera fase se caracterizó por graves problemas de abastecimiento de materia prima en algunas de las comunidades partícipes¹³ y, por parte de éstas, en la entrega de productos elaborados (un desastre natural provocó el represamiento y desborde de dos ríos y la destrucción de más de 10 Kilómetros de vías de comunicación). Sin embargo, la persistencia de las mujeres en mantener su organización y su trabajo permitió superar esa crisis.

- Principales logros:*
- certificación internacional de calidad ecológica (tintes y fibras naturales);
 - adopción de nuevas estrategias de mercadeo¹⁴;
 - construcción de un local propio (minga¹⁵ colectiva);
 - creación de una caja de crédito para préstamos de emergencia;
 - apertura de tiendas de abasto en algunas comunidades;
 - plena autonomía organizativa y financiera de la cooperativa;
 - mejoramiento en el nivel educativo formal de las asociadas;
 - autovaloración y concienciación de las mujeres campesinas;
 - vinculación con nuevos mercados internacionales.
- Debilidades:*
- menor competitividad frente a los países asiáticos (precios más altos);
 - escasez de materia prima de buena calidad en el mercado nacional;
 - menor calidad de los productos (las generaciones de relevo necesitan mayor capacitación);
 - las nuevas tecnologías de punta (bordados computarizados) amenazan la elaboración manual de los productos.

2.3 Un primer balance de la experiencia comunitaria desde un enfoque de capacidades y género

En junio de 1997, al concluir el proyecto y la asistencia externa, la Cooperativa de Producción Artesanal “Centro de Bordados Cuenca” se encontraba sólidamente conformada y sustentada en los principios de

solidaridad y colaboración mutua. Desde su fundación, había atravesado por una serie de cambios profundos e innumerables problemas y enfrentado agudas crisis que pusieron a prueba la propia existencia de la organización. Sin embargo, la fortaleza y el compromiso de las socias para defender su empleo y los logros alcanzados, con la esperanza de seguir siendo el soporte de sus familias y comunidades, consolidaron la viabilidad del emprendimiento.

Aunque el enfoque de género no estuvo presente en la formulación del proyecto se impuso en la práctica, pues la falta de equidad en las relaciones de convivencia familiar y participación socio-comunitaria resultó un obstáculo para el normal desenvolvimiento de las actividades productivas del CBC y para la auto-realización de las mujeres campesinas partícipes de la experiencia.

Por esas razones, al finalizar oficialmente la ayuda internacional, la cooperativa consideró necesario efectuar una autovaloración en términos que fueran válidos para la organización, es decir, “mirar hacia el principio y analizar cómo había sido ese caminar, los tropiezos y avances enfrentados y si las metas planteadas habían sido congruentes con la realidad y si habían podido transformarla” (Jácome, 1998:I). En este sentido, resultó sugestivo que fueran las mismas socias las que analizaran sus vivencias. La autoevaluación se basó en el análisis del factor humano y sus procesos de cambio, poniendo de relieve los valores que orientaban a las socias y las impulsaban a seguir adelante para ir concretando su “sueño” personal y sus aspiraciones compartidas.

Como se señaló, la teoría del desarrollo a escala humana determina que un proceso de “expansión de capacidades” (personales y colectivas) debe satisfacer necesidades humanas fundamentales tales como subsistencia, protección, afecto, comprensión, comunicación, identidad y libertad, poniendo énfasis en lo que la gente puede “ser y hacer” y no en lo que puede tener.

Ese enfoque permite analizar y valorar de mejor manera el caso de la Cooperativa Artesanal “Centro Bordados Cuenca”; a su vez, la visión de género permite establecer si las estrategias de desarrollo adoptadas consintieron promover y apoyar cambios en las relaciones intrafamiliares y en las comunidades.

Puesto que el aprendizaje se considera “un proceso permanente del ser humano por el que se llega a cambios de conducta y de actitudes frente a la realidad y de paradigmas en lo socio-organizativo” (Jácome, 1998:8), para alcanzar un verdadero “empoderamiento” se requiere que las personas se autovaloren y auto-estimen a sí mismas y estén en grado de tomar decisiones trascendentales acerca de su organización, y que exista comunicación, participación, debate y colaboración.

De los resultados obtenidos de la autoevaluación se deducen los siguientes logros:

Aspectos	Logros
Organizativos	Las socias se identificaron con los objetivos de la cooperativa porque se había infundido un sentido de misión y de compromiso que favorecía una marcha conjunta hacia las metas propuestas; la visión institucional era su visión personal y viceversa; existía un enriquecimiento mutuo (individual-organizativo) y un sentido de unión e integración; el personal directivo (centro operativo) estaba capacitado para llevar adelante la empresa y lograr sus aspiraciones económico-profesionales; había confianza y respeto recíproco; el liderazgo era colectivo y sustentado en una fuerte determinación; la comunicación y participación eran buenas; se valoraba la organización: la cooperativa formaba parte de su vida y su vida era la cooperativa, era su espacio de realización personal y laboral, era la esperanza de poder ser diferentes.
Empresariales	Consideraban que habían alcanzado el éxito gracias a la capacitación recibida, a las innovaciones introducidas (diseño y técnicas de bordado), a la consolidación de la organización y su voluntad de superación personal; el crédito recibido y el compañerismo también eran considerados factores de éxito.
Personales	Se experimentaron cambios profundos; además de cimentar los valores tradicionales (como la solidaridad y la mutua ayuda), habían logrado desarrollar una distinta personalidad: se sentían más seguras de sí mismas; su valoración y autoestima eran muy altas; había un gran espíritu de lucha y superación; los conocimientos adquiridos habían tenido un gran poder transformador.
Familiares y comunitarios	La independencia económica permitió generar consideración y respeto, diálogo y confianza, equidad en las relaciones de pareja (aunque no siempre con la profundidad deseada); las mujeres solteras tenían mayor presencia y participación en el hogar; la cooperativa era apreciada y tenía liderazgo en las diferentes comunidades.

Fuente: Jácome, 1998:5
Elaboración propia

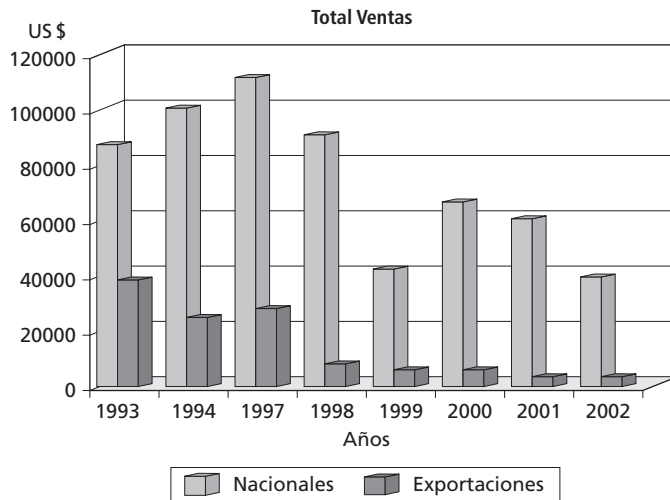
En síntesis, aunque –en la mayoría de los casos– las bordadoras ingresaron a la cooperativa para tener un trabajo y una paga seguros, siguieron asociadas a ella porque empezaron a valorar al grupo y a la organización.

Se podía afirmar, entonces, que el grupo de mujeres agrupadas en la Cooperativa de Producción Artesanal CBC había “entrado en un camino de madurez organizativa, social y empresarial” (Jácome, 1998:37) y que existía un empoderamiento de la organización.

2.4 La fase de autogestión: desde agosto de 1997 hasta la fecha

A pesar de los esfuerzos desplegados y de los logros alcanzados, una serie de factores externos a la organización empezaron a afectar su desempeño productivo desde finales del siglo pasado. Las catástrofes naturales provocadas por el Fenómeno del Niño en 1997-1998¹⁶, la inestabilidad político-económica del país en 1999 (el congelamiento de los depósitos en los bancos y la quiebra de instituciones financieras desencadenaron una crisis política y la consiguiente salida, por levantamiento popular, del Presidente de la Republica) y –finalmente– la dolarización de la economía en el año 2000, provocaron la caída de las inversiones productivas y fuertes especulaciones en los precios de las materias primas y servicios (altos niveles de inflación interna, con un 12% de variación mensual)¹⁷.

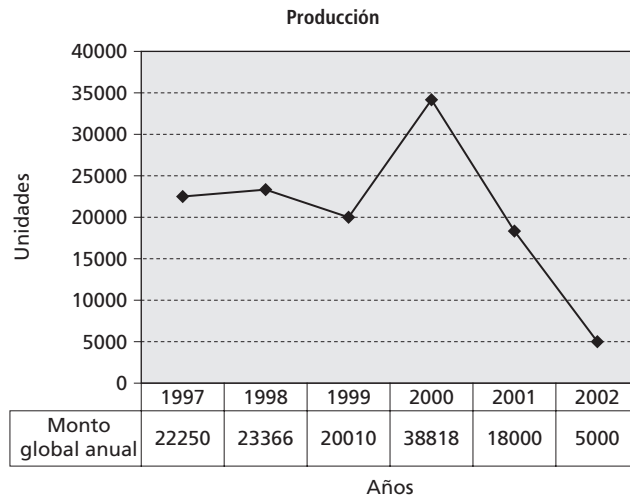
Dicha situación afectó, obviamente, a la Cooperativa de Producción Artesanal “Centro de Bordados Cuenca”: la competencia de países como China, Indonesia, India, Bolivia o Perú, con costos de producción y gastos generales relativamente más bajos y la introducción de procesos automatizados para la elaboración de bordados, dificultó su presencia y permanencia en los mercados internacionales (como se puede apreciar en el siguiente gráfico, a partir de esos años se registra una fuerte disminución de las exportaciones).



Elaboración propia

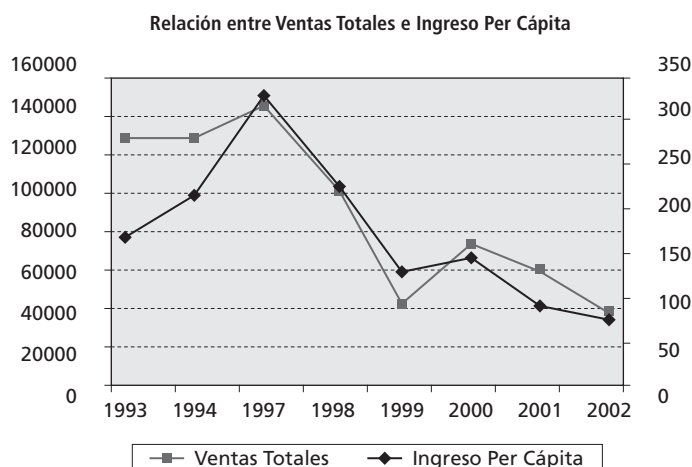
En el mercado nacional, los precios de los productos del CBC tampoco resultaban competitivos¹⁸, pues el consumidor tenía alternativas de compra similares y más baratas ofertadas por países limítrofes como Perú y Colombia, o Bolivia¹⁹. En el mismo Ecuador había grupos de bordadoras indígenas que producían a precios más atractivos²⁰. Dicha situación provocó una reducción general de las ventas y pérdidas acumuladas por US\$ 19.700, a finales del 2001²¹.

Al paralizarse la producción y al no poder renovar los inventarios con reposiciones u ofrecer nuevas líneas de productos por falta de liquidez, las socias se quedaron temporalmente sin trabajo y el personal del Centro Operativo no pudo cobrar sus sueldos por un año entero.



Elaboración propia

A estas dificultades se añadió cierto grado de desmotivación e incumplimiento por parte de las bordadoras, lo cual ocasionó atrasos en la entrega de los productos elaborados y en los despachos a los clientes²². En efecto, frente al incremento del costo de vida, las socias procuraban obtener otros ingresos con actividades no artesanales, pues la cooperativa no estaba en condiciones de garantizar ingresos estables y menos aún de elevar los salarios²³.



Elaboración propia

A fines de 2001, las bordadoras recibían 20 centavos de dólar por hora trabajada y un premio de 10% por cada artículo entregado. Cuando había demanda internacional de productos, el ingreso promedio mensual era de alrededor de US\$ 100. Actualmente, se mantiene el mismo valor por hora trabajada y, en caso de urgencia en la entrega del pedido, se añade un 10 o un 15% adicional. Aunque la remuneración horaria es superior a la pagada por otras organizaciones artesanales similares de la zona (15 centavos de dólar), dada la caída registrada en las ventas al exterior, el ingreso promedio semanal de las socias varía entre los US\$ 5 y US\$ 20, y el ingreso mensual no supera los US\$ 80 (el Salario Mínimo Unificado del país es de US\$ 135,6).

En el año 2003, las exportaciones representaron solamente el 5% del total de las ventas y se realizaron principalmente a la empresa PACHACUTI²⁴ que opera en el Reino Unido (distribuye sombreros de paja toquilla). En el mercado nacional, los principales puntos de comercialización fueron Quito, Cuenca, Manta y Guayaquil, aunque las ventas más importantes se efectuaron en las Islas Galápagos.

3. CONCLUSIONES

Como se desprende del análisis realizado, la mayor fortaleza del CBC siempre ha sido y continúa siendo su “organización”, centrada en el desarrollo de las personas y en sus capacidades.

Puesto que en los cursos que se brindaron a las bordadoras, sobre todo en la fase inicial del proyecto, se puso énfasis en aspectos relacionados con la autoestima y los patrones culturales que condicionan el papel de la mujer en la familia y en la sociedad, se generaron cambios profundos en las actitudes, fundamentalmente recelosas, de las campesinas y se logró que se sintieran respaldadas y seguras en los grupos de base que se organizaron. Esto permitió desarrollar personalidades distintas, crear liderazgo y proyectar de diferente manera a las mujeres en sus familias y comunidades, pues en los primeros años habían debido enfrentar la oposición de esposos, padres o hermanos que criticaban sus continuas salidas para asistir a los diferentes cursos y desvalorizaban su trabajo. Actualmente, ellos aprecian y respetan su participación en la organización, tanto por los ingresos que obtienen como por los conocimientos que han adquirido.

Las mujeres, por su parte, sienten mayor independencia económica y el reconocimiento de la comunidad: varias de las integrantes de los grupos de base han sido convocadas a desempeñar cargos de responsabilidad en organizaciones comunitarias del lugar.

La capacitación ha dado sus resultados. Las socias han comprendido que sin instrucción y formación no son valoradas y no pueden progresar. Por este motivo, mantienen dentro de la organización un equipo permanente de capacitación técnica y socio-organizativa.

El hecho de haberse organizado y de haber conformado una cooperativa constituyó la principal innovación de todo el proceso. De hecho, según afirman las mismas socias, además de la capacitación y de la educación formal, se requieren unidad y organización: “una hoja de un libro es fácil de romper, pero romper de golpe las cien o mil hojas que forman un libro es muy difícil”.

La cooperativa contribuyó a promover la participación de la mujer en condiciones de igualdad y con ello incentivó la transformación social del entorno. Asimismo, hizo posible quebrantar los prejuicios culturales sobre sus escasas posibilidades de desempeño autónomo en lo económico y de realización en lo personal y en lo colectivo.

Si se consideran los valores que inspiran a las organizaciones cooperativas, justamente se encuentra que están basadas en la autoayuda, la autoresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

“Pareciera que estos valores están pensados para el desarrollo y empoderamiento de las mujeres” (Vargas, 2002: 3). La “autoayuda” está basada en la creencia de que todos pueden y deben esforzarse por controlar su propio destino, y al ligarse con “la auto-responsabilidad”, reafirma la confianza y el respeto fundamental hacia los seres humanos. En

cuanto a “la democracia”, las mujeres históricamente se han involucrado en las luchas por sociedades y espacios de participación, a fin de que se permita su concurrencia activa en las reflexiones y en las decisiones de los temas que las afectan directamente. El hecho de considerar que las cooperativas están basadas en “la igualdad” y “la equidad” reafirma el principio de la equivalencia de géneros. Por último, “la solidaridad”; tanto el movimiento cooperativo como el movimiento amplio de mujeres comprenden que la solidaridad implica una responsabilidad con el interés colectivo y que es la afirmación de la fuerza y la responsabilidad mutua. En efecto, dentro de los principios cooperativos, está también el compromiso con la comunidad, es decir, de transformación social con sus aportes de participación, democratización social y económica, justicia, reparto equitativo y autonomía.

A partir de esas consideraciones, se puede afirmar que la Cooperativa de Producción Artesanal “Centro Bordados Cuenca” ha contribuido de manera significativa al desarrollo de las localidades involucradas al haber impulsado un proyecto común que combinó el cambio en la calidad de vida con aspectos de equidad social y económica, creando espacios de reflexión y discusión en torno a la problemática de la mujer y rompiendo con viejos esquemas y prejuicios culturales.

Efectivamente, dicho proyecto ha tenido un potencial transformador en lo individual y en lo colectivo, al acrecentar las libertades de las partícipes y ampliar el abanico de oportunidades a su disposición.

La experiencia organizativa de las mujeres bordadoras también ha permitido promover en la región una cultura empresarial y sobre todo demostrar la importancia y la factibilidad de operar de manera asociada, valorizando y fortaleciendo habilidades ancestrales. Ha habido, además, un indudable mejoramiento socio-económico de las comunidades, pues se han realizado obras de beneficio colectivo, se han creado fuentes de trabajo permanentes y se han desarrollado prácticas participativas y democráticas.

Aunque la empresa enfrenta actualmente ciertas dificultades, según las asociadas entrevistadas la organización no está debilitada, sino que sigue siendo fuerte. El hecho de haber estado siempre unidas en la lucha diaria y haber trabajado tanto tiempo juntas ha creado el vínculo, la voluntad y la determinación de seguir adelante.

El grado de compromiso de las asociadas es un valor que se puede apreciar a lo largo de toda la historia de la cooperativa. Así mismo, el nivel de identificación de las mujeres artesanas con su organización es elevado. La democratización de la información, la participación, la honradez y ética organizativa, y el repudio a la inmoralidad son valores que

representan un avance considerable en las interrelaciones humanas de la cooperativa que difícilmente otro tipo de empresa hubiera podido proporcionar.

Se puede afirmar entonces que el haber desarrollado en la región rural azuaya un proyecto comunitario que capitalizara la tradicional habilidad de las mujeres campesinas, garantizándoles una infraestructura propia de producción y venta, resultó acertado, pues permitió revalorizar su trabajo tanto en el ámbito familiar como comunitario, promover la conformación de organizaciones autogestionadas, potenciar la participación y el liderazgo femenino, fortalecer la autoestima y el desempeño profesional.

La experiencia de las mujeres campesinas-bordadoras del Azuay ha sido pionera en la provincia y, a pesar de algunos desaciertos y actuales dificultades, puede considerarse exitosa desde diferentes puntos de vista, sobre todo por su madurez organizativa, que es la principal garantía de su solidez y sostenibilidad.

NOTAS

1. El desarrollo era concebido como un proceso sistémico cuyos componentes estructurales eran interdependientes. En esa concepción, “el actor histórico desaparece tras el peso de las estructuras; puede ser dominante o dominado, pero no podrá cambiar nada si no es una transformación total del sistema” (Arocena, 1995:46-47).
2. Según André Gunder Frank, uno de los principales teóricos del pensamiento estructuralista, no puede existir desarrollo en la dependencia, pues si no se cambia el sistema que genera la dependencia, las estructuras producirán siempre los mismos efectos.
3. Dicha temática fue analizada por Samir Amin.
4. Una sociedad que establece como fin la riqueza material empobrece su vida y genera desintegración, inequidad social y violencia (Soliz, 2003:22).
5. En Gualaceo y Uzhupud, las mujeres tenían experiencia en trabajos de bordados desde varias generaciones, mientras que en Santa Rosa y Chiquintad la actividad tradicional de las mujeres había sido el tejido de sombreros de paja toquilla.
6. Para elaborar diseños, recibir pedidos, organizar la distribución de la materia prima y de los trabajos a los grupos de artesanas, brindar asesoría y capacitación, realizar el control de calidad, terminar el producto y comercializarlo.
7. El bastidor es un armazón rectangular o en forma de aro en el que se fija una tela para bordar.
8. Las artesanas del proyecto se organizaron en once grupos de base, uno en cada comunidad. Los grupos de una misma zona mantenían niveles de coordinación mediante reuniones mensuales en las que participaban las respectivas dirigentes. También se realizaban reuniones entre las dirigentes de las diferentes zonas, en forma rotativa, lo que permitía una mayor integración de las artesanas.
9. Inicialmente, se producían cinco diseños de bordados para tapetes, servilletas y manteles; luego, fueron once (ocho diseños venían de Suiza y tres eran locales). Con la capacitación técnica recibida, la práctica de trabajo y los controles

implementados, se logró obtener una producción que consistía en un 70% de artículos de calidad A y un 30% de calidad B (al inicio, los productos de calidad A representaban solamente el 5%). También se mejoró el rendimiento bajando los costos de producción.

10. La casa JHT se había comprometido a comprar todos los bordados de calidad A. En el mercado nacional se vendían los de calidad B y los principales canales de comercialización estaban constituidos por las Tiendas Camari de Cuenca y Quito (instituciones sin fines de lucro) y por algunos almacenes turísticos (Quito, Guayaquil, Ambato).
11. Debido a cierto grado (30%) de deserción de las bordadoras durante la primera fase, se reglamentó el ingreso de las nuevas asociadas exigiéndoles un mayor compromiso.
12. Los principales destinos eran, en orden de importancia, Estados Unidos, España, Italia, Francia, Suiza, Japón y algunos países de América Latina.
13. El 65% de las artesanas que participaban en el Proyecto pertenecían a comunidades de estas zonas (FEPP – Regional Cuenca, 1994:4).
14. Elaboración de un catálogo de productos, participación en ferias nacionales e internacionales y mercadeo electrónico.
15. Colaboración que se presta en el trabajo sin recibir remuneración.
16. Según la Cámara de Turismo del Azuay, durante ese período el flujo de visitantes se redujo en no menos del 35% (Freire, 1998:3).
17. En 1999 la variación porcentual anual del índice de precios al productor (base 1995=100) fue del 102,7% en el 2000 del 164,3%. En el mismo período, en el sector de los servicios públicos se observó un aumento desproporcionado del rubro “suministro de electricidad y agua” (352%), generado tanto por el aumento en el costo de los insumos (190%) como por cambios en la política de fijación de precios.
18. Al ser los productos del CBC de alta calidad y relativamente más caros, existían pocos lugares donde comercializarlos y pocos consumidores potenciales, lo que determinaba un bajo nivel de rotación de los inventarios.
19. Por ejemplo, mientras que en Bolivia y Perú un determinado producto artesanal se vende a US\$ 10 ó US\$ 15 como máximo, en Ecuador el CBC lo entrega a US\$ 25 ó 30.
20. Hay artesanas que realizan los bordados a máquina, lo que implica una gran diferencia en el tiempo de realización del trabajo con respecto de quienes lo realizan a mano (de _ hora a 6 horas) y, por lo tanto, de costo.
21. Los primeros meses de 2001 fueron los más difíciles para la cooperativa. La situación, ya precaria, se vio agravada por la escasa presencia de turistas en el país.
22. Por ejemplo, en el primer semestre del 2000, de cada 100 pedidos, 47 tuvieron retrasos en el despacho. Mientras que en 1999 las entregas se realizaban en promedio a los 20 días, en el año 2000 requerían al menos de 30 días (Freire, 2000:3).
23. A principios de 2002, la producción se redujo en un 37% y los ingresos en un 25% (Acta del Plenario, 15 de febrero del 2002:2). Hacia fines de ese mismo año, las ventas se habían reducido en un 44% respecto del período anterior, pasando de US\$ 67.000 a US\$ 38.000. El 88% de las ventas del año se realizaron en el Ecuador y correspondieron, en su mayoría, a comerciantes que enviaban los productos al exterior. La producción pasó de 18.000 unidades a 5.000 (Freire, 2003:1).
24. Se trata de una compañía de comercio ético y solidario que trabaja principalmente con cooperativas, grupos comunitarios, asociaciones de trabajadores y talleres de mujeres de América Latina.

BIBLIOGRAFÍA

- AROCENA, José (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Caracas, Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) – Universidad Católica del Uruguay.
- CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL (CINTERFOR/OIT), *Juventud y género*, en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/jov_g/index.htm
- CHÁVEZ MALGIARITTA, Regula (1994). *Informe, trabajo socio-organizativo, Centro de Bordados Cuenca, periodo julio/89 – diciembre/93*, Cuenca.
- ENRIQUEZVILLACORTA, Alberto (1997). *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local*, en: <http://www.desarrollolocal.org/conferencia/docenriquez.pdf>
- FEPP – COTESU (1991). *Evaluación del Proyecto de Bordados*, Cuenca.
- FREIRE, Segundo (1998). *Informe de Actividades*, Cuenca.
- (2000). *Informe Económico para el año 2000. Retrospectiva 1989-1993-2000*, Cuenca, septiembre.
- (2003). Informe adicional de Gerencia; área: mercado y estrategia, Cuenca.
- JÁCOME HERRERA, Patricio (1998). *Una autoevaluación para la autogestión: ni sólo producción ni sólo organización, ambas van de la mano, periodo 1992-1997*, Cuenca.
- MOYANO, Eduardo y Maria del Mar Jiménez Guerrero (1977). “Actores Sociales y Desarrollo Rural”, en: *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa* n. 21, Valencia, Centro de Información y Documentación Europea – CIDECA.
- PEREYRA, Iliana. *Género, educación y economía popular: los emprendimientos productivos liderados por mujeres de sectores populares (la integración intergeneracional). Aportes para la agenda*: <http://www.cinterfor.org.uy/jovenes/doc/not/libro273/epieck17.pdf>
- RUÉ CABRÉ, Emma. “Desarrollo y capacidades: aplicación al micro-crédito desde una perspectiva de género”, *Revista CIDOB D'AFERS INTERNACIONALS* n. 60, dic. 2003– enero 2004, pp. 185-211, *síntesis*: <http://www.cidob.org/Castellano/Publicaciones/Afers/60rue.html>
- SOLIZ CARRIÓN, Doris (2003). *Desde sujetos, equidad y libertad: una propuesta crítica para los organismos de desarrollo*, Serie Tesistas n.5, Cuenca, Programa de Estudios de Género, Postgrado en Género, Desarrollo y Políticas Públicas, Universidad de Cuenca – Sendas – FLACSO Sede Ecuador.
- TOMÁS CARPI, Juan A. (1997). “Desarrollo local y Economía Social” en: *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa* n. 21, Valencia, Centro de Información y Documentación Europea – CIDECA.
- VARGAS ESCOBAR, Milú (2002). *Aportaciones mutuas del movimiento feminista y el movimiento cooperativo*, ponencia presentada en el taller “Estrategias de género para el desarrollo participativo de hombres y mujeres en las organizaciones cooperativas”, Ciudad Cooperativa Cruz Azul de Hidalgo – México, Alianza Cooperativa Internacional.

ANEXO

Síntesis de los aspectos teóricos y de los resultados del estudio de caso

	Aspectos teóricos	Resultados del estudio de caso
<i>Desarrollo a escala humana</i>	<ul style="list-style-type: none"> • enfoque en la persona • afirmación de valores y capacidades • importancia de lo que la gente "puede ser y hacer" • integral, desde abajo y adentro • libertad de acción • distinta personalidad • cambios en la calidad de vida • construcción de democracia y ciudadanía 	<ul style="list-style-type: none"> • modificación de patrones de conducta y actitudes • se conjuga el crecimiento económico con la realización en lo personal y en lo colectivo de las socias • autonomía para tomar decisiones • mayor poder de actuación • nueva percepción de sí mismas • mayor autoestima • independencia económica • mayor nivel educativo • participación en lo familiar y en lo comunitario • equidad social • comprensión y reivindicación de los derechos de las mujeres
<i>Desarrollo local</i>	<ul style="list-style-type: none"> • proyecto común • capacidad de generar dinámicas colectivas • valorización de los recursos endógenos • normas y valores compartidos y sustentados en una identidad colectiva • aporte a la comunidad • importancia del ámbito territorial • promoción de un contexto institucional favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • integración de mujeres- bordadoras para que realicen un trabajo profesional, tengan poder de negociación en el mercado nacional e internacional y oferten una amplia gama de productos de alta calidad • capitalización de la tradicional habilidad de la mujer campesina • vocación artesanal del área • sentido de unión, confianza, respecto recíproco y pertenencia al grupo • percepción de la misión común y compromiso con la comunidad • compartir "lo cotidiano" • resolver problemas comunes • coincidencia de intereses entre las partes involucradas (instituciones auspiciantes y grupo de mujeres)
<i>Género</i>	<ul style="list-style-type: none"> • barreras de prohibición y exclusión • discriminaciones por factores culturales • valoración diferenciada de responsabilidades y roles • relaciones intra-familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • ruptura de prejuicios • cambio de mentalidad • menores condicionamientos en las opciones de vida y en el desempeño laboral • mayor apreciación dentro del hogar y en la comunidad • generación de aprendizaje social en las comunidades (grupos de reflexión sobre la mujer) • eliminación de la violencia, mayor comprensión y aprecio

<i>Especificidad cooperativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • estructura empresarial colectiva • gestión compartida • participación democrática • vínculos interpersonales • compromiso colectivo • autoayuda • satisfacción de necesidades comunes (progreso social y económico) • educación y formación • equidad e igualdad • identificación con la institución • interés por la comunidad • incubadora de experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • creación de una cooperativa de producción artesanal (identidad socias-dueñas) • toma de decisiones a través de un organismo colegiado (el Plenario) • la decisiones trascendentales para la cooperativa se adoptan en Asamblea General • enriquecimiento mutuo (grupos de base) • vivencia de valores como solidaridad y respeto recíproco • mejores ingresos y estabilidad laboral • mejor nivel de educación formal y de capacitación en lo técnico-empresarial y en lo organizativo • igualdad en el trato, en el pago (calidad del trabajo) y en la repartición de excedentes • interiorización de la visión institucional • realización de obras de beneficio colectivo (tiendas comunitarias) • efectos multiplicativos en otras comunidades
<i>Innovación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • presencia de una ruptura y concepción de un cambio social y organizativo • formas productivas y de mercadeo diferentes • introducción de nuevas ideas • capacidad de generar cambios en el medio social 	<ul style="list-style-type: none"> • conformación de una cooperativa artesanal y superación de conductas individuales • desarrollo de una mentalidad empresarial • incorporación de nuevas prácticas e instrumentos de trabajo • nuevas técnicas y tecnologías de producción • diferentes estrategias de mercadeo • diversificación productiva • mayor estabilidad laboral y familiar (menor emigración)
<i>Éxito</i>	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollo de la capacidad gerencial y empresarial colectiva • confianza en la gestión apoyada en valores • existencia de liderazgo • validación de la experiencia por la comunidad y a nivel internacional • ampliación de la capacidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • autogestión en todas las actividades y capacidad de hacer frente a los desafíos del entorno • esfuerzo mancomunado (poder de acción colectiva) • gestión transparente de la Cooperativa CBC • democratización de la información • las líderes del centro operativo son respetadas y constituyen el soporte y el estímulo de la organización • la Cooperativa obtuvo dos reconocimientos internacionales: a) el Premio a la Calidad "New Millenium Award" en julio de 2001- Francfort /Alemania; b) el segundo lugar en el concurso "Emprendimientos productivos liderados por mujeres" Municipio de Cuenca, noviembre de 2001- Cuenca/ Ecuador. Sus productos disponen de certificación de calidad ecológica a nivel mundial • grupos de reflexión y aprendizaje • modelo positivo de conductas y actitudes

Descentralização financeira e a ação das cooperativas de crédito: Análise e reflexão sobre o modelo brasileiro

EMANUEL SAMPAIO SILVA E MARIA LUIZA LINS E SILVA PIRES

Universidade Federal Rural de Pernambuco
emlu@terra.com.br mlp@elogica.com.br

RESUMO • Dentre as transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX nos países latino-americanos denota-se um processo de descentralização administrativo-financeira com muitas atribuições federais e estaduais passando a alçada dos municípios. Neste contexto emergiu a questão da democratização do crédito e do acesso aos serviços bancários, cabendo esta tarefa a agentes financeiros diversos, dentre as quais as cooperativas de crédito. Constitui o objetivo do trabalho compreender como as cooperativas de crédito favorecem a consolidação deste processo de democratização administrativa e financeira, bem como a forma de atuação destas organizações junto aos atores sociais, tomando por referência o caso brasileiro. Visualiza-se que nesta conjuntura socioeconômica a ação dos agentes financeiros, cooperativos ou não, é decorrente da articulação de vários tipos de capital no espaço social local. Por sua vez, as estratégias e políticas do cooperativismo de crédito para serem capazes de promover o desenvolvimento e a melhoria na qualidade de vida das comunidades devem ser resultados de uma conjunção de fatores que envolvem tecnologia, finanças, capital social e humano. Este estudo contribui para elaboração políticas de estímulo à implementação de cooperativas de crédito, capazes de promover a dinâmica do território e a melhoria na qualidade de vida das comunidades rurais.

RÉSUMÉ • Parmi les transformations qui ont eu lieu au cours des dernières décennies du XX^e siècle dans les pays latino-américains, ressort le processus de décentralisation administrativo-financière où de nombreuses responsabilités fédérales et étatiques sont sous juridiction municipale. Dans ce contexte surgit la question de la démocratisation du crédit et de l'accès aux services bancaires, cette tâche étant assignée à divers agents financiers externes, dont les coopératives de crédit. Le présent travail vise à expliquer comment les coopératives de crédit favorisent la consolidation de ce processus de démocratisation administrative et financière, ainsi que le mode de comportement desdites

organisations vis-à-vis des acteurs sociaux, en ayant comme point de référence la situation du Brésil. Il est alors évident que, dans ces circonstances socioéconomiques, l'action des agents financiers, qu'ils soient de nature coopérative ou non, dépend de l'articulation de plusieurs types de capital dans l'espace social local. À leur tour, pour être en mesure de promouvoir le développement et l'amélioration de la qualité de vie des collectivités, les stratégies et les politiques du coopératisme de crédit doivent découler d'un concours de facteurs, dont la technologie, les finances et le capital social et humain. Cette étude contribue à l'élaboration des politiques d'encouragement à l'implantation de coopératives de crédit qui peuvent promouvoir la dynamique du territoire et l'amélioration de la qualité de vie des collectivités rurales.

SUMMARY • Among the transformations that took place during the last decades of the twentieth century in Latin American countries, it is possible to highlight the administrative and financial decentralization process that involves numerous federal and state attributions, which even affect municipalities. In this context, questions concerning the democratization of credit and access to banking services arose, with these services being assumed by various financial agents, including credit cooperatives. This article tries to explain how credit cooperatives favour the consolidation of the administrative and financial decentralization process, as well as these organizations' dynamics with respect to the social actors, using Brazil as point of reference. In these social and economic circumstances, it becomes obvious that the financial agents' practice – whether or not they are cooperatives – depends on the interaction of various types of capital in the local social space. In turn, in order to push development forward and improve the quality of life of communities, strategies and policies on credit cooperatives must derive from a set of factors, namely technology, finances, and human and material resources. This study contributes to the elaboration of policies that foster credit cooperatives implementation in order to help promote land dynamics and better the quality of life of rural communities.

RESUMEN • Entre las transformaciones ocurridas en la últimas décadas del siglo XX en los países latino-americanos se denota un proceso de descentralización administrativo-financiera con muchas atribuciones federales y estatales que han pasado a la jurisdicción de los municipios. En este contexto emergió la cuestión de la democratización del crédito y del acceso a los servicios bancarios, cabiendo esta tarea a agentes financieros diversos, entre los cuales se encuentran las cooperativas de crédito. Constituye el objetivo de este trabajo comprender como las cooperativas de crédito favorecen la consolidación de este proceso de democratización administrativa y financiera, así como la forma de actuación de estas organizaciones junto a los protagonistas sociales, tomando por referencia el caso brasileño. Se visualiza que en esta coyuntura socioeconómica la acción de los agentes financieros, cooperativos o no, es decurrente de la articulación de varios tipos de capital en el espacio social local. Por su parte, las estrategias y políticas

del cooperativismo de crédito para ser capaces de promover el desarrollo y la mejoría de la calidad de vida de las comunidades deben ser resultado de una conjunción de factores que comprenden tecnología, finanzas, capital social y humano. Este estudio contribuye a la elaboración de políticas de estímulo para la implementación de cooperativas de crédito, capaces de promover la dinámica del territorio y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales.

A descentralização administrativa: uma estratégia política global e local

O processo de transformação político-administrativo ocorrido no final do século XX no Brasil, no Chile e na Bolívia resultou em uma tentativa de estabelecer equilíbrio entre a autonomia local e o poder central em um Estado unitário, resultando em novas estratégias e políticas de atuação de instituições públicas e privadas nestes países.

Todavia, estas estratégias não estão dissociadas de outras ações globais, tendo em vista que as experiências de descentralização em países da Europa já vinham ocorrendo até então, as quais influenciaram o processo de mudanças nestes países da América Latina (Sato, 1993; Aguirre, 2003). Inspirados nas trajetórias francesa, italiana e espanhola de descentralização administrativa-financeira para gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, os países latino-americanos buscaram, através desta nova relação entre as esferas de poder federal e local, um novo modelo o qual permitiria desenvolvimento priorizando as necessidades de todas as camadas sociais (Müller, 1995; Sato, 1993; König, 1998; Aguirre, 2003).

O fato é que esta descentralização administrativa-financeira implicou em profundas transformações no campo social, econômico e geopolítico destes países, com a consolidação de novas esferas de poder, e um reordenamento das relações institucionais, implicando uma nova distribuição de funções entre os diferentes níveis de governo (Sato, 1993; Müller, 1995; König, 1998; Gomes & MacDowell, 2000; Aguirre, 2003)

No Brasil, este processo de descentralização estabelecido pela Constituição de 1998 passou tanto a considerar os municípios como parte integrante da Federação, como estabelecer formas mais ativas de participação popular para decidir questões de relevância, através de plebiscitos, enaltecendo assim o caráter da soberania da população (Constituição do Brasil, 1998; Sato, 1993).

Paralelamente, este processo permitiu que houvesse um processo de divisão territorial bastante acentuado, com a criação, através da legitimação de uma consulta popular, de um expressivo número de municípios, os quais se constituem ao nível local de poder do Estado.

Desta forma, no decorrer de quase uma década surgiram 1.016 novos municípios no Brasil, sendo que a criação destes novos espaços trouxe uma série de implicações tais como a elevação do volume de gastos com os poderes legislativos e executivos, ainda que beneficiando uma pequena parcela da população local, bem como não se observou a constituição ou ampliação, pelo menos na maioria dos casos, de instituições econômicas nestes espaços, ampliando assim o nível de dependência dos repasses e transferências governamentais federais (Gomes & MacDowell, 2000).

Não obstante muitos destes novos municípios foram constituídos tendo uma infra-estrutura bastante precária. Dos 5.011 municípios brasileiros existentes em 1994, o equivalente a 23% do total, ou seja, 1.137 municípios, não possuíam nenhum tipo de atendimento bancário. Este fato deve-se a inviabilidade econômico-financeira para instalação dessas instituições financeiras nestes municípios, levando os habitantes destas áreas a procurarem outras cidades para efetuar suas movimentações bancárias, dentre as quais o recebimento de proventos da previdência social. Logo, a população, inclusive a mais pobre, ao se deslocar para efetuar transações bancárias em outros municípios, passa também a consumir produtos e serviços de outras localidades, que não a sua, desencadeando, por conseguinte, um processo de estagnação cíclico em seu lugar de origem (Gráfico 1).

Ante ao contexto acima, apenas a partir do ano 2000 é que no Brasil buscou-se efetivamente ampliar os efeitos da descentralização administrativa-financeira a questão do acesso ao sistema bancário, havendo a partir de então maior apoio e estímulo às iniciativas que atuavam no campo de descentralização do crédito, sendo a Cartilha do Microcrédito, editada pelo Governo Federal e propagada pelo Banco Central, um marco de referência (Baroni et al., 2002).

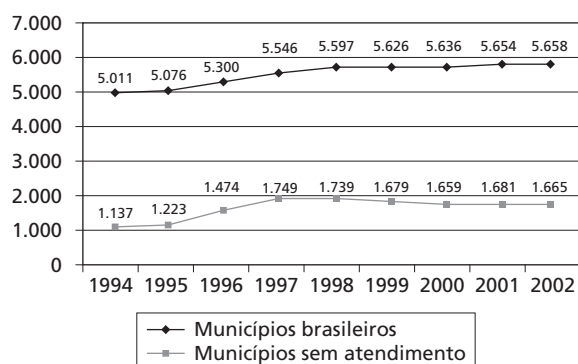
Verifica-se, porém, que muitas comunidades e/ou indivíduos, quer seja pela distância espacial, quer seja por não ter condições socioeconômicas, ainda continuam excluídas do acesso ao sistema financeiro, havendo, entretanto organizações preocupadas em atender este público, ante aos recursos exíguos disponíveis, dentre as quais destacam-se as cooperativas de crédito, além de outros tipos de instituições financeiras solidárias não governamentais (Baroni et al., 2002).

O presente trabalho ao mesmo tempo em que ensaia configurar as estratégias de ação dos agentes financeiros, notadamente as cooperativas de crédito, neste contexto, objetiva detectar os recursos para tal empreitada, notadamente em espaços territoriais onde as atividades rurais constituem-se na maior fonte de atividade econômica, sendo tomado por base de estudo o caso brasileiro. A reflexão e análise sobre o processo

possibilitam a compreensão da forma de ação do cooperativismo de crédito nos territórios locais e nacionais, proporcionando subsídios sobre a contribuição que estas instituições podem trazer na descentralização do crédito e a otimização dos recursos produtivos disponíveis.

Para desenvolvimento do trabalho, os passos metodológicos consistiram em se traçar inicialmente uma visão geral sobre os tipos de capital envolvidos na construção de uma estratégia de desenvolvimento local através de cooperativas de crédito, estabelecendo-se os limites de operacionalização deste modelo. Posteriormente, a partir de um conjunto de dados secundários relativos ao cooperativismo de crédito brasileiro, tomado de instituições governamentais e não governamentais, elaborou-se uma análise acerca das ações dos agentes financeiros, cooperativas ou não, nos espaços territoriais onde as atividades rurais, agrícolas ou não, constituem-se na principal fonte de geradora de emprego e renda.

GRÁFICO 1
Evolução do número total de municípios brasileiros
e dos municípios sem atendimento bancário entre 1994 e 2002



Fonte: IBGE, 2002 e Banco Central, 2003

Crise e soluções na sociedade contemporânea: os tipos de capitais envolvidos

A crise que se instalou na sociedade contemporânea induziu os governos latino-americanos, no final do século XX, a buscarem formas de descentralização político-administrativo, onde a tônica da participação popular adquiriu uma importância ímpar na co-gestão dos recursos públicos.

Ao inserir a comunidade local na gestão direta dos recursos, ensejava-se um maior nível da participação da comunidade no processo decisório, contribuindo para o aumento do seu capital social – representado pelo conjunto de instituições, relacionamentos, atitudes e valores que governam as relações entre as pessoas ou grupos – levando a uma ampliação e maior dinamismo das redes de relações sociais, inter e intra comunidades (World Bank, 2002). Este capital social além de consolidar valores importantes nas relações sociais como honestidade, espírito cívico, solidariedade, capacidade de união e perseverança, permitiria ainda acesso ao conhecimento e a informação, através deste fluxo de relações, favorecendo não apenas o incremento do capital humano, este entendido como o conjunto de conhecimentos e habilidades dos indivíduos, mas também um aumento do capital financeiro e tecnológico (Burt, 1992; Puttnam, 1993; Hulgaard, 2000; World Bank, 2002).

Ao se considerar que na conjuntura globalizante a “acumulação econômica, a exploração material e os conflitos econômicos” cedem lugar para a “acumulação científica, a ação gerenciadora, a alienação, os novos sujeitos sociais, os movimentos”, passando a hegemonia a ser exercida pelos gestores do conhecimento e agentes de inovação, em detrimento dos proprietários dos meios de produção, visualiza-se que o capital social, produto e meio da política de descentralização, adquire fundamental importância subtendendo-se que, assim, através de uma conjunção de ações, torna-se possível desencadear um processo de desenvolvimento local sustentável, melhorando o nível de vida da população (De Masi: 1999;58)

Como esta maior interação social permitiria um maior fluxo na transmissão de conhecimentos, favorecendo a difusão de informações tecnológicas e mercadológicas, bem como as ações coletivas, haveria a redução do senso de oportunismo, possibilitando uma maior inserção social dos grupos no mercado, favorecendo o processo de desenvolvimento econômico e social. Caberia então as organizações, formais e informais, este papel: promotor do desenvolvimento (Collier, 1998).

Desta forma, a capacidade de autogestão dos recursos pela comunidade vem a contribuir para aumentar a autoridade e o poder de decisão dos indivíduos sobre as suas próprias vidas, aumentando o nível de participação, autonomia e empoderamento da população envolvida (World Bank, 2002).

Uma vez que a idéia de desenvolvimento local também envolve a capacidade de impulsionar projetos comunitários, sendo necessária motivação, reflexão e organização político-comunitário, lastreado em um sentimento de cidadania, liderança, esforço conjunto e estratégia de ação, a superação da crise e a emergência de novas soluções, notadamente

em espaços de recursos escassos passa a transcender o capital financeiro e natural, reservando ao capital humano, social e o tecnológico uma grande importância.

Ante a uma tendência do Estado de pautar-se cada vez mais na estratégia de regulação, sem comportar-se como empreendedor, cabe então às comunidades potencializar os capitais envolvidos, resultando no desenvolvimento de instituições, dentre as quais as cooperativas, que se comprometam na implementação de políticas não discriminatórias nos seus espaços sociais, estimulando a colaboração entre o setor público e privado no desenvolvimento destas ações, beneficiando a maior gama possível de indivíduos.

Descentralização de crédito e as cooperativas: formas de atuação

Assim compreendidos, tanto o capital social como o capital humano vão sedimentar as bases para o desenvolvimento local, onde os empreendimentos cooperativos podem representar uma forma institucionalizada para que os atores sociais estabeleçam relações estáveis inter e intra grupos (Prevóst, 1996; Albuquerque, 1997). As cooperativas, além da função econômica, podem funcionar como meio de inserção social, e, portanto, de domínio social, pois o indivíduo, através de sua entrada na organização, constrói vínculos, adquire status e função social (Lopes, 1979; Beynon, 1995; De Masi, 2000; Castel, 2001).

As cooperativas de crédito constituem-se, no espaço territorial das comunidades, em *locus* onde a conjunção do capital social, o capital financeiro e o capital humano da comunidade podem favorecer a amplitude do efeito multiplicador dos investimentos realizados, proporcionando, por conseguinte o desenvolvimento local.

Através do cooperativismo de crédito, as comunidades têm a oportunidade de gerir o seu capital financeiro oportunizando investimentos para utilização dos recursos naturais e humanos, minimizando os riscos inerentes das operações financeiras, uma vez que a própria comunidade é responsável pela análise e concessão do crédito e, por conseguinte, da viabilidade do empreendimento.

Diferentemente de outras iniciativas ligadas às finanças solidárias não cooperativas, os empreendimentos cooperativos de crédito, possibilitam, então, a participação direta nos resultados obtidos das operações e o conseqüente aumento do capital financeiro do associado, bem como um aumento do capital social da comunidade, visto que o funcionamento desta organização pauta-se nos moldes democráticos, embasados nos princípios de solidariedade, igualdade, liberdade e fraternidade, onde os membros das cooperativas, através da honestidade, transparência, res-

ponsabilidade e vocação social, contribuem para o embasamento do ato cooperativo (Book, 1992; ACI, 1995). Esta dinâmica coletiva oriunda da participação comunitária nas decisões da cooperativa, tende a reforçar os valores democráticos comunitários e aumentar o capital social do grupo (Puttnam, 1993; Hulgaard, 2000).

Assim, as cooperativas de crédito constituem-se em instrumentos de autogestão dos recursos financeiros disponíveis na comunidade, alicerçando o capital social e humano, através do exercício da:

- gestão democrática e aberta;
- atividade econômica em proveito comum, sem objetivo de lucro,
- adesão voluntária;
- participação econômica dos sócios, com acesso aos resultados das operações no final do exercício;
- autonomia e independência, com o intuito de aprimorar o exercício democrático das atividades;
- a educação, informação e formação, através de programas específicos;
- cooperação entre cooperativas, as quais podem originar novas cooperativas, bem como pelo interesse pelo desenvolvimento da comunidade (Book, 1992; ACI, 1995).

Logo, as cooperativas de crédito permitirão que em espaços rurais ou urbanos, ocorra uma maximização dos fatores de produção locais disponíveis em prol da comunidade local, em virtude dos recursos financeiros captados na comunidade poderem ser disponibilizados para investimentos na própria comunidade. Em situações onde não ocorra abundância de recursos financeiros na comunidade, as cooperativas de crédito poderão atuar como agentes captadores de recursos de outros agentes econômicos externos ampliando as oportunidades de investimento para todos os integrantes da comunidade, inclusive os que tradicionalmente se encontram à margem do sistema financeiro tradicional, favorecendo um processo de crescimento e desenvolvimento econômico.

Através das cooperativas de crédito, pode então ser incrementando o empoderamento, haja vista que, em função de sua estrutura e de seus princípios, é facilitado o acesso às informações, permitindo a decisão coletiva e democrática acerca de prioridades a serem trabalhadas na comunidade.

Singularidades na operacionalização do modelo

As vantagens das cooperativas de crédito quando comparadas à rede bancária estão relacionadas, via de regra, aos seus menores custos operacionais, tendo em vista o fato de que, se baseando na legislação cooperativa, não operarem com fins lucrativos. Esta parece ser a mais forte razão para o crescimento de importância do crédito cooperativo –

tanto na área urbana como rural – dentro do Sistema Financeiro Nacional do Brasil.

Além disso, a importância do cooperativismo de crédito está também associada ao fato de promover a poupança e o investimento privado e de favorecer a criação de emprego e renda, sendo, por essas razões, identificado como um instrumento importante para o desenvolvimento local. Experiências internacionais em alguns países da Europa, Canadá e Japão vêm confirmar esse fato (Baroni et al., 2002).

Com efeito, diferentemente das instituições de crédito tradicionais que têm caráter restritivo, os mecanismos de acesso ao crédito através das cooperativas de crédito podem adquirir maior flexibilidade de acesso e condições, inclusive para os mais pobres, constituindo-se como alternativa de combate ao crescimento da pobreza no mundo, especialmente em função da forte tendência de redução do emprego formal e de ampliação da informalidade do emprego (Baroni et al., 2002; Coelho, 2003).

Porém, de acordo com a literatura, observa-se que, apesar das vantagens atribuídas ao cooperativismo de crédito, esse sistema cooperativo tende a reproduzir a lógica de participação das agências financeiras tradicionais.

Schröder (2003), por exemplo, aponta as cooperativas de créditos convencionais como “organizações de difícil acesso”, capazes de privilegiar apenas “os agricultores mais capitalizados e modernizados”. A autora admite ainda que, ao contrário de uma relação pautada na ação solidária, a base desse modelo se situa a partir de uma lógica de acumulação de capital. Isso porque os requisitos necessários de acesso aos serviços se dão pela propriedade dos meios de produção e o volume de movimentação financeira junto ao sistema. O que requer, por conseguinte, condições técnicas e econômicas não condizentes com a grande massa dos agricultores.

Além do caráter excludente desse modelo, Schröder observa uma reduzida participação dos associados nas cooperativas de crédito, facultando, na sua opinião, grande poder aos dirigentes e dificultando a renovação das lideranças. Por essas razões, a autora aponta o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Sistema Cresol – do Brasil, como uma das iniciativas alternativas ao sistema de crédito cooperativo convencional que, dada uma metodologia de controle e de financiamento pautado numa lógica diferenciada, bem como ao fato de não estarem vinculadas ao cooperativismo agropecuário, se identifica melhor com os interesses dos agricultores familiares. O mérito desse sistema, ainda para a autora, está em, mais do que ampliar a oferta de crédito a um maior número de agricultores, garantir uma identidade

entre o cooperado e a sua cooperativa. Até porque, como observa, as cooperativas aí incluídas são de pequeno porte, menos burocratizadas e, portanto, mais acessíveis à agricultura de base familiar. O que tende a reforçar os laços com a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento dos territórios onde atuam.

Finalmente, dentre as vantagens oferecidas por esse modelo de cooperativa, a autora destaca que a forma de inserção comunitária facilita a horizontalidade e a confiança da relação com os associados, ao mesmo tempo em que possibilita um maior controle dos associados na cooperativa, o que tende, por conseguinte, a desburocratizar a relação entre as partes no que diz respeito à flexibilidade dos critérios de liberação dos recursos e a possibilidade de financiamento de outras atividades econômicas pouco tradicionais na região.

Cooperativas de crédito: uma alusão ao caso brasileiro

No Brasil, a estruturação do cooperativismo de crédito constitui-se de várias fases, sendo notória a influência católica na constituição destas organizações.

Na primeira fase há uma predominância germânica e tem sua origem em 1902, no município de Nova Petrópolis, Estado do Rio Grande do Sul, sob a inspiração do padre suíço Theodor Amstadt, conhecedor do modelo alemão de Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Esse modelo caracterizava-se por ser aberto a qualquer pessoa, fundamentando-se em depósitos que recebiam pequenas remunerações, denotando o caráter não excludente deste tipo de organização. É interessante ressaltar que a influência germânica vai além do nome desse modelo – “Sparkasse Amstad” – sendo o seu estatuto também escrito em alemão (OCB, 1996).

A segunda fase do cooperativismo inicia-se no final dos anos da década de 1920, dessa vez de origem italiana, é implantado no Brasil, também sob a iniciativa da igreja católica. O modelo do italiano Luigi Luzzatti diferenciava-se do modelo Raiffeisen pelo fato de exigir pequeno valor de capital na adesão do associado, possibilitando, assim, preferencialmente, a presença de assalariados, artesãos, pequenos comerciantes, ainda que contasse também com a presença de industriais. De caráter mais popular, esse modelo registrou um forte crescimento entre as décadas de 1930 até meados da década de 1960, quando o governo efetuou uma reforma bancária (Lei 4595/64) que trouxe restrições normativas e conseqüentemente perda de competitividade para as cooperativas do setor rural (OCB, 1996).

Um terceiro modelo de cooperativas de crédito no Brasil, ainda de inspiração católica, foi implementado no final dos anos 50, dessa vez

por uma mulher – Maria Thereza Rosália Teixeira Mendes – que contou com o apoio de Dom Hélder Câmara, então bispo auxiliar do Rio de Janeiro. O referido modelo chamava-se Desjardiano, criado sob a inspiração do canadense Alphonse Desjardins (1854-1920) (OCB, 2002). Esse modelo não chegou a gozar de maior popularidade, diferentemente do que ocorre no Canadá que tem no Movimento Desjardins a força maior do cooperativismo naquele país.

Estes três tipos de cooperativas deram origem aos três tipos de cooperativas de crédito do Brasil, Luzzati, Crédito Rural e Crédito Mútuo, sendo a natureza do quadro social a característica de diferenciação entre estes três tipos de cooperativas. Nas Cooperativas Luzzati os associados são pessoas físicas em geral, enquanto nos outros dois tipos os associados devem estar vinculados a alguma categoria ou atividade profissional, ou seja, nas Cooperativas de Crédito Rural somente podem ser associados as pessoas físicas que desenvolverem, na área de atuação da cooperativa, atividade agrícola, pecuária ou extração de pescados, enquanto nas Cooperativas de Crédito Mútuo somente podem se associar grupos de profissionais autônomos, funcionários de uma mesma empresa ou comerciantes de uma mesma atividade profissional (OCB, 2002; BANCOOB, 2002, Silva et al., 2003).

Deste modo, ante a restrição de filiação de associados, dentre outras limitações impostas pelo Sistema Financeiro Nacional, tornou-se durante quase três décadas um grande empecilho ao crescimento destas organizações. Somente a partir do início dos anos de 1990, fruto de concessões na legislação bancária nacional pelo governo federal brasileiro, é que as cooperativas puderam desenvolver uma estratégia que permitisse uma maior ação no sistema financeiro através da constituição de bancos cooperativos. Deste modo, reunidas sob a forma de federações (centrais) as cooperativas em 1996, constituíram o Banco Cooperativo Sicredi – BANSICREDI e, tempos mais tarde, uma confederação interestadual, ocorrendo em 1997 a criação de um outro banco cooperativo, o Banco Cooperativo do Brasil S.A – BANCOOB, ambos constituídos com capital privado (Schröder, 2003; BANCOOB, 2002).

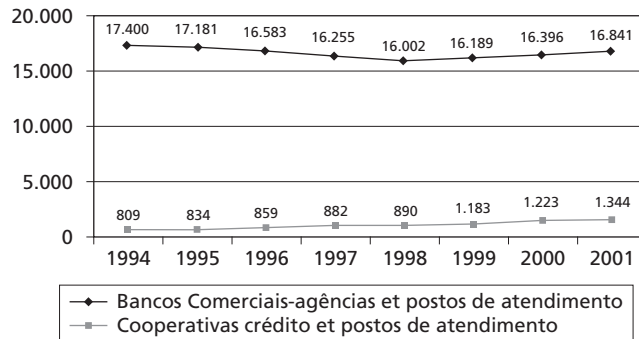
Estes bancos cooperativos são regulamentados pelo Governo Federal, através Conselho Monetário Nacional – CMN com a resolução 2771, de 30/08/2000, cabendo ao Banco Central do Brasil a autorização do funcionamento e fiscalização de suas atividades. Contudo ao mesmo tempo em que resolução deu novo respaldo institucional aos bancos cooperativos, o mesmo documento normativo governamental passou a proibir a autorização de criação de Cooperativas Luzzati no Brasil, ou seja, as cooperativas que não tinham restrição de adesão de associados, mantendo-se, entretanto as já existentes. A partir da referida resolução

do CMN, o cooperativismo de crédito no Brasil ficou estruturado em cooperativas singulares, em federações (centrais), e duas confederações que operam dois bancos, o BANSICREDI e o BANCOOB (OCB, 2002; BANCOOB, 2002).

Esta estratégia de constituição de bancos cooperativos fez com que as cooperativas de crédito entre 1994 e 2001 ampliassem em 66% o número de instituições, passando de 809 cooperativas em 1994 para 1344 cooperativas em 2001, havendo em 2002 um total de 1.443 cooperativas de crédito no Brasil, fazendo com que o movimento cooperativo de crédito alcançasse maior visibilidade no cenário nacional. Concomitante ao processo de evolução de cooperativas de crédito, assistiu-se a uma reestruturação dos bancos e demais instituições financeiras no Brasil, com a ligeira redução do número de agências e postos de atendimento, embora houvesse em 2002 um número bastante superior destas instituições em relação ao das cooperativas de crédito (Gráfico 2).

GRÁFICO 2

Evolução das cooperativas de crédito e dos bancos comerciais (agências) e múltiplos no Brasil, entre 1994 e 2001.



Fonte: Banco Central, 2001, 2002, 2003b; OCB, 2003

A ampliação do número de cooperativas de crédito trouxe consequências como o aumento significativo do número de associados, resultando no incremento de 507% no seu patrimônio líquido entre 1995 e 2002 e de 1.550% nos depósitos realizados no mesmo período, além do aumento da ordem de 862% dos seus ativos (Banco...,2003). Todavia este crescimento não fora suficiente para colocar as cooperativas de crédito em uma posição de liderança no mercado financeiro, visto que a captação de recursos das cooperativas de crédito está reduzida a um

percentual inferior a 2% para as operações de crédito e para os depósitos a prazo realizadas no país em 2002. Este fato pode ser atribuído a uma série de fatores, dentre os quais se destacam os encargos fiscais que recaem sobre as cooperativas de crédito, exigibilidade mínima de capital superior a dos demais agentes financeiros e dificuldade de acesso aos recursos oficiais para custeio (Cotias, 2003).

Há de se ressaltar, que as cooperativas do tipo Luzzati representam, hoje, apenas 0,99% do total de cooperativas de crédito e somente 2,89% do número total de associados, enquanto as cooperativas de crédito mútuo representam 66,82% do total das cooperativas de crédito e agrupam 54,67% de associados. No total, as cooperativas de crédito possuem, juntas, um total de 1.127.955 associados, gerando 21.157 postos de trabalho (Banco..., 2003;OCB, 2003).

A ampliação do quadro de associados nas cooperativas de crédito fez com que as mesmas passassem a ser o segundo ramo do cooperativismo em número de associados no Brasil, embora este fenômeno se deva exclusivamente a atuação junto a grupos específicos, notadamente categorias profissionais específicas, a exemplo dos grupos de trabalhadores com alta qualificação, congregando profissionais da área de saúde, como médicos e dentistas, por exemplo (OCB, 2003).

Decerto, este fenômeno é consequência de uma conjuntura imposta pelo governo federal, através do Banco Central, que condiciona a associação a cooperativas de crédito a um público específico, privando os grupos mais excluídos ou pequenas localidades de congregarem esforços, através do seu capital social, para criarem uma instituição capaz de gerir os seus próprios recursos financeiros.

A disputa no local e nacional: cooperativismo de crédito X bancos comerciais

O cooperativismo de crédito no Brasil, a partir da promulgação pelo Banco Central da Resolução N° 3106, de 24 de junho de 2003, pode vir a experimentar um período mais intenso de expansão, tanto em relação à quantidade de pessoas assistidas como em número de organizações.

Isto se deve ao fato de que esta nova instituição normativa abriu novas perspectiva para atuação de funcionamento de cooperativas de crédito, à medida que ampliou a possibilidade de livre adesão da população. Ademais, veio possibilitar a essas cooperativas a realização de todos os serviços bancários/financeiros executados por bancos e outras instituições financeiras. Todavia, esta instituição normativa veio acompanhada de algumas normas de funcionamento, tais como:

- a necessidade de estar vinculado a uma central de cooperativas (atualmente existem apenas duas no Brasil);
- a apresentação de um plano de negócios e;
- a observação da população existente na área de abrangência.

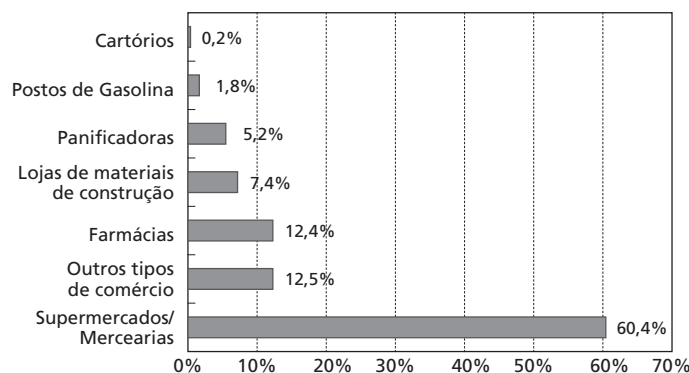
Vale salientar, nesse sentido, que, para as cooperativas novas que desejem ter a categoria de livres associados, a sua área de atuação não poderá ter mais do que 100 mil habitantes. Já para cooperativas em funcionamento que desejem criar esta categoria de associados somente será possível se a população total da área de abrangência não exceder em 750 mil habitantes (Banco..., 2003).

Estas exigências por parte do Banco Central proporcionam uma nova perspectiva às pequenas comunidades, embora submeta as cooperativas de crédito aos mesmos critérios de avaliação das demais instituições financeiras, fato que requer, por parte da comunidade, uma conjugação de esforços interinstitucionais para alcançar este propósito.

Estes esforços de articulação, entretanto, devem ainda ser suficientemente forte para superar a concorrência de instituições locais, transformadas em correspondentes bancários de grandes bancos públicos e privadas, as quais, a partir de 2001, conseguiram antecipar-se ao movimento cooperativo na estratégia de atendimento às populações não assistidas. Esta estratégia dos bancos só foi possível graças à nova política de microcrédito governamental e a forte investimento em Tecnologia da Informação, permitindo a ampliação de sua base de clientes e de atendimentos, sem que haja, contudo, investimentos em novas agências e contratação de novos funcionários. As padarias, supermercados, postos de gasolina e farmácias, em pequenas localidades, tornaram-se parceiros dos grandes bancos públicos, a exemplo da Caixa Econômica Federal, e dos bancos privados, no caso Bradesco (Gráfico3).

Aliás, esta tem sido uma estratégia adotada, em larga escala, pela Caixa Econômica Federal – CEF, banco governamental, que ampliou o número de correntistas nestes estabelecimentos de 637, em junho de 2002, para 221.046 correntistas em junho de 2003. Ademais, a CEF dispõe de 4.108 correspondentes bancários e 8.155 casas lotéricas, situados em todos os municípios brasileiros (Barros, 2003).

GRÁFICO 3
Freqüência do tipo de correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal em junho de 2003



Fonte: CAIXA, apud Barros, 2003

Tais estabelecimentos, antes espaço de vida social, comercial e cultural, passaram a ser o espaço financeiro comunitário, ofertando serviços bancários, como saques, depósitos e pagamento de contas e recebimentos de recursos dos programas de assistência social. Estes correspondentes, além de terem um rendimento adicional pelos serviços prestados, passaram a contar com um maior fluxo de clientes, dinamizando, por conseguinte, suas vendas. Apesar disso, não dispõem de poder para disponibilizar financiamento para a comunidade.

Eis a razão pela qual as cooperativas de crédito, em um ambiente competitivo notadamente em pequenos municípios, necessitam utilizar estratégias de expansão similar aos bancos, através do uso da tecnologia da informação e a um sistema eficiente de capitalização de recursos para impulsionar às operações de captação de recursos crédito. Entretanto, a opção pelas cooperativas de crédito deve ser concebida como uma estratégia que não se restringe apenas à questão financeira, devendo ser concebidas como um empreendimento capaz de ser utilizado como instrumento local de gestão dos recursos produtivos e, portanto, de desenvolvimento local.

Do contexto nacional ao global: resultados e conseqüências

O processo de descentralização político-administrativa trouxe, embora tardiamente, um processo de descentralização do crédito, onde os empreendimentos de crédito cooperativos receberam amparo legal para atuar em áreas e setores exclusivos dos bancos comerciais. Neste con-

texto, as cooperativas se revelam como instrumentos de participação popular, sendo o resultado da mobilização comunitária, para autogerir os próprios recursos da comunidade. Então em pequenos municípios, as cooperativas de crédito podem vir a se constituir como fator importante de desenvolvimento local.

Atualmente, o cooperativismo de crédito brasileiro está sedimentado em cooperativas singulares, em federações (centrais), e duas confederações que operam dois bancos, o BANSICREDI e o BANCOOB. A constituição desses bancos contribuiu para consolidar o crescimento do setor, ampliando, significativamente, o número de cooperativas e associados nos últimos dez anos.

Todavia, estas instituições não estão sozinhas num ambiente econômico marcado por forte competitividade entre as instituições econômicas. Assim, mesmo em pequenos municípios precisam enfrentar a concorrência dos agentes financeiros tradicionais. Situação que se agravou a partir do ano 2000 com a parceria estabelecida entre bancos privados e instituições comerciais em nível local. Estratégia, aliás, desenvolvida pelos próprios bancos governamentais, e que se contrapõe ao discurso do Governo Federal, que estimula a ocupação de espaços pelas cooperativas de crédito em pequenas cidades e municípios.

As cooperativas de crédito, para vencerem a concorrência atual em pequenos municípios devem consolidar-se não como espaço financeiro, mas como espaço de vida comunitário, estimulando a criação de uma identidade comunitária sem a qual a mesma estará sujeita a sucumbir perante a concorrência do setor financeiro bancário tradicional.

A consolidação das cooperativas nestes espaços estará, portanto, atrelada à promoção de atividades que consolidem esta identidade, a exemplo de atividades culturais e comerciais e que, assim, extrapolem a mera disponibilização de serviços financeiros. Dessa forma, o êxito das cooperativas de crédito estará relacionado ao grau de elevação do capital social da comunidade.

Com efeito, para que as cooperativas de crédito possam vir a ter uma maior participação no Setor Financeiro, há que se efetuar altos investimentos em ativos tangíveis e intangíveis, ou seja, há que se ampliar não apenas o número de instalações e o montante de recursos para empréstimos e operações com os cooperados, mas também efetuar investimentos na conscientização, na doutrinação dos associados acerca dos benefícios reais ligados a este tipo de organização. O enfoque do crescimento destas cooperativas passa então a ser não apenas financeiro, mas envolve o próprio crescimento em capital social da comunidade. Condição necessária para que se vislumbre, na criação de cooperativas de crédito, um importante instrumento de desenvolvimento local.

BIBLIOGRAFIA

- ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL(1995). *Cooperative principles for the 21st century*, <http://ica.coop.org//issues/index.htm>
- AGUIRRE, Manoel Dammert Ego (2003). “La descentralización en el Perú a inicios del siglo XXI: de la reforma institucional al desarrollo territorial”, vol II, *Serie Gestión Pública N°31*, Santiago de Chile, CEPAL/ILPES.
- ALBUQUERQUE, Francisco (1997). “Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico”, *Caderno 43*, Santiago de Chile, ILPES-Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica e Social,
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2001). *Relatório de Evolução do SFN 2000*, Brasília
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2002). *Relatório de Evolução do SFN 2001*, Brasília
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2003). *Resolução N° 3106*, Brasília.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2003b). *Relatório de Evolução do SFN 2002*, Brasília
- BANCOOB (2002). <http://www.bancoob.com.br/bancoob/historico.php>
- BARROS, Flávio Antônio de Camargo (2003). “Experiência da Caixa Econômica Federal – Convênios com lotéricas, cartórios e outras entidades – Resultados – Perspectivas”, *I Seminário Banco Central Sobre Microfinanças*, Curitiba.
- BARONI, Francisco Marcelo *et al* (2002). *Introdução ao Microcrédito*, Brasília, Conselho da Comunidade Solidária
- BEYNON, Huw (1995). “A destruição da classe operária inglesa”, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.10, n° 10 p. 5-17, fev. Rio de Janeiro, ANPOCS
- BOOK, Sven Ake (1992). *Co-operative values in a changing world*, <http://ica.coop.org//issues/index.htm>
- BURT, R. (1992). *Structural Holes*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- CASTEL, Robert (2001). *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*, Petrópolis, Vozes.
- COELHO, Franklin Dias (2003). “Finanças Solidárias”, in CATTANI, Antonio David (org), *A outra economia*, Porto Alegre, Veraz Editores, p. 153-164
- CONJUNTURA Econômica (2003). “Mais crédito para a baixa renda”, *Jornal do Commercio*, 26 de junho.
- CONSTITUIÇÃO DO BRASIL (1998). Brasília, Congresso Nacional.
- COTIAS, A. (2003). “Cooperativa ganha espaço com Lula”, *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 10-12 janeiro, pág. B-2
- COLLIER, Paul (1998). “Social capital and poverty”, *Social Capital Initiative Series*, Working Paper N°4 December, World Bank, <http://www.iris.umd.edu/adass/proj/soccappubs.asp>.
- DE MASI, Domenico (2000). *A sociedade pós-industrial*, São Paulo, SENAC
- GOMES, Gustavo Maia e Maria Cristina MacDowell (2000). “Descentralização política, federalismo fiscal e criação de municípios: o que é mau para o econômico nem sempre é bom para o social”, *Texto para Discussão N° 706*, Brasília, IPEA.
- HULGAARD, L. (2000). “Social Entrepreneurs Linking Community and Enterprise”, *European and International Co-operatives Research Conference*, Norway, ICA.
- IBGE (2002). *Censo Demográfico 2000*, Rio de Janeiro.
- KÖNIG, José Antonio Abalos (1998). “Descentralización fiscal y transferencia de competencias: aproximación general y propuestas para fortalecer los gobiernos regionales en Chile”, *Serie Política Fiscal N° 102*, Santiago de Chile, CEPAL/PNUD/GTZ

- LOPES, José Sérgio Leite (1979). "Fábrica e Vila Operária: condições sobre uma forma de servidão burguesa", in LOPES, José Sérgio Leite et al. *Mudança social no Nordeste: a reprodução da subordinação*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 41-98
- MÜLLER, Regina (1995). "Descentralización político-financiera em Francia", *Serie Política Fiscal N° 74*, Santiago de Chile, CEPAL/PNUD/GTZ, 1995
- OCB-Organização das Cooperativas Brasileiras (1996). *O cooperativismo no Brasil*, Brasília, OCB.
- OCB (2002). *Anuário do Cooperativismo 2002*, Brasília, OCB.
- OCB (2003). *Anuário do Cooperativismo 2003*, Brasília, OCB.
- PREVÓST, Paul (1996). "El desarrollo local y las cooperativas", *Cuadernos de Desarrollo Rural*, n° 37, Bogotá.
- PUTTNAM, R. D. (1993). *Making democracy work-civic traditions in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- SATO, Ademar Kyoto (1993). "Descentralização: um tema complexo", *Texto para discussão N° 314*, Brasília, IPEA
- SCHRÖDER, Mônica (2003). *O cooperativismo de crédito rural e o financiamento da agricultura familiar*, <http://www.cresol.com.br>
- SILVA, Emanuel Sampaio et al (2003). *Panorama do Cooperativismo Brasileiro*, <http://www.unircoop.org/docs/Brasil.pdf>.
- WORLD BANK (2002). "The initiative on defining, monitoring and measuring social capital", *Social Capital Initiative Series*, Working Paper N°1, April, <http://www.iris.umd.edu/adass/proj/soccappubs.asp>

Programas de qualidade nas cooperativas do oeste do Paraná: estudo de caso da cooperativa agroindustrial LAR

CLÉDIO ROBERTO MARSCHALL¹ ET ERNELDO SCHALLENBERGER²

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

RESUMO • O objetivo do presente trabalho é apresentar os programas de qualidade implementados pela cooperativa Agroindustrial Lar, localizada a oeste do Paraná – Brasil, principalmente quanto às tentativas frustradas de implementação do programa TQC-Total Quality Control ou “Controle da Qualidade Total”. Por se tratar de um estudo de caso, o trabalho se reveste de imane importância na medida em que são apresentadas as principais causas do insucesso do programa e sugeridas algumas alternativas, que passam pela adoção de programas práticos e baseados em objetivos concretos, tendo como fim a obtenção de resultados.

RÉSUMÉ • Le but de ce travail est de présenter les programmes de qualité qui ont été implantés par la coopérative agro-industrielle LAR, située à l’ouest de Paraná – Brésil, notamment en ce qui a trait aux tentatives frustrées de l’implantation du programme TQC (*Total Quality Control*) ou (Contrôle de la qualité totale). Bien qu’il s’agisse d’une étude de cas, le travail revêt une grande importance dans la mesure où il présente les motivations principales du programme en faisant certaines suggestions de solutions de rechange, dont l’adoption de programmes pratiques basés sur des objectifs concrets, le tout orienté vers les résultats.

SUMMARY • This article presents the quality programs implemented by the Agro-industrial Cooperative LAR, located in the western Paraná region of Brazil. This coop is mostly concerned with its frustrating attempts to implement the TQC- Total Quality Control –program. Even if this article merely constitutes a case study, it is, nevertheless, highly important, because the main causes of the program’s failure are depicted and some alternatives are suggested, namely the adoption of practical programs based on results-oriented goals.

RESUMEN • El objetivo del presente trabajo es presentar los programas de calidad implementados por la cooperativa Agroindustrial Lar, localizada al oeste del Paraná – Brasil, principalmente en cuanto a las tenta-

tivas frustradas de implementación del programa TQC-Total Quality Control o “Control de la Calidad Total”. Por tratarse de un estudio de caso, el trabajo reviste una gran importancia en la medida en que son presentadas las principales causas de la falla del programa y se sugieren algunas alternativas, que pasan por la adopción de programas prácticos y basados en objetivos concretos, que tengan como finalidad la obtención de resultados.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar a utilização de programas de qualidade pelas cooperativas agropecuárias do oeste Paranaense, a partir da experiência desenvolvida pela Cooperativa Agroindustrial Lar. Buscar-se-á apresentar os programas implementados com sucesso, bem como as tentativas de implementação do TQC ou “Controle da Qualidade Total, um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial” (CAMPOS,1992:13), que apesar de considerar em sua filosofia a busca de resultados, não conseguiu firmar-se como prática de gestão entre as empresas, tendo sido praticamente abandonado. Numa segunda etapa, na retomada dos programas de gestão da qualidade, os aspectos da objetividade e obtenção de resultados foram norteadores para a implementação destes na cooperativa, principalmente no final da década de 1990.

Esta concepção e até mesmo opções mais atuais feitas por parte dos empresários, fez com que se consolidassem os objetivos dos programas de gestão e até mesmo provocassem uma revisão por parte de organismos de assessoria e treinamento, buscando um maior preparo e adequação a esta realidade: qualidade é sinônimo de agregação de valor via resultados, que podem vir através da melhoria da qualidade de produtos ou serviços, gerando maior competitividade com a abertura de oportunidades junto a clientes exigentes, principalmente no mercado externo, ou indiretamente, via melhoria de processos com ganhos de produtividade. Este aspecto interessante foi possível detectar em entrevistas feitas a pessoas ligadas ao cooperativismo da região oeste, especialmente da cooperativa em questão, principalmente no que diz respeito à forma e aos objetivos pelos quais foram constituídas.

Cabe ressaltar que até o ano 2001, a cooperativa chamava-se Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda – COTREFAL, sendo alterada a sua razão social para Cooperativa Agroindustrial Lar, por razões mercadológicas e como parte do processo de modernização da empresa.

A escolha deve-se, principalmente, pela transformação que esta organização cooperativa experimentou nos últimos anos e pela forma

como tratou a questão da qualidade. No princípio, sua atuação era voltada para a comercialização de produtos agrícolas, basicamente grãos e, após experimentar um audacioso processo de industrialização, com a mudança de perfil econômico para a agroindustrialização, passou a figurar como uma das mais importantes empresas da região e também do Estado do Paraná, cujos resultados econômicos, em 2002, superaram as demais cooperativas do oeste, segundo a Revista Exame (2003):

QUADRO 1
*Ranking e resultados das cooperativas
do oeste do Paraná – Brasil*

Colocação no ranking	Cooperativa	Resultado Líquido Em US\$ milhões
241	COOPERVALE	4,7
369	COOPAVEL	2,4
409	LAR	5,7
—	COPAGRIL	Não constava entre as 500 maiores empresas
482	COPACOL	1,1
—	FRIMESA	Não constava entre as 500 maiores empresas

Fonte: Adaptado da Revista Exame, 2003

Além do espírito empreendedor da gestão, “para atingir esses resultados, a cooperativa precisou se organizar melhor e adotar uma postura mais profissional” segundo afirmação do diretor presidente da cooperativa (RELATÓRIO-BALANÇO, 2002:1). Pode-se dizer que estes resultados são também frutos da qualidade com que os produtos Lar são produzidos, uma vez que em 2002 conquistou, pelo quarto ano consecutivo a melhor nota de frigorífico exportador pela auditoria do SIF – Serviço de Inspeção Federal.

Através de entrevistas junto à área de gestão da qualidade e à área de imprensa da cooperativa, procurou-se avaliar o histórico da qualidade, formas de atuação e implementação, bem como os atuais estágios de desenvolvimento dos programas de qualidade.

Buscou-se ainda conhecer os modelos de gestão da qualidade adotados no processo de evolução da cooperativa, analisando-se as prerrogativas supracitadas com relação ao perfil dos produtos produzidos. As entrevistas possibilitaram uma análise crítica desta gestão, aferição dos propósitos da qualidade organizacional e estabelecimento de parâmetros para uma avaliação dos programas implantados.

Os programas de qualidade nas cooperativas careceram de um acompanhamento e da mudança de perfil, apontados por alguns importantes estudiosos para as organizações cooperativas. Waack et Machado Filho (1999) ocuparam-se, sobretudo desta problemática. As mudanças de perfil das organizações cooperativas e da gestão cooperativa tiveram

como principal mola propulsora o processo de agroindustrialização, segundo Jader Bianco e João L. Cardoso (1998). Eliza Emília Rezende Bernardo Rocha ocupou-se, da mesma forma desta questão (1999). O certo é que uma avaliação consistente sobre a evolução da implementação dos programas de qualidade nas cooperativas, especialmente naquelas que ingressaram no segmento agroindustrial, ainda está por ser feita.

2. O IMPULSO DA QUALIDADE NO BRASIL – A ERA TQC

Na década de 1990, impulsionadas pelo fenômeno da globalização da economia, especialmente com a consolidação dos blocos econômicos, as empresas passaram por profundas transformações. A questão qualidade tornou-se item integrante da estratégia de negócios corporativos. Segundo o Informativo da Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas (INFORMATIVO ABRAFATI, 1996), em pesquisa conduzida durante 5 anos pelo Strategic Planning Institute Cambridge (MASS-USA), com o título de PIMS – Profit Impact on Markert Strategy, envolvendo 2.500 empresas, com a aplicação e monitoramento de 200 indicadores, concluiu-se que o maior diferencial entre sucesso e o fracasso das empresas foi a estratégia da Qualidade, seguida do preço relativo e da inovação. Vicente Falconi Campos (1992:1), em seu livro TQC – Controle da Qualidade Total, uma das obras mais utilizadas pelas empresas que se iniciaram na qualidade na década de 90, inicia sua obra com a frase: “o mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. O leitor possivelmente nunca esperaria ver, em sua vida, a queda do Muro de Berlim. Caiu o muro e tudo o que estava para trás”.

No Brasil, as mudanças foram perceptíveis em empresas como Alpargatas-Santista, Cia Siderúrgica Nacional, Empresas Cauê, Sadia, Brahma, Petrobrás, Embraco, Lojas Americanas, dentre outras, que introduziram os programas de TQC e que se disseminaram rapidamente através de consultorias para empresas de todo o país. Na cooperativa o processo não foi diferente. No entanto as primeiras ações relativas ao programa tiveram início a partir da Segunda metade da década de 1990.

Pela forma com que o programa TQC foi trazido pelas consultorias, imaginava-se que fosse uma panacéia (remédio para todos os males) e que, efetivamente impulsionaria as empresas para o ambiente internacional, tornando-as mais competitivas e mais fáceis de serem gerenciadas. A filosofia “Qualidade Total” apontava para a excelência e isto chamava a atenção dos dirigentes da cooperativa em estudo.

Os trabalhos implementados a partir de 1996 deram forte ênfase nos treinamentos e o programa passou a sustentar-se, de forma “artificial”, até meados de 1998, quando pouquíssimas ações ainda restavam do

plano inicial, como a padronização interna de processos e descrição de alguns procedimentos operacionais. Atualmente, nenhuma das cooperativas da região oeste mantém o programa TQC em sua essência, tendo sido reformulado, substituído ou abandonado pelos mais diversos motivos, segundo as informações colhidas junto às próprias cooperativas.

3. OS PROGRAMAS DE QUALIDADE NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR

Os programas de qualidade da cooperativa iniciaram-se no campo, com vistas ao aumento da produtividade e maiores possibilidades de ganho para o produtor, o que reverteria em maior qualidade dos produtos comercializados. Como o perfil da empresa ainda estava centrado na comercialização dos produtos dos associados, com pouca atividade transformadora, a qualidade no campo tornava-se fundamental. Com este objetivo foram implantados os *Programas de Eficácia*, a *Verticalização da Propriedade* e, por último o *Programa 5S (cinco sentidos) na família associada*. Esse último teve origem no Japão, no pós-guerra, e é formado por cinco sentidos: SEIRI (organização), SEITON (ordem), SEISO (limpeza), SEIKETSU (asseio) e SHITSUKE (autodisciplina).

Internamente, a cooperativa iniciou o *Programa 5S*, visando a “Qualidade em Serviços”, buscando também internamente minimizar falhas e tornar-se competitiva.

O TQC – Total Quality Control foi iniciado na seqüência, tendo sua fase de declínio percebida mais rapidamente. Atualmente, a cooperativa iniciou o seu plano de certificação de suas unidades.

a) Programas de Eficácia

Com a intensificação da temática da qualidade, ações com repercussões em todos os setores de negócio da cooperativa foram empenhadas. No campo, graças aos *Programas de Eficácia* e aos concursos de produtividade, as médias de produção de milho, soja e outras culturas puderam experimentar aumentos consideráveis, com produtores alcançando produtividades equiparadas às melhores do país e que se aproximam às dos países mais desenvolvidos.

Internamente, foram desenvolvidos reformas com o objetivo de enxugar o organograma da organização cooperativa, tendo em vista a redução do tempo das decisões, que teriam que estar espelhadas no tripé: Relacionamento – Produtividade – Qualidade, vivenciado tanto por associados, quanto por diretores e funcionários.

b) Verticalizações

A partir das experiências adquiridas com estes programas e frente à necessidade de evoluir na qualidade, a cooperativa introduziu, a partir de 1994, o Programa de Verticalização das propriedades dos associados, programa que teve seu auge em 1995, quando foi lançado em 165 propriedades. Este projeto objetivava levar a Qualidade Total aos associados e suas propriedades, partindo da integração agricultura e pecuária para aproveitar ao máximo as sobras de uma para a outra, eliminando desperdícios e buscando aumentar a rentabilidade pela redução dos custos de produção.

A verticalização das propriedades partiu da introdução do sistema de lâmina d'água nos chiqueiros, método pelo qual os dejetos dos suínos são aproveitados na alimentação do gado bovino de corte confinado, aves caipiras, patos, marrecos e peixes, enquanto os dejetos destes animais são utilizados na fertilização do solo com o objetivo de aumentar a produtividade. Também chamada de “fábrica verde”, o programa tinha o objetivo de viabilizar a pequena propriedade, buscando a manutenção do produtor no campo. Tradicionalmente, uma propriedade com 10 a 20 hectares, produzindo milho, soja, leite e suínos, poderia somar uma receita média de 615,87 por hectare. Se verticalizada, ou seja, fazendo a integração entre as culturas a partir da suinocultura, poderia auferir um resultado de até R\$ 3.015,61. (COTREFAL SERVIÇOS, 1995b).

c) Programa 5S

A partir de agosto de 1995, a cooperativa adotou o método dos 5S para viabilizar a Qualidade Total na empresa, reduzindo significativamente desperdícios, aumentando a organização, tornando a empresa mais leve, limpa e eficiente. O sistema 5S é considerado o “jardim da infância” da qualidade total. “O 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da qualidade total” (RIBEIRO, 1994:23).

A partir do 5S, o Programa de Qualidade Total avançou para os processos administrativos. O programa é importante porque traz a qualidade para a prática, ou seja, é possível “enxergar” a qualidade no ambiente de trabalho através da organização do espaço, limpeza dos ambientes, contribuindo até mesmo para a qualidade de vida das pessoas, já que, se devidamente incorporado, o aprendizado pode estender-se para os lares dos funcionários.

Após intenso treinamento em todas as unidades da cooperativa, o programa foi lançado oficialmente em 21/06/1995, com a implementação do primeiro senso, o SEIRI, nas unidades de Medianeira. Neste dia, também chamado de “grande dia”, houve uma intensa movimenta-

ção de todos os funcionários. Todos foram envolvidos na realização do primeiro senso, que objetiva o descarte do material que não tinha mais utilidade, desde documentos até materiais do imobilizado da empresa. “No final do dia, o que se viu foi a concentração de material descartado suficiente para montar mais uma cooperativa e meia, nas palavras do presidente da cooperativa”. (COTREFAL SERVIÇOS, 1995a).

A implantação do Programa 5S trouxe, em termos de organização e gestão, resultados surpreendentes em função da adesão e do envolvimento maciço dos funcionários e, mais tarde, da família associada.

d) TQC – Total Quality Control (Controle da Qualidade Total)

Com os resultados obtidos através do programa 5S, onde o envolvimento das pessoas, principalmente da diretoria, foi decisivo, a cooperativa julgava-se preparada para a introdução de um programa mais ambicioso de qualidade. Assim, a empresa montou uma estrutura interna para dar suporte às áreas na implementação do TQC, a Divisão de Qualidade, que através da Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda. – SUDCOOP e Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda. – COOPAVEL, chegou até uma empresa de consultoria de Florianópolis – Santa Catarina (Brasil), que já havia iniciado o trabalho de consultoria nas cooperativas acima. A idéia apregoada pela consultoria era a implantação de um programa de qualidade para toda a empresa, pois na filosofia do TQC, todos deviam se envolver, da diretoria ao menor nível hierárquico da empresa. A qualidade total é o atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas. Segundo Campos (1992:13) “a qualidade total é atingida quando as necessidades de todas as pessoas envolvidas são atendidas”:

QUADRO 2
Componentes da qualidade total

OBJETIVO PRINCIPAL	PESSOAS	MEIOS
Satisfação das necessidades das pessoas	Consumidores	Qualidade
	Empregados	Crescimento do ser humano
	Acionistas	Produtividade
	Vizinhos	Contribuição Social

Fonte: Adaptado de Campos (1992:13)

Considerando estes componentes, desenvolveu-se o Plano de Implementação do TQC na Cooperativa Lar. O Plano básico constava das etapas:

- 1) Preparação para implementação da Qualidade Total;
- 2) Educação e treinamento para a Qualidade Total;
- 3) Manutenção do programa 5S;

- 4) Implementação do gerenciamento da rotina;
- 5) Implementação do gerenciamento pelas diretrizes;
- 6) Promoção do crescimento do ser humano;
- 7) Implementação do sistema de garantia da qualidade;
- 8) Implementação do sistema de gestão ambiental;
- 9) Auditoria do processo de implementação da Qualidade Total;
- 10) Promoção contínua da Qualidade Total.

A partir desse plano foram treinados 130 funcionários, inicialmente “incluindo diretores, gerentes supervisores e líderes de setores” (COTREFAL SERVIÇOS, 1997), consumindo cerca de 5.400 horas de treinamento, que se estenderam para os demais níveis hierárquicos da empresa, todos com no mínimo 16 horas de treinamento. Os módulos dos treinamentos eram compostos pelos seguintes temas: 1) Conceitos e Métodos Básicos, 2) Itens de Controle e Avaliação de Processo, 3) Padronização, 4) Metodologia de Análise e Solução de Problemas, e 5) Processo de implantação da qualidade total.

Além destes treinamentos, foram organizados, principalmente nas áreas administrativas, os chamados “grupos de cumbuca” onde todos estudavam o livro “TQC no estilo Japonês” e um dos integrantes era sorteado para apresentar o que foi estudado aos demais componentes do grupo.

Após a etapa de treinamento, a consultoria indicou (conforme plano acima) a fase de implementação do gerenciamento da rotina, que deveria ser feita através de autotreinamento, ou seja, cada área deveria fazer a implementação do seu gerenciamento da rotina individualmente, contando com o apoio da Divisão de Qualidade. A consultoria já vinha com menor frequência, apenas para o saneamento de possíveis dúvidas. O processo de implementação, a partir daí, teve que seguir o plano de forma autônoma.

Com “resultados incipientes e ainda poucos significativos” (COTREFAL SERVIÇOS, 1998), o que se segue a partir de 1997, principalmente depois dos treinamentos, é uma gradativa redução nas ações voltadas à Qualidade Total na cooperativa, tendo sido aproveitado na prática, basicamente as técnicas de padronização processos e de documentos, através do mapeamento dos processos e a descrição de alguns procedimentos operacionais atinentes às atividades das diversas áreas da empresa. Esta documentação seria posteriormente aproveitada quando da intenção de busca a certificação da International Organization for Standardization (ISO) 9001, que é uma norma internacional para implementação de sistemas de gestão da qualidade.

4. A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO, A ABERTURA DE MERCADO E A ISO 9001

No ano de 1998, a Cooperativa já dispunha de algumas unidades industriais, como uma Unidade Industrial de Farelo e Óleo de Soja, Unidade Industrial de Mandioca, Unidade Industrial de Rações. Contudo, este ano representou o marco da mudança de perfil econômico da cooperativa, partindo para a agroindustrialização e transformando-se em uma cooperativa produtora de alimentos.

Com relação à essa mudança de perfil, agregando outras atividades, Rocha (1999:61) afirma que uma “ampliação do número de atividades assim como da quantidade de produtos vendidos, permite abrir novas perspectivas de mercado e de valorização da produção dos associados”.

Em 1998 foram iniciadas as obras na Unidade Industrial de Aves em Matelândia – Paraná – Brasil. No mesmo ano, ocorreu a inauguração de uma unidade de industrialização de vegetais e de uma unidade produtora de leitões, no Município de Itaipulândia – Paraná – Brasil. Em 1999, inaugurou a sua Unidade Frigorífica de Aves e no mesmo ano realiza o primeiro abate para exportação. Em 2001 inaugura a Unidade Desativadora de Grãos, cujo processo baseia-se na inativação da enzima urease, presente no grão da soja e que dificulta a assimilação do cálcio nos animais. Com isto, pode-se utilizar a soja desativada diretamente na produção de rações, sem que a necessidade de moagem em indústria de farelo. Em 2003, foi instalada uma nova Unidade de Rações, uma linha de conservas na Unidade de Vegetais e uma Unidade de Industrializados de Frango, junto à Unidade de Aves. Rocha (1999:61) esclarece ainda que “a lógica da cooperativa está em se expandir dentro de sua base social ou produtiva, diversificando suas atividades naquilo que seus associados demandam; daí a trajetória de ampliação do espaço horizontal com diversificação de suas atividades”, o que foi exaustivamente buscado pela Cooperativa Lar, considerando ideologia cooperativista e sob a égide da união entre pequenos para serem fortes, lema que fomentou o desenvolvimento de redes de associações e cooperativas no Sul do Brasil no início do século XX (SCHALLENBERGER, 2001).

Com o ingresso no mercado externo, em apenas sete meses após a realização da primeira exportação para a Ásia de produtos e sub-produtos do frango, bem como pelo fornecimento de produtos para o mercado interno, a exemplo do fornecimento para a rede Carrefour (fornecidos pelas Unidades de Aves e de Vegetais), MC’ Donald’s e Pão de Açúcar, a cooperativa passou a receber constantes auditorias de clientes, também chamadas de “avaliação de fornecedor” (MILLS, 1994:47), num processo de busca de garantia da qualidade dos produtos fornecidos pela empresa. Assim, a partir do ano 2000, já não contando mais com uma estrutura

interna de promoção da qualidade, procurou-se focalizar a qualidade para a busca de resultados, definindo-se como prioridade as Unidades Industriais, dada a necessidade de se atender os requisitos e as exigências dos clientes.

Isto levou a diretoria a entender que estava na hora de buscar um programa ou um sistema de gestão da qualidade que fosse objetivo e eficaz, já que, com a opção inicial pelo macro-sistema TQC, não se obteve êxito. Investigando junto aos clientes e suas exigências nas auditorias, bem como aos concorrentes e outras empresas/órgãos certificadores, percebeu-se que o sistema de gestão baseado nas normas internacionais da família ISO 9000, mais precisamente a ISO 9001 (norma contratual), era o mais utilizado e o mais indicado para o segmento industrial. Havia, no entanto, o receio de se iniciar o sistema de gestão ISO 9001 por uma indústria de grande porte, como a Unidade de Aves ou Unidade de Vegetais. Desta forma, com cautela, a cooperativa retoma o seu programa de qualidade, compondo novamente uma pequena estrutura de coordenação, definindo como estratégico certificar, primeiramente, uma unidade menor: a Unidade Industrial de Mandioca, localizada em Missal – Paraná – Brasil. A escolha deu-se mais especificamente pelos seguintes motivos: conhecer o sistema de gestão ISO 9001; obter um diferencial em relação à concorrência, pelo fato de poucas indústrias de mandioca no país terem sido certificadas; melhorar a qualidade dos produtos através da melhoria dos processos; a Unidade Industrial de Mandioca, pelas características da matéria prima, para efeitos de certificação, era uma indústria atípica, o que aumentava o desafio; ao certificar esta indústria, a empresa estaria melhor preparada para certificar as demais.

Com relação às consultorias, no trabalho de certificação na Unidade Industrial de Mandioca, a empresa contratou uma consultora para treinamentos sobre a norma, descrição de procedimentos e atendimento a requisitos da norma. Paralelamente, foi realizado um trabalho de divulgação e conscientização aos funcionários, da importância da Certificação ISO 9001 na Lar. Procurou-se, desta forma, um cunho extremamente prático, voltado efetivamente para o processo de certificação. Isto significa que nem todos os funcionários da cooperativa foram treinados, participando de cumbucas e estudos mais detalhados referentes ao sistema, mas aqueles que efetivamente tinham relação com os processos da unidade a ser certificada.

Este formato trouxe maior credibilidade para o programa de qualidade da Lar, que vem sendo ampliado gradativamente, envolvendo as áreas conforme a necessidade. Em função da sua abrangência e complexidade, não se pode negar que a exigência dos clientes, quando da

entrada na agroindustrialização, foi decisiva para ações mais persistentes por parte dos dirigentes, em vista do chamado de Sistema de Gestão da Qualidade. Porém a objetividade e os objetivos incorporados na norma ISO 9001 foram fatores decisivos para a retomada e incorporação da gestão da qualidade na cooperativa.

Destarte, conforme alertava Jader Bianco e João L. Cardoso (1998), percebe-se que o processo de agroindustrialização e participação no mercado externo tiveram grande importância como motivadores na implementação de programas de qualidade, especialmente na norma ISO 9001.

5. ESTÁGIO ATUAL

Em termos de qualidade no campo, a Cooperativa continua com seus programas de eficácia premiando anualmente os melhores produtores das principais culturas agrícolas, o que pode ser visto como o resultado de uma assistência técnica atuante e focada em resultados. Além desse programa, continua de forma intensa o programa 5S para os produtores rurais, com visitas periódicas de técnicos que sugerem medidas de ordem prática e que possibilitam um acréscimo nos níveis de produtividade, tanto da agricultura quanto de outras atividades, como a avicultura de corte. Como ilustração, tem-se percebido que no ranking dos melhores produtores de aves também estão os produtores com melhores médias nas avaliações do Programa 5S produtores.

No cenário corporativo, o programa 5S está presente em todas as unidades da cooperativa, com ações constantes de melhoria através de um monitoramento contínuo. “A avaliação deverá ser conduzida, periodicamente, pelos diversos níveis hierárquicos, sendo também desejável a auto-avaliação” (SILVA, 1994:50).

As verticalizações nas propriedades rurais ainda acontecem, porém em escala reduzida, ficando sob a responsabilidade e decisão do próprio produtor.

A Certificação ISO 9001 na Unidade Industrial de Mandioca ocorreu em Setembro/2002. Em setembro de 2003, a Unidade Industrial de Vegetais também recebeu o certificado. Para o ano 2004 está planejada a certificação da Unidade Frigorífica de Aves. Segundo o Diretor Presidente da Cooperativa, a idéia é certificar as demais Unidades Industriais, de acordo com cronograma estabelecido pela Diretoria Executiva, bem como buscar a certificação em Gestão Ambiental – International Organization for Standardization (ISO) 14001.

Com a evolução do programa de gestão da qualidade, baseado nas normas ISO, a cooperativa espera atingir a qualidade em todos os seus processos e sistemas, já que, na medida em que mais e mais unidades

vão sendo certificadas, os processos vão sendo integrados até o momento em que toda a empresa estará certificada em um sistema de gestão da qualidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do cenário atual, a partir do qual este estudo busca focalizar o seu objeto, permite entender que diversos são os programas de qualidade que uma cooperativa ou qualquer outra empresa do ramo pode empreender, e com sucesso. Cabe ressaltar os programas implementados pela empresa e que permanecem ativos, como os programas de eficácia e o programa 5S. Contudo, o que se percebe de comum nestes programas bem sucedidos é a sua aplicabilidade prática, visível e mensurável.

O sistema TQC não trouxe resultados efetivos para a cooperativa em estudo, que iniciou sua implementação a partir de 1996. A concepção burocrática e teórica do programa repassada pelas consultorias e pelo próprio sistema TQC, tornou-se um dos fatores do insucesso, impossibilitando resultados concretos, especialmente no curto prazo.

Neste contexto, o problema da implementação da Qualidade Total nas organizações cooperativas adquire sentido próprio, evidenciando que a falta de efetiva objetividade na sua condução e a questão ideológica do programa, que propunha, conforme sua filosofia, o envolvimento de todas as áreas e praticamente todos os funcionários da empresa, com treinamentos, descrição de procedimentos, tornou-se elemento impeditivo do seu sucesso.

O que se percebe, passado quase uma década da disseminação dos primeiros programas de gestão qualidade, é que a implementação da “Qualidade Total” é algo que somente poderá ser atingido em longo prazo, com a integração de diversos sistemas, que necessitam ser implementados separadamente. Os organismos internacionais de consultoria e certificação, percebendo a complexidade da implantação de um programa de “qualidade total”, vêm desenvolvendo normas para que as empresas possam ter parâmetros mais objetivos para serem seguidos. Se a intenção do TQC é a satisfação de todas as partes envolvidas com a organização (CAMPOS, 1992:13), atualmente estão sendo desenvolvidas normas para o tratamento e implementação de ações que visam a satisfação dessas partes, a exemplo de normas como a International Organization for Standardization (ISO) 9001 (para a qualidade), Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18000 (para saúde e segurança ocupacional dos trabalhadores), Social Accountability (SA) 8000 (para a responsabilidade social) e a International Organization for Standardization (ISO) 14001 (para a gestão ambiental).

Conclui-se ainda que, para que uma empresa tenha sucesso na implementação de um programa ou sistema de gestão da qualidade, é preciso que ela tenha uma motivação, um objetivo, que pode passar pelo aumento da fatia de mercado, exportação de produtos, diminuição de custos, etc; e aliado a isto, consultorias que estejam atentas para estes objetivos empresariais, que de qualquer sorte passam pela questão econômica, ou seja, resultados.

A Cooperativa Lar, mais que seguir uma tendência ou modismo, está buscando investir em programas que efetivamente lhes tragam um diferencial competitivo e as tornem aptas a fornecerem a clientes globais, cada vez mais exigentes.

Como forma de continuação e/ou aprofundamento do tema, para trabalhos futuros sugere-se a investigação da imagem das cooperativas do oeste junto ao mercado externo, ou seja, a qualidade percebida pelo cliente, tendo em vista o incremento no volume das exportações destas percebido nos últimos anos.

NOTAS

1. Administrador, Especialista em Planejamento e Gestão de Negócios, Estratégias de Negociação e Comunicação Empresarial. Funcionário da Cooperativa Agroindustrial Lar. Mestrando em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus Toledo – Paraná – Brasil
2. Doutor em História. Professor do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus Toledo – Paraná – Brasil

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIANCO, Jader et João L. Cardoso (1998). *Potencialidades do cooperativismo agroindustrial*, Brasil, XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural.
- CAMPOS, Vicente Falconi (1992). *TQC – Controle da qualidade total (no estilo japones)*, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni.
- COTREFAL SERVIÇOS (1995a). Publicação bimensal da Cooperativa Agroindustrial Lar, ed. 150.
- COTREFAL SERVIÇOS (1995b), ed. 146.
- COTREFAL SERVIÇOS (1997), ed. 159.
- COTREFAL SERVIÇOS (1998), ed. 163.
- INFORMATIVO ABRAFATI (1996). <http://www.abrafati.com/novo1/informativos/industri.htm>
- MILLS, Charles A (1994). *A auditoria da qualidade: uma ferramenta para avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade*, São Paulo, Makron Books.
- RELATÓRIO-BALANÇO (2002). *Publicação anual da Cooperativa Agroindustrial Lar*, 24 p.
- REVISTA EXAME (2003). *As 500 maiores empresas do Brasil*. Ed. julho/03. São Paulo, Abril.

- RIBEIRO, Aroldo (1994). *5S: um roteiro para implantação bem sucedida*, Salvador, BA: Casa da Qualidade.
- ROCHA, Eliza Emília Rezende Bernardo (1999). *O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas*. Tese de Doutorado, Campinas, Universidade Estadual de Campinas.
- SCHALLENBERGER, Erneldo (2001). *O associativismo cristão no Sul do Brasil – a contribuição da Sociedade União Popular e da Liga das Uniões Coloniais para a organização social e para o desenvolvimento sul-brasileiro*, Porto Alegre, Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- SILVA, João Martins da (1994). *5S: o ambiente da qualidade*, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni.
- WAACK, Roberto Silva et Cláudio Pinheiro Machado Filho (1999). *Administração estratégica em cooperativas agroindustriais*, Ribeirão Preto, II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP.

Bonnes pratiques d'éducation coopérative auprès des jeunes

ANNE-MARIE NADEAU ET MICHEL LAFLEUR¹

Université de Sherbrooke
amnadeau@adm.usherbrooke.ca

RÉSUMÉ • Cette étude a été effectuée du 3 février au 31 mars 2004 dans le cadre d'un mandat du Conseil de la coopération du Québec (CCQ) visant à répertorier les bonnes pratiques d'éducation coopérative et de développement de la relève d'une part, et à connaître les attrait des jeunes envers les coopératives d'autre part. De multiples pratiques d'éducation coopérative et de développement de la relève sont déployées par les coopératives québécoises, mais demeurent peu connues des acteurs. Les responsables de l'éducation coopérative souhaitent partager leurs expériences afin de faciliter leur travail et faire converger leurs efforts vers la constitution d'un bassin de jeunes motivés et prêts à relever le défi coopératif.

Pour réaliser cette étude, nous avons diffusé un questionnaire électronique auquel 55 responsables d'éducation coopérative ont répondu et 4 groupes de discussion ont été réalisés auprès de 39 jeunes impliqués au sein de coopératives ou d'autres organisations. Les résultats démontrent que la coopérative est une formule actuelle répondant à l'ensemble des éléments motivant les jeunes québécois à s'impliquer et que les coopératives peuvent s'appuyer sur ces éléments de motivation et s'inspirer des 163 pratiques répertoriées afin de réaliser une promotion mieux ciblée et de plus grande portée auprès des jeunes.

SUMMARY • This study was conducted in 2004, between February 3rd and March 31st, within the scope of a mandate accepted from the *Conseil de la coopération du Québec (CCQ)*. It aims, on the one hand, to list the better practices in cooperative teaching and emerging professional development and, on the other hand, to identify what appeals to the young in cooperatives. A number of practices for cooperative teaching and emerging professional development are used by Quebec cooperatives, although their use is not widely known within the milieu. Those involved in cooperative teaching wish to share their experiences in order to lighten their workload and focus their efforts on creating a pool of motivated young people ready to face the cooperative challenge.

To complete the study, an electronic questionnaire was sent out to cooperative educators. We received 55 responses. Four discussion groups were also organized in which 39 young people, active in cooperatives and other organizations, took part. Results indicate that the

cooperative formula possesses all the elements that can encourage the involvement of Quebec youth and that cooperatives can draw on these motivational elements as well as the 163 inventoried practices, in order to develop more focused and more far reaching promotional efforts targeting the young.

RESUMO • Este estudo foi efetuado no período de 3 de fevereiro a 31 de março de 2004, de acordo com solicitação do Conselho de Cooperação do Quebec (CCQ), objetivando, de um lado, divulgar as boas práticas de educação cooperativa e de desenvolvimento da nova geração e, de outro, conhecer os fatores que atraem os jovens em relação às cooperativas. Inúmeras práticas de educação cooperativa e de desenvolvimento de renovação são empregadas pelas cooperativas quebequenses, mas continuam pouco conhecidas dos interessados. Os responsáveis pela educação cooperativa desejam compartilhar suas experiências, objetivando facilitar seu trabalho e fazer convergir seus esforços para a constituição de um conjunto de jovens motivados e prontos para vencer o desafio corporativo. Para realizar este estudo, foi difundido um questionário eletrônico o qual foi respondido por 55 responsáveis por educação cooperativa. Foram realizados igualmente 4 grupos de discussão com 39 jovens participantes de cooperativas ou de outras organizações. Os resultados demonstram que a cooperativa é uma fórmula atual e que responde ao conjunto de elementos de motivação dos jovens quebequenses no sentido de se envolverem em trabalhos cooperativos. As cooperativas podem igualmente se apoiar nesses elementos de motivação e se inspirar nas 163 práticas citadas de modo a realizar uma promoção mais direcionada e de maior amplitude com os jovens.

RESUMEN • Este estudio se efectuó del 3 de febrero al 31 marzo de 2004 dentro del marco de un mandato del Consejo de la Cooperación de Quebec (CCQ) teniendo como objetivo el de establecer un repertorio de buenas prácticas de educación cooperativa y de desarrollo del relevo por una parte, y conocer lo que puede atraer a los jóvenes hacia las cooperativas por la otra. Múltiples prácticas de educación cooperativa y de desarrollo del relevo son desplegadas por las cooperativas quebequenses, pero son poco conocidas por los actores. Los responsables de la educación cooperativa desean compartir sus experiencias a fin de facilitar su trabajo y hacer converger sus esfuerzos hacia la constitución de una fuente de jóvenes motivados y listos a aceptar el desafío cooperativo.

Para realizar este estudio, difundimos un cuestionario electrónico al cual 55 responsables de educación cooperativa respondieron y 4 grupos de discusión fueron realizados con 39 jóvenes implicados en el seno de cooperativas o de otras organizaciones. Los resultados demuestran que la cooperativa es una fórmula actual que responde al conjunto de elementos que motivan a los jóvenes quebequenses a implicarse y que las cooperativas pueden apoyarse sobre estos elementos de motivación e inspirarse de las 163 prácticas catalogadas a fin de realizar una promoción mejor dirigida y de más amplio alcance hacia los jóvenes.

INTRODUCTION

Depuis plus de 100 ans, les coopératives ont joué un rôle primordial dans le développement socio-économique du Québec, grâce à l'implication de nombreux coopérateurs engagés dans la bonne conduite de ces entreprises. Tout aussi importantes dans le développement d'aujourd'hui et de demain, les coopératives doivent cependant disposer d'une relève coopérative compétente et engagée. À cette fin, de multiples pratiques d'éducation coopérative et de développement de la relève sont déployées par les coopératives québécoises, mais demeurent peu connues des acteurs. Les responsables de l'éducation coopérative souhaitent partager leurs expériences afin de faciliter leur travail et faire converger leurs efforts vers la constitution d'un bassin de jeunes motivés et prêts à relever le défi coopératif.

Ce contexte a amené l'organisme regroupant les coopératives du Québec, le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), à accorder des ressources pour la réalisation d'une étude portant sur les *Bonnes pratiques en matière d'éducation coopérative auprès des jeunes*. Réalisée par Anne-Marie Nadeau de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), cette étude a répertorié les pratiques actuelles des coopératives du Québec et a permis de connaître les attraits des jeunes dans l'implication en général et envers les coopératives en particulier.

Cet article introduit dans un premier temps les principales formules d'éducation coopérative ayant émergé de regroupements de coopératives à l'attention des jeunes québécois. Par la suite, nous exposons les éléments du cadre conceptuel et de la méthodologie employée pour les fins de la recherche, suivi des principaux résultats obtenus. Ceux-ci font l'objet de deux parties, l'une portant sur les éléments d'attraits des jeunes dans l'implication et l'expérience coopérative et l'autre traitant des pratiques d'éducation coopérative et de développement de la relève présentées par 55 coopératives et regroupements coopératifs. En guise de conclusion, nous indiquons quelques pistes d'amélioration pour conduire de bonnes pratiques d'éducation coopérative en mesure de rejoindre et d'impliquer les jeunes leaders de demain.

1. LES PRINCIPALES FORMULES D'ÉDUCATION COOPÉRATIVE VISANT LES JEUNES QUÉBÉCOIS

De multiples expériences d'entrepreneuriat coopératif sont proposées aux jeunes du Québec depuis plusieurs années. Afin de renforcer ces pratiques et d'en améliorer la portée, le CCQ a mis sur pied un comité aviseur composé d'acteurs engagés en éducation coopérative auprès des

jeunes. Créé en février 2001, le **Comité Jeunesse et coopération** a procédé à la mise en commun des programmes d'éducation coopérative de ses membres, un exercice d'actualisation fort pertinent et révélateur quant à la nécessité d'élargir la démarche à l'ensemble des coopératives du Québec, d'où le mandat de recherche confié à l'IRECUS. Afin de mieux comprendre le contexte d'intervention des responsables de l'éducation coopérative et ainsi, de mieux saisir les résultats de la recherche, nous présentons dans un premier temps un portrait des principaux programmes existants à l'échelle de la province.

1.1 Le Mouvement des caisses Desjardins et l'éducation coopérative des jeunes

Le Mouvement des caisses Desjardins fait de l'éducation coopérative auprès des jeunes depuis l'époque de sa fondation. En effet, l'année suivant la création de la première caisse d'épargne et de crédit en 1900, une caisse scolaire voyait le jour dans une école primaire de Lévis. Aujourd'hui, plus de 900 **caisses scolaires** sont présentes dans les écoles primaires de la province, rejoignant 130 000 jeunes écoliers épargnants. Il faut aussi ajouter les 90 **caisses étudiantes** au sein d'écoles secondaires. Ayant pour principaux objectifs l'apprentissage de l'épargne et des notions coopératives, ces caisses gérées par les élèves représentent autant de projets d'entrepreneuriat collectifs faisant la fierté des jeunes. Alors que les caisses en milieu scolaire ne sont pas constituées légalement, une caisse locale du Mouvement apporte le soutien nécessaire à la bonne conduite des affaires, le tout supporté par du matériel pédagogique adapté.

En plus de cette longue tradition de caisses en milieu scolaire, Desjardins a lancé cette année un plan d'action substantiel et sans précédent ciblant les jeunes âgés de 15 à 30 ans, appelé **Actions jeunesse Desjardins**. Découlant d'une importante consultation sur le thème du «renouveau coopératif», les caisses Desjardins s'engagent à accompagner les jeunes dans la réussite financière de leurs premières étapes sur le marché du travail. À la base de ce projet, un premier volet comprend une révision des pratiques commerciales des caisses dans le but de mieux les adapter aux besoins des jeunes d'aujourd'hui. Un deuxième volet envisage un encouragement particulier à la participation aux instances démocratiques et à l'apprentissage de l'identité coopérative, au moyen, par exemple, du programme Jeune dirigeant stagiaire, offrant aux jeunes une expérience d'introduction au rôle de dirigeant d'une caisse populaire. Finalement, deux autres volets de ce plan d'action visent l'éducation des jeunes à la bonne gestion financière ainsi que le déploiement de mesures favorisant l'employabilité.

1.2 Les coopératives en milieu scolaire

Le **réseau des coopératives en milieu scolaire du Québec** est un acteur de première ligne dans le marché des produits et services destinés aux étudiants. Présentes dans plus de 80 établissements scolaires, dont l'ensemble des universités francophones, ces coopératives appartiennent aux communautés étudiantes, sont gérées par elles et répondent à leurs besoins dans des secteurs d'activités aussi variés que l'alimentation, le livre, l'informatique et le vêtement. Plus d'une cinquantaine d'années après la naissance de la première coopérative en milieu scolaire, une dynamique de réseautage s'articule à travers la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire, qui détient aujourd'hui un chiffre d'affaires consolidé de 111 millions de dollars. Parmi ses réalisations particulières en matière d'éducation coopérative, mentionnons la conception d'un **guide d'élaboration d'un plan d'éducation coopérative**, distribué à l'ensemble des coopératives membres. D'innombrables jeunes ont connu la structure et le fonctionnement d'une coopérative en s'impliquant dans leur coopérative en milieu scolaire.

1.3 Les coopératives jeunesse de services (CJS)

Les CJS représentent une excellente formule d'éducation coopérative qui a fait ses preuves depuis plus d'une quinzaine d'années. Ce programme du Regroupement québécois pour la coopération du travail (RQCT), financé par le gouvernement du Québec et le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec, permet à des jeunes adolescents en congé estival de se regrouper au sein d'une coopérative non légalement constituée pour y occuper un travail rémunéré. La formule privilégie une formation coopérative intensive adressée à des animateurs, chargée par la suite de promulguer leurs connaissances de la formule coopérative aux jeunes participants en leur assurant l'appui et le suivi nécessaire tout au long de l'été. Les jeunes ressortissants en retirent une expérience coopérative complète en termes de développement personnel et de compétences coopératives acquises.

1.4 Les programmes du Conseil de la coopération du Québec

Un premier programme mis sur pied par le CCQ en 1994, la **Semaine de la relève coopérative**, vise à dédier une semaine annuelle à la réalisation d'activités auprès des jeunes dans le but de faire connaître les coopératives. Pour cette occasion, les coopératives du Québec et les enseignants impliqués reçoivent une trousse d'organisation, des affiches et une liste d'objets promotionnels disponibles, servant de moyens pour faciliter l'organisation d'activités d'éducation par les coopératives. Un concours national est également promu auprès des jeunes avec la possibilité de

gagner des prix coopératifs et des bons d'épargne du Mouvement des caisses Desjardins, le tout commandité par des regroupements de coopératives, la Fondation pour l'éducation à la coopération et le gouvernement du Québec.

Plus récemment, le CCQ a entrepris un nouveau programme à caractère pédagogique pour le milieu scolaire, nommé **Ensemble vers la réussite (EVR)**. Il s'agit de modules pédagogiques diffusés aux enseignants du deuxième cycle du primaire et du premier cycle du secondaire les outillant dans la réalisation d'un projet de classe coopérative, alliant la pédagogie de la coopération et la pédagogie de projet à travers une expérience d'entrepreneuriat coopératif. La gestion d'un projet collectif réalisée démocratiquement par les élèves en classe permet de développer de multiples compétences de travail associatif tout en apprenant les fonctions traditionnelles d'une entreprise. Ce programme a été initié par le CCQ et conçu conjointement avec les acteurs du milieu scolaire.

Jeune coop est un programme créé en 1996 visant l'initiation à l'entrepreneuriat coopératif en milieu scolaire. Les jeunes souhaitant financer des activités parascolaires ou des sorties de fins d'années sont outillés pour mettre sur pied une Jeune coop et ainsi, organiser leurs projets de façon coopérative et démocratique. La Jeune coop devient une suite à EVR pour les jeunes du deuxième cycle du secondaire et l'embryon d'une coopérative en milieu scolaire si les acteurs en retirent les ressources nécessaires et souhaitent la durabilité des activités.

1.5 Et une multitude d'autres pratiques...

En plus de ces principales formules coopératives adressées aux jeunes, un nombre considérable de coopératives québécoises sont concernées par la problématique liée au développement de la relève et ont posé une multitude d'actions concrètes alliant l'innovation et l'originalité afin de rejoindre les jeunes. Au cours de cette recherche à laquelle 55 coopératives ont participé, nous avons répertorié pas moins de 56 **formations structurées**, 44 **activités ponctuelles** et 63 **publications** considérées comme autant de pratiques pertinentes d'éducation coopérative pour les jeunes et le développement de la relève. Les responsables et les intervenants s'interrogent toutefois sur les perceptions des jeunes face à ces pratiques et sur les éléments de motivation amenant les jeunes à s'impliquer au sein des coopératives.

2. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

La question générale de recherche a été dégagée du devis soumis par le CCQ et formulée de la façon suivante: Quelles sont les bonnes pratiques

d'éducation coopérative au Québec? Les concepts à l'étude concernent les bonnes pratiques, l'éducation coopérative et la relève coopérative.

Le concept de **bonnes pratiques** est associé à l'analyse stratégique, plus particulièrement à l'analyse interne de l'organisation et aux pratiques de *benchmarking* (Johnson et Scholes, 2000) et à l'organisation apprenante. Une bonne pratique est une «technique, une méthodologie ou une procédure qui, lorsque déployée, améliore la performance d'affaires d'une organisation» (The manager mentor, saisie en 2003). Dans le cas de l'entreprise coopérative, nous associons une bonne pratique à ce qui améliore la performance à l'égard de la satisfaction des besoins des membres-proprétaires-usagers et de la communauté dans une finalité de meilleur développement.

Dans le cadre de cette étude, il est clair que les bonnes pratiques d'éducation coopérative conduisent à l'acquisition de nouveaux savoirs (savoir, savoir-faire, savoir-être) chez les acteurs. Elles permettent ainsi aux acteurs d'être plus en mesure de prendre part aux décisions de la coopérative, d'assurer une meilleure gestion et une pérennité de l'entreprise.

Pour ce qui est des concepts d'éducation coopérative et de développement de la relève, le CCQ et l'IRECUS se sont entendus sur deux définitions élaborées en tenant compte des objectifs de l'étude et de la littérature sur le sujet.

Par **éducation coopérative**, nous entendons les pratiques (publications, formations structurées, activités, autres réalisations) mises de l'avant par la coopérative pour guider ses membres, ses employés et le public en général à travers le développement de savoirs liés à l'un ou l'autre des aspects suivants:

- ◆ L'identité coopérative (principes, valeurs, histoire, doctrine, législation, présence coopérative dans le monde, principales institutions, etc.)
- ◆ La vie associative (structure de l'association, démocratie, transparence, partage, besoins communs, valeurs communes, etc.)
- ◆ Le rôle des dirigeants (types de décisions, rapport avec le personnel de l'entreprise, suivi financier, sens de l'action, etc.)
- ◆ L'administration et la gestion (lecture des états financiers, budgétisation, planification stratégique, etc.)
- ◆ Les retombées de la coopérative dans le milieu (retombées socio-économiques, implication dans le milieu, etc.)
- ◆ La place des coopératives dans le monde d'aujourd'hui (la coopérative en tant qu'outil de prise en charge, le commerce équitable, etc.)

La **relève coopérative** fait référence aux personnes âgées de 35 ans et moins, membres, employés et non-membres de la coopérative, mobilisées, engagées et possédant les capacités et les compétences nécessaires pour contribuer au développement de la coopérative.

Nous avons considéré l'éducation coopérative en tant que variable indépendante de l'étude, soit celle ayant un impact sur le développement de la relève coopérative (variable dépendante). En ce sens, l'éducation coopérative est un moyen pour contribuer au développement de la relève coopérative ou, en d'autres mots, le développement de la relève coopérative s'effectue, entre autres, par le déploiement de pratiques d'éducation coopérative. L'ensemble de ces définitions a permis de préciser la question de recherche de la façon suivante: De quelles façons les pratiques d'éducation coopérative contribuent au développement de la relève coopérative?

La **collecte des données** a été réalisée par le biais d'un questionnaire électronique et la réalisation de groupes de discussion. Pour le questionnaire électronique, trois sections ont été conçues afin de traiter séparément la place accordée par les coopératives au niveau de l'éducation coopérative et du développement de la relève, la présentation des pratiques réalisées et les besoins de support des intervenants. Le guide d'entrevue utilisé pour la réalisation des groupes de discussion a permis d'échanger sur 3 thématiques, soit l'implication des jeunes, les campagnes promotionnelles et la perception du projet coopératif, des intervenants et des outils d'éducation. À partir des données recueillies, nous avons procédé à des regroupements qui nous ont permis de dégager des catégories de réponse pour chacun des indicateurs évalués.

Pour ce qui est de l'**échantillonnage**, l'ensemble des responsables de l'éducation coopérative au sein des regroupements et des coopératives du Québec ont été ciblés. L'invitation à compléter le questionnaire électronique a été diffusée à travers le réseau du CCQ ou le réseau des coopératives de développement régional (CDR), selon la transmission de l'invitation électronique et la collaboration des personnes-contact dans la retransmission du message. L'objectif fixé en termes de nombre de répondants au questionnaire était de 50 et nous avons obtenu 55 répondants. De ce nombre, 11 répondants proviennent de regroupements de coopératives (9 fédérations, 2 confédérations) et 14 secteurs d'activités sont représentés, comprenant des coopératives de jeunes. Ces dernières regroupent les coopératives non légalement constituées, soit les CJS, les Jeune coop, les caisses étudiantes et les projets dits coopératifs réalisés en classe. Nous posons l'hypothèse que les coopératives répondantes sont surtout celles pour qui les questions de la relève et de l'éducation coopérative sont importantes.

Quant aux jeunes rencontrés lors des groupes de discussion, il est nécessaire de préciser en premier lieu qu'ils ne sont pas représentatifs des jeunes de la société québécoise en général, mais des jeunes étudiants qui s'impliquent. La moitié d'entre eux s'impliquent dans une

coopérative (coopérative en milieu scolaire ou caisse étudiante) et l'autre moitié font partie de diverses organisations ou activités parascolaires. Au total, 39 jeunes âgés de 12 à 32 ans ont participé à l'exercice, 37 étant de nationalité canadienne (dont deux néo-canadiens ou de parents immigrants) et 2 de nationalité étrangère. Parmi ces jeunes, 37 ont un statut d'étudiants et 2 sont des employés de coopératives en milieu scolaire, au sein des villes de Québec, Montréal ou Sherbrooke.

La partie suivante (3) fait état des principaux résultats de ces groupes de discussion auprès des jeunes, suivie de la partie 4 présentant les principaux résultats des questionnaires à l'attention des responsables de l'éducation coopérative.

3. LES ATTRAITS DES JEUNES

Les groupes de discussion ont permis de sonder les attraits des jeunes dans l'implication en général (3.1), les moyens de rejoindre les jeunes pour susciter leur intérêt et leur engagement (3.2) et, finalement, leur appréciation face aux intervenants chargés d'appuyer leurs actions collectives (3.3).

3.1 Les attraits des jeunes dans l'implication et l'expérience coopérative

De nombreux aspects motivent les jeunes étudiants à s'impliquer au sein d'organisations. La formule coopérative, par ses principes et valeurs, est en mesure de répondre à l'ensemble de ces éléments de motivation. De même, les jeunes, ayant connu une expérience d'implication satisfaisante au sein d'une activité parascolaire ou d'une coopérative, seront plus enclins à poursuivre leur implication et représentent un bassin de relève potentielle.

Un premier élément incitant les jeunes à s'impliquer concerne **la finalité de l'organisation**. Celle-ci doit correspondre à leurs valeurs, permettre une action authentique et une croyance envers le bien-fondé de leurs actions. Le sentiment de s'être impliqué dans un but allant de pair avec leurs valeurs et leurs intérêts, souvent lié au souhait d'un changement de mentalités ou de situations, est suffisant pour apporter la satisfaction nécessaire à la poursuite de l'implication. Chez les jeunes impliqués au sein de la caisse étudiante, par exemple, la finalité de la coopérative est comprise en tant qu'alternative pour une meilleure équité, ce qui amène les jeunes à démontrer un intérêt marqué envers la formule coopérative. Des jeunes travaillant dans une coopérative en milieu scolaire ont mentionné que leur action est plus humaine, qu'il est plus motivant de travailler pour rendre service aux gens d'abord et avant tout.

L'aspect social intrinsèque à l'implication est primordial. Ils apprécient le travail d'équipe, le fait d'être entouré de jeunes poursuivant des buts communs et partageant des intérêts communs. La vie sociale, l'entraide qui en découle et la possibilité de servir les gens, de se sentir utile sont aussi des aspects recherchés et fortement appréciés des jeunes. Il s'agit aussi d'un divertissement et d'une façon de s'amuser, de s'entourer d'énergie positive et de joie.

Un élément de motivation directement en lien avec l'expérience coopérative concerne **le défi** qu'apporte l'expérience. Puisqu'il s'agit d'une entreprise collective comprenant des flux monétaires, les risques associés à l'implication sont réels. Les jeunes accordent une valeur importante à leur implication et tendent à se dépasser, à surpasser leurs limites afin de maîtriser adéquatement les situations et répondre aux exigences de leurs responsabilités. Pour les jeunes impliqués au sein d'une caisse étudiante, la gestion de l'épargne des élèves par des élèves représente une responsabilité majeure qui les étonne et par le fait même les attire. Ils sentent la confiance de la communauté étudiante et veulent travailler consciencieusement pour assurer une bonne gestion des actifs de l'école, ce qui rend le défi exceptionnel.

Les jeunes impliqués sont motivés par **le développement personnel**, complémentaire à l'enseignement scolaire. Ils recherchent à vivre l'école de la vie, à développer une connaissance tangible et une meilleure analyse des situations. L'apprentissage en général est très recherché chez les jeunes étudiants impliqués, en termes de découverte d'un nouveau milieu, d'application pratique, de gestion du temps, de développement de compétences diverses, dont la gestion et la communication au sein d'une équipe. Les jeunes ayant un rôle de présidence ou de leader aiment apprendre à diriger et à motiver les gens. L'expérimentation d'un domaine de travail est motivant pour faciliter ou sécuriser au niveau du choix de carrière et de façon générale, l'implication est perçue comme un investissement pour la carrière. Les jeunes perçoivent leurs expériences d'implication, leurs échecs et leurs succès, comme autant d'atouts pour se développer et s'améliorer. Ils en retirent un bagage d'expériences dont ils disposeront toute leur vie.

L'autonomie est un objectif primordial, particulièrement au niveau collégial (17-19 ans), où il est important d'être en mesure de porter un projet à sa façon, d'y apporter une originalité propre à soi, de développer le sens des responsabilités, se connaître, découvrir son rôle au sein d'une équipe de travail. Le fait d'être maître du projet donne aux jeunes une meilleure estime de soi et une fierté personnelle d'accomplissement et de succès. L'autoévaluation de leurs actions à partir de la réaction des gens et du produit fini est très importante.

Les jeunes recherchent également **l'intégration** à un milieu à travers leur implication. Il peut s'agir d'une intégration au sein de leur domaine de carrière et d'un réseau de contacts professionnels. Certains jeunes impliqués dans une coopérative en milieu scolaire ont mentionné l'intérêt de s'informer davantage sur le secteur coopératif correspond à leur champ d'étude. L'intégration est également recherchée en termes de milieu d'appartenance, la création de liens et d'amitiés. Certains jeunes impliqués au sein d'une coopérative y retrouvent un lieu de références en général et un esprit de famille. Pour les communautés culturelles l'implication est aussi un excellent moyen d'intégration, de connaissances et d'adaptation à la nouvelle culture.

L'implication permet aux jeunes d'apporter une **contribution personnelle** à un projet collectif. Pour certains d'entre eux, il est important de passer à l'action, d'apporter ses idées et de prendre part aux décisions afin de changer les choses et d'améliorer des situations. Il est motivant pour les jeunes de voir que leur implication rend des gens heureux, conduit à un produit fini auquel ils ont participé et assure une continuité d'une action plus globale. Pour les jeunes employés d'une coopérative, savoir qu'ils ont aidé un membre en conseillant le bon produit et en retirant des remerciements procurent une satisfaction appréciée.

Pour s'impliquer, certaines **conditions préalables** sont nécessaires. Les jeunes doivent sentir qu'ils ont la capacité de réaliser les tâches. Une confiance en soi de base est nécessaire. Ils doivent aussi disposer de temps et d'énergie. L'implication se réalise durant toute l'année, y compris durant les périodes de surcharge de travail et durant l'été. C'est la réponse au besoin qui prime. Cependant, les périodes plus chargées rendent la reconnaissance plus importante pour poursuivre l'implication et confirmer la justesse des actions.

La portée de l'implication représente également un élément de motivation. Un groupe porteur d'un projet permet de réaliser des actions de plus grande ampleur, aux retombées plus étendues et rejoignant un public plus large. L'implication représente un moyen pour transmettre des messages porteurs de valeurs, changer des situations ou obtenir des approbations des autorités scolaires dans le cas des jeunes au secondaire. En s'impliquant, les jeunes se sentent à l'aise d'exprimer leur mécontentement d'une situation puisque leurs actions permettent de justifier la critique. Les jeunes bénéficient également d'opportunités et d'ouvertures à la suite de leur implication. Ils sont reconnus par leurs pairs et dans le milieu.

Parmi ce qui contribue à la satisfaction des jeunes, nous trouvons dans un premier temps **les résultats concrets** de leur implication. Il est satisfaisant pour les jeunes de voir le produit une fois terminé, de cons-

tater l'évolution ou l'amélioration d'une situation, de voir les gens bénéficier du travail et de les sentir heureux. Ces aspects représentent une reconnaissance suffisante de leur travail. Lorsque le résultat dépasse les objectifs visés, démontrent que le défi est bien relevé ou que l'implication a conduit à un succès, les jeunes sont grandis d'une fierté personnelle.

La reconnaissance de l'implication, sans être obligatoire, est appréciée chez les jeunes. Voir les résultats de leur implication suffit pour sentir une reconnaissance. Malgré ce fait, une appréciation verbalisée de la part de leurs pairs, des félicitations, des remerciements, des encouragements, un suivi et des commentaires sur le travail réalisé aident à poursuivre l'implication, surtout en période de surcharge de travail. De même, des récompenses tangibles sont agréables à recevoir. Le geste menant à l'attribution d'une récompense et permettant de se faire reconnaître et associé à un projet est la principale satisfaction. Certains jeunes apprécient recevoir des attestations ou lettres de référence pour valoriser leur implication en tant qu'expérience de travail, tout en représentant un souvenir. D'autres soulignent l'importance de jeter la lumière sur les contributions exceptionnelles. Et l'attribution de bourses de reconnaissance serait particulièrement souhaitée chez plus d'un jeune, tout en amenant des réticences chez d'autres jeunes affirmant qu'une telle action pourrait enlever le but de l'implication, sa raison d'être et l'intensité du travail.

3.2 Les campagnes promotionnelles qui rejoignent les jeunes

À tort ou à raison, les jeunes se considèrent un public averti face à la publicité et la discrédite facilement. Pour pallier cette situation, il est capital d'adopter une approche personnalisée, de les rejoindre directement en présentant des jeunes envers lesquels ils se reconnaissent et de faire ressortir les aspects qui les relient au projet.

En général, les jeunes sont rejoints principalement par le **bouche-à-oreille**, soit la promotion du projet par une personne crédible à leurs yeux. À cet égard, les jeunes de l'entourage qui vivent l'expérience sont les mieux placés. Sinon, les personnes faisant la promotion de l'activité doivent démontrer une motivation face à leur propre implication dans l'organisation et présenter avec enthousiasme ce que le jeune peut faire pour contribuer au développement de l'organisation, le tout par une approche chaleureuse. La rencontre d'une personne qui présente l'organisation directement, au moyen d'un kiosque d'information attrayant et, si possible, démontrant des aspects concrets de l'implication, est efficace, car le jeune peut sur le champ obtenir l'information dont il a besoin. Au niveau secondaire, la promotion de l'intervention en classe est un bon moyen pour amener les jeunes à s'impliquer.

En ce qui a trait aux **affiches**, celles-ci sont si abondantes qu'elles sont en général peu remarquées, à moins qu'elles ne se démarquent de façon exceptionnelle et interpellent les jeunes directement par des couleurs attrayantes (rouge, orange, jaune) et des photos de jeunes en action qui paraissent heureux. Les affiches qui dégagent un côté humain, d'entraide et d'interculturalité sont particulièrement appréciées des jeunes rencontrés de niveau secondaire. Pour les aspects à améliorer, certains ont mentionné que le mot «coopération» est vague et réfère à n'importe quelle activité destinée aux jeunes. Par conséquent, des jeunes suggèrent d'ajouter un exemple concret pour illustrer le type d'implication possible, par exemple, en inscrivant en caractère manuscrit un prénom avec une courte énumération d'actions concrètes. Un moyen de soutirer le site internet serait également une bonne mesure pour faciliter la prise d'information supplémentaire. Ils ont mentionné également qu'il serait intéressant d'avoir un logo universel de la coopération, qui pourrait prendre la forme, par exemple, de fourmis travaillant collectivement vers un but commun.

Finalement, les **publi-reportages et témoignages** publiés dans des journaux ou revues sont un bon moyen de rejoindre les jeunes. Ceux-ci apprécient connaître une nouvelle activité à travers l'expérience d'un autre jeune. Et les reportages écrits par des jeunes amènent une curiosité chez le jeune rédacteur.

3.3 **Appréciation des intervenants en éducation coopérative**

Les jeunes ont mentionné dans un premier temps les **qualités recherchées** chez les intervenants pour avoir une influence positive sur le degré et la durée de leur implication. Tout d'abord, les intervenants doivent dégager de l'enthousiasme envers l'organisation, démontrer qu'elle les rejoint dans leurs valeurs et qu'ils croient en sa finalité. Les intervenants sont considérés comme des mentors et en ce sens, leur degré d'implication et leur propre engagement envers le succès de l'organisation influenceront l'implication du jeune. Il est important qu'ils encouragent en ayant de la souplesse, de l'ouverture d'esprit, de l'écoute, de la compréhension envers le jeune en établissant une relation sur un même pied d'égalité, en valorisant les idées et les contributions des jeunes. Aussi, ils doivent donner la direction à l'action collective et jouer un rôle de rassembleur, en rappelant les résultats prévus, le but, tout en transformant le négatif en positif. La compétence est importante tout comme la capacité de vulgariser et de déléguer tout en responsabilisant les jeunes.

Les jeunes souhaitent recevoir une formation pour les préparer à assumer le rôle de dirigeant d'une coopérative. À ce niveau, les jeunes souhaitent **une formation appliquée**. Il est important pour les jeunes de

bien saisir les attentes face à leur implication et de se sentir outillé pour y répondre. Une formation pratique est donc essentielle. Dans une coopérative, cette formation doit comprendre ce qu'est une coopérative, soit les principes, les valeurs et le mode de fonctionnement concret. Pour les jeunes impliqués dans une coopérative il est également nécessaire de présenter l'historique de la coopérative et les liens avec les raisons sous-jacentes aux prises de décision. La participation des anciens est souhaitable à ce niveau, ce qui représente également une forme de reconnaissance. La formation doit être bien structurée, présenter des mises en situation pour permettre les essais et erreurs avant la pratique, suivi d'une forme de stage d'observation. Par la suite, l'intégration progressive en contexte réel est préférable avec un accompagnement pour les premières semaines d'implication.

L'autre dimension relevée concerne **une diversification de l'offre de formation**. En effet, les jeunes ont mentionné l'intérêt de départager la formation par des formateurs différents selon les sections à l'étude. Un support visuel est nécessaire de même que des cahiers remis aux participants et à conserver en guise de référence. Le support visuel doit toutefois être dynamique et varié, passant des diapositives électroniques (Power Point) présentant des points de forme (sans textes lourds), aux vidéos, conférences, etc. Les jeunes du secondaire ont mentionné l'intérêt de voir des jeunes de l'école représentés, en action et que la formation dispose d'objets accrocheurs, comme des illustrations sur de grands cartons et des jeux. Le concept du groupe Environnement Jeunesse (ENJEU) a également été mentionné comme modèle, où les jeunes du secondaire impliqués en environnement reçoivent une formation sur deux jours, avec animation, humour, sketch, jeux de rôle, groupes de conversation et la possibilité de créer des liens avec d'autres jeunes de la région. La formation en ligne est complémentaire en guise d'outil de recherche disponible en tout temps, tout comme la disposition d'un centre de consultation dans la coopérative comprenant des livres, guides et fascicules à la disposition des membres intéressés.

Le type d'aide recherché par les jeunes est **l'appui d'une personne-ressource**. Il est très important pour les jeunes de conserver leur autonomie et en ce sens, l'intervenant doit agir en tant que personne-ressource, sans plus. Il s'agit d'offrir une disponibilité en cas de besoin, de suivre l'évolution globale du travail des jeunes en réalisant des rencontres-bilan périodiques, de présenter des alternatives parfois, sans toutefois dire les actions à poser. Ils doivent laisser la marge de manœuvre nécessaire à leur créativité et à l'appropriation complète du projet ou de l'organisation.

La moitié des **jeunes impliqués au sein d'une coopérative veulent recevoir plus d'information** sur les coopératives, pour mieux connaître

le mode de fonctionnement, les secteurs d'activités ou les possibilités de stages ou de collaboration en développement international, alors que les autres jeunes impliqués ne voient pas de suite à leur implication ou de liens futurs avec des coopératives. Chez les jeunes impliqués au sein de d'autres formes d'organisation, la moitié expriment une curiosité et un intérêt à en savoir plus sur les coopératives, alors que d'autres ni voient pas d'intérêt particulier.

4. LES PRATIQUES D'ÉDUCATION COOPÉRATIVE ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

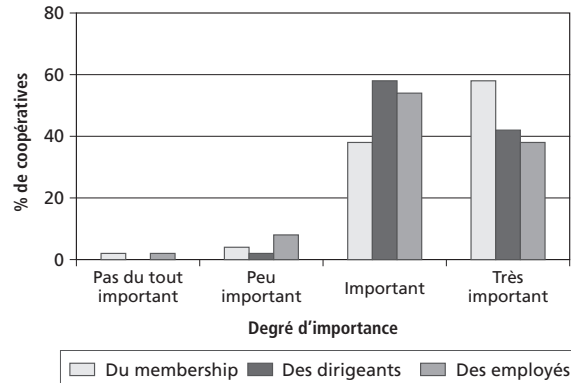
Rappelons que 55 coopératives ont répondu au questionnaire. Nous posons l'hypothèse que les coopératives répondantes sont surtout celles pour qui les questions de la relève et de l'éducation sont importantes. Les coopératives accordant moins d'importance à ces questions ont probablement répondu en moins grand nombre au questionnaire. En ce sens, l'échantillon peut être représentatif des coopératives actives en termes de relève et d'éducation, sans l'être nécessairement pour l'ensemble du mouvement coopératif québécois. La partie suivante présente les résultats du questionnaire diffusé aux responsables de l'éducation coopérative à l'égard de la place de l'éducation coopérative et du développement de la relève au sein de leur coopérative (4.1), les réalisations en matière d'éducation coopérative et de développement de la relève (4.2) et leurs besoins de support dans la réalisation de leurs pratiques (4.3).

4.1 Place de l'éducation coopérative et du développement de la relève

Chez les coopératives répondantes, le **degré d'importance** accordé au développement de la relève est élevé. 57% des répondants considèrent la relève au niveau du sociétariat très importante, alors que la relève de dirigeants est très importante pour 42% des répondants et celle des employés est très importante pour 37% d'entre eux.

Pour 85% des coopératives répondantes, l'éducation coopérative ou le développement de la relève est une **priorité**, intégrée à la mission de la coopérative pour 81% d'entre elles, alors qu'elle est intégrée au plan stratégique ou au plan d'affaires annuel chez 93% des coopératives mentionnant y accorder une priorité. Aussi, 45% des répondants indiquent que cette priorité est intégrée à d'autres outils de gestion, tels que des politiques, bilans de vie coopérative, sites intranet, guides de gestion des administrateurs, objectifs de travail annuel et définitions de tâches des employés. Quant aux CJS, des répondants présentent ces coopératives comme étant en soi des projets d'éducation coopérative et de développement de la relève.

GRAPHIQUE 1
Degré d'importance accordé au développement de la relève



Mentionnons que 70% des coopératives répondantes disposent de **personnes-ressources** dédiées à l'éducation coopérative ou au développement de la relève. Pour 17 coopératives, un **comité** se dédie à cet aspect, alors que plus du double de coopératives (60%) disposent d'un **plan et de rapports d'activités** en matière d'éducation coopérative.

Chez plusieurs coopératives, les membres disposent de **documents pertinents sur la coopération**. Leurs **besoins de formation** sont évalués et des moyens particuliers sont déployés pour faciliter la **création de liens et de parrainage** entre les nouvelles personnes impliquées et les personnes expérimentées. Divers moyens sont également mis de l'avant par les coopératives pour **reconnaître l'implication de la relève**.

4.2 Réalisations en matière d'éducation coopérative et de développement de la relève

Les responsables de l'éducation coopérative ont été invités à présenter les pratiques déployées par leur coopérative selon la pertinence qu'ils accordent au niveau de l'éducation coopérative et du développement de la relève. Ces pratiques ont été classifiées dans les quatre catégories suivantes:

CATÉGORIES	TYPES
Publications	Bulletins d'information aux membres, publicités commerciales, communiqués, rapports annuels, sites internet, pochettes d'accueil, etc., comportant des messages d'éducation coopérative.
Formations structurées	Offre de cours comportant une ou plusieurs séances de quelques heures à quelques jours, visant des objectifs précis et l'acquisition de compétences particulières en coopération.
Activités ponctuelles	Allocutions, concours, foires coopératives, célébrations, conférences, etc.
Autres réalisations	

Une proportion de 76% des répondants ont présenté des formations structurées, 68% des activités ponctuelles et 67% ont signalé des pratiques en termes de publications. Les activités présentées sont des concours pour 19% des exemples, des conférences (16%), des célébrations (11%) ou des rencontres et échanges (assemblées, ateliers, kiosque d'exposition).

Au niveau du contenu divulgué, les intervenants ont sélectionné les **thématiques traitées** parmi les suivantes:

THÉMATIQUES	ASPECTS TRAITÉS
L'identité coopérative	Principes, valeurs, histoire, doctrine, législation, présence coopérative dans le monde, principales institutions, etc.
La vie associative	Structure de l'association, démocratie, transparence, partage, besoins communs, valeurs communes, etc.
Le rôle des dirigeants	Types de décisions, rapport avec le personnel de l'entreprise, suivi financier, sens de l'action, etc.
L'administration et la gestion	Lecture des états financiers, budgétisation, planification stratégique, etc.
La place des coopératives dans le monde d'aujourd'hui	La coopérative en tant qu'outil de prise en charge, le commerce équitable, etc.

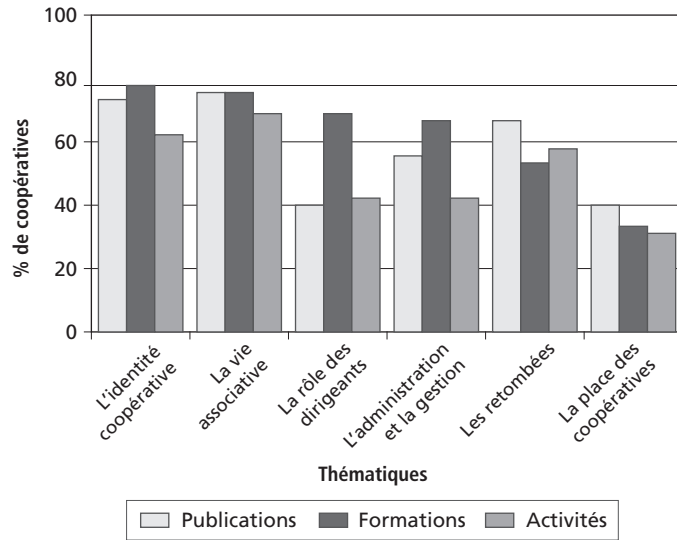
Les réponses des responsables de l'éducation coopérative permettent de dégager que la vie associative est la principale thématique divulguée à travers les **publications**, soit dans 76% des publications présentées, suivi de l'identité coopérative (73%) et des retombées de la coopérative dans le milieu (71%), alors que dans une plus faible proportion, 55% des publications font état des aspects administratifs et de gestion, 40% du rôle des dirigeants et de la place des coopératives dans le monde d'aujourd'hui.

Pour ce qui est des **formations structurées**, la principale thématique enseignée est l'identité coopérative dans 80% des cas, suivi de la vie associative (76%), du rôle des dirigeants et de l'administration et de la gestion (71%). Les retombées dans le milieu sont intégrées dans la moitié des formations (51%) et la place des coopératives est abordée dans 33% des pratiques.

Quant aux **activités ponctuelles** d'éducation coopérative, elles traitent de la vie associative de la coopérative dans 69% des cas, de l'identité coopérative dans 62% des cas et des retombées de la coopérative dans le milieu dans 57% des activités. Les autres thématiques présentées, quoique moins couramment, sont le rôle des dirigeants et l'administration et la gestion (43%), ainsi que la place des coopératives dans le monde d'aujourd'hui (31%).

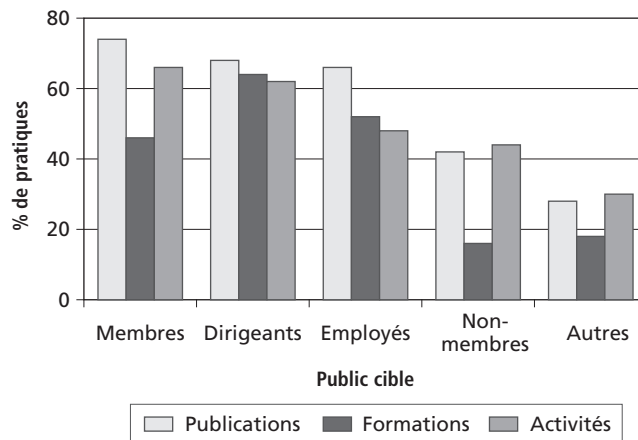
Ces données sont présentées dans le graphique suivant:

GRAPHIQUE 2
Thématiques traitées



Pour ce qui est du **public ciblé**, notons que les formations sont surtout adressées aux dirigeants des coopératives, alors que les publications et les activités visent davantage les membres en général.

GRAPHIQUE 3
Public cible



4.2.1 Les stratégies d'incitation à la participation aux pratiques d'éducation coopérative

Les coopératives déploient des stratégies particulières afin d'inciter à la participation aux formations structurées chez 66% des répondants, aux activités ponctuelles dans 63% des cas et à la consultation des publications chez 34% des coopératives.

De façon générale, plusieurs coopératives ont créé un effet multiplicateur de leurs pratiques, conduisant les personnes intéressées à devoir prendre connaissance de plus d'une pratique pour obtenir des informations complémentaires. Des campagnes de promotion sont également réalisées, parfois dirigées exclusivement aux jeunes par des rencontres organisées et des communications effectuées à travers le milieu de l'enseignement ou des parents. D'autres façons d'inciter à la participation aux activités d'éducation coopérative sont l'implication des membres à la réalisation de pratiques, l'offre d'attraits lors des événements (défraiement des coûts, dégustation de produits coopératifs, participation d'intervenants de différents ministères, maïs soufflé pour les élèves des écoles secondaire, etc.) et, dans certains cas, l'attribution de bénéfices personnels tels que des crédits de formation ou une rémunération. Pour ce qui est des formations offertes, certaines sont considérées en tant que préalable au développement de la coopérative et font partie de l'entente de service issue de la création de la coopérative ou du contrat d'adhésion au sociétariat ou à un poste de dirigeant. Finalement, des coopératives profitent des événements pour attribuer des prix et reconnaissances publiques à certains participants et lauréats. D'autres attirent le public en organisant des concours, tirages de prix ou en décernant des bourses.

4.2.2 Les pratiques d'intercoopération

Chez les coopératives répondantes, 38% d'entre elles disent appliquer le principe de l'intercoopération entre coopératives à travers leurs publications, 53% dans leur offre de formations structurées et 50% dans la réalisation d'activités ponctuelles.

La pratique la plus répandue est l'échange d'information principalement au moyen de publications où des coopératives sont sollicitées pour participer aux choix des sujets et à la rédaction d'articles leur permettant de se présenter et de mettre en évidence leurs bons coups ou une expertise particulière. Plusieurs coopératives vont réaliser une collaboration dans l'organisation et la réalisation d'événements telles que des formations ou des activités avec des conférenciers. Il est également fréquent d'organiser des rassemblements de participants de plusieurs coopératives pour participer à un même événement se produisant au

niveau des régions et de la province. Enfin, l'importance d'appliquer l'intercoopération dans les choix de fournisseurs est relatée par certaines coopératives, tant au niveau de leurs achats en produits et services, qu'au niveau du partage d'information auprès des coopératives et de leurs membres, ceux-ci cherchant à poser des gestes en tant que consommateurs coopératifs.

4.2.3 Événements ou contextes propices aux pratiques d'éducation coopérative

Les formations et activités sont offertes à différents moments de l'année, la majorité concordant avec la demande, l'adhésion des membres, les assemblées annuelles, les tables des directeurs généraux et présidents, l'élection des administrateurs ou l'embauche des employés. Chez les coopératives de jeunes, les pratiques d'éducation coopérative sont réalisées lors des portes ouvertes, durant l'année scolaire ou pendant la saison des CJS.

4.2.4 Disposition d'outils adaptés à la formule coopérative

Pour les formations offertes, 90% de celles-ci disposent de manuels de référence, 74% de diapositives électroniques (Power Point) et 50% de matériel multimédia tel que des vidéos ou CD-ROM.

4.2.5 Appréciation des pratiques d'éducation coopérative

Des répondants ont d'abord précisé que les pratiques d'éducation coopérative sont souvent déployées afin de répondre à des besoins, ce qui représentent en soi des démarches appréciées par les bénéficiaires. Pour certains d'entre eux, elles sont porteuses de savoirs essentiels à la réalisation de leurs fonctions, alors que pour d'autres, elles ont brisé l'isolement en offrant un lieu commun de partage d'information. Dans d'autres cas, les pratiques ont permis de constater certaines faiblesses ou de soulever des intérêts, engendrant la conduite de nouvelles formations, activités ou publications visant à répondre à ces besoins émergents. Pour certaines pratiques, les répondants ont mentionné l'appréciation au niveau de la formule privilégiée, celle-ci étant légère, dynamique, avec une bonne fréquence d'offre ou de diffusion. Finalement, l'éducation coopérative conduit aussi des jeunes dirigeants dans des fonctions d'experts-conseil ou de direction générale de coopératives.

4.3 Besoins de support des intervenants

Les trois principaux aspects dont les intervenants souhaitent davantage d'information concernent les retombées des coopératives dans le milieu (79% des répondants), les motivations des jeunes à vivre l'expérience de la coopération (78%) et le profil des coopératives de la région (76% des

répondants). L'information sur l'identité coopérative est l'aspect le moins mentionné en termes de besoin d'information (61% des répondants).

Des répondants ont soulevé le besoin d'avoir accès à des **données d'information** sur les jeunes au niveau des éléments à la base de leurs motivations et des attraits de la formule coopérative à leur égard. Des données chiffrées et récentes sur les retombées des coopératives québécoises dans leur milieu suscitent également un intérêt, tout comme la disposition d'instruments de mesure capables de dégager l'effet régulateur des coopératives et leurs retombées socio-économiques. De tels instruments sont également mentionnés afin de disposer de données démontrant que les coopératives peuvent contribuer à une société plus équitable. Des données d'information sur les autres types de coopératives dans le monde sont également recherchées.

Des intervenants ont également manifesté le besoin de connaître des **stratégies d'action** pour savoir comment attirer les jeunes, de disposer d'**outils de gestion** intégrant les valeurs coopératives et comportant des critères ou indicateurs de mesure des résultats ainsi que du **matériel promotionnel et d'éducation**. Finalement, des répondants ont mentionné le besoin de **conscientisation et lobbying**, au niveau des institutions d'enseignement et du gouvernement.

5. PISTES D'AMÉLIORATION

5.1 Développer une stratégie assurant les retombées des pratiques d'éducation coopérative en termes de relève coopérative

Nous constatons, d'une part, que près de la moitié des jeunes impliqués au sein d'une coopérative ne souhaitent pas recevoir davantage d'information sur les coopératives et ne croient pas qu'ils auront de lien d'usage avec une coopérative dans leur vie. De plus, une seule pratique présentée fait mention de retombées concrètes en termes de relève, soit au sein de coopératives en milieu scolaire où des étudiants dirigeants deviennent par la suite directeurs généraux. Pourtant, plusieurs prix et bourses de reconnaissance sont remis à des jeunes qui se sont impliqués, mais dans le cadre de cette étude nous ne détenons pas de données sur leur intérêt à demeurer dans le réseau de la coopération ni sur leur cheminement subséquent.

Au niveau des pratiques d'éducation coopérative, la thématique la moins traitée concerne la place des coopératives dans le monde d'aujourd'hui. Nous croyons fondamental de démontrer qu'en plus de la coopérative où ils s'impliquent en tant que jeune, la société regorge de coopératives dans différents secteurs d'activités, y compris dans leur champ d'études particulier et leur domaine de carrière futur, et qu'ils

peuvent continuer à jouer un rôle en tant que travailleur ou consommateur, par exemple, au sein du mouvement coopératif québécois. Un tel exercice devrait amener le jeune à pouvoir visualiser la durabilité du lien entre lui et les coopératives.

Les coopératives au sein desquelles les jeunes s'impliquent devraient effectuer un suivi périodique du cheminement des jeunes qui terminent leur implication. Les jeunes qui poursuivent leur implication en y occupant des fonctions clés devraient être mis en valeur et constituer une référence auprès des autres jeunes. La collecte de telles données constitue une façon de mesurer les résultats des pratiques d'éducation coopérative dans la constitution d'un bassin de relève et peut éventuellement mettre la lumière sur les meilleures pratiques d'éducation coopérative visant le développement d'une relève. De plus, la mise en valeur de ces résultats peut consolider la synergie au sein du réseau national et multiplier les retombées en termes de relève motivée et prête à s'engager.

5.2 Promouvoir les coopératives sous l'angle d'attrait des jeunes

Les jeunes étudiants qui s'impliquent ont confiance en leur capacité, sont éduqués et portent un regard critique sur la société de consommation. Ils sont désabusés des formules à l'eau-de-rose et des concepts galvaudés qui ne donnent pas de résultats. Les dommages causés à l'environnement les affectent et ils souhaitent se donner une meilleure qualité de vie. Les principaux éléments attrayant pour eux dans l'implication sont la participation à la prise de décisions, l'intégration à des réseaux, la conduite des projets et pour plusieurs d'entre eux, l'amélioration des situations. La dimension humaine aussi est très importante. Les coopératives répondent à l'ensemble de ces critères et doivent être mises en valeur sous cet angle.

Le terme «coopération» ou «coopérative» est trop générique. Il faut tenter de le qualifier, le rendre plus concret. Les jeunes veulent entendre que les coopératives font partie d'un réseau et sont des outils de prise en charge et de changement pour une meilleure société, plus juste et équitable. Que la finalité de ce type d'entreprise est différente et vise à répondre aux besoins humains d'abord et avant tout. Par un tel discours, les jeunes sentent que la coopérative est une formule actuelle, qu'ils ont intérêt à la connaître et à l'utiliser tout au long de leur vie pour participer au développement de leur milieu et contribuer à un monde meilleur.

5.3 Approfondir des expériences à succès

Afin de mettre en valeur des pratiques d'éducation coopérative sous forme de modèle, il serait intéressant de réaliser des études de cas pour évaluer les retombées des pratiques d'éducation coopérative au niveau

du développement de la coopérative et de la formation d'une relève. Par exemple, dans le cadre du groupe de discussion réalisé à l'école secondaire DuPhare de Sherbrooke, nous avons perçu la caisse étudiante comme une expérience exceptionnelle d'éducation coopérative. L'intervenant nous a informé qu'il s'agit de la plus grande caisse étudiante du Québec et les jeunes rencontrés ont tous démontré un certain niveau de connaissances des coopératives et, surtout, en grand intérêt envers la formule. Ces jeunes représentent certainement une relève potentielle. Quels sont les facteurs ayant contribué à ce résultat? Il serait intéressant de fouiller cette question.

5.4 Élaborer un guide à l'attention des intervenants de l'éducation coopérative

Les jeunes rencontrés ont tous démontré qu'ils s'épanouissent à travers leur implication. La coopérative contribue au développement personnel des jeunes dans leur globalité et se reflète dans leur milieu familial, scolaire et dans leur vie citoyenne en générale. Les intervenants et les enseignants doivent être sensibilisés à l'importance de l'éducation coopérative adressée aux jeunes et détenir de bons outils pour réaliser leurs interventions.

Les données recueillies dans le cadre de cette étude présentent une multitude d'exemples à partager entre les intervenants en quête d'idées et de moyens de réalisation. Un guide présentant les résultats de l'étude est en mesure de constituer un outil de référence pour l'organisation de pratiques d'éducation coopérative porteuse auprès des jeunes.

6. CONCLUSION

À l'intérieur des paramètres de cette recherche, il nous apparaît clair qu'il existe une panoplie de jeunes qui s'impliquent dans des projets à diverses saveurs, dont les coopératives qui représentent une source de motivation répondant à leurs valeurs et intérêts tout en contribuant à la réalisation de soi. Parallèlement, plusieurs pratiques d'éducation coopérative sont réalisées à travers le Québec, répondant aux besoins des membres et des employés de coopératives ainsi qu'aux aspirations des jeunes ayant la chance de côtoyer des intervenants engagés dans la formule coopérative. De plus, le mouvement coopératif québécois s'est donné une structure de réseau qui fonctionne, composé d'acteurs intéressés et disposés à rendre attrayant le projet coopératif auprès des jeunes.

Les éléments de base sont tous rassemblés pour que le réseau national attire les jeunes et assure le développement d'une relève. La mise en

valeur de la formule coopérative sous l'angle attendu des jeunes est porteuse de retombées en termes de relève disposée et motivée à relever le défi coopératif. Le partage des expériences à succès à cet égard conduira à une multiplication des pratiques, des acteurs et des retombées socio-économiques dans le développement des collectivités québécoises.

Les principaux résultats de cette recherche démontrent d'importants potentiels en termes de pratiques des coopératives du Québec et des pistes fort intéressantes sur les stratégies et les moyens d'attirer les jeunes au sein du mouvement coopératif. Dans une société où le taux de suicide chez les jeunes est un des plus élevés au monde, la finalité développementale des coopératives peut certainement égayer plus d'un jeune en quête de sens et d'appartenance à un milieu où l'humain est au centre des préoccupations.

NOTE

1. Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), Université de Sherbrooke.

BIBLIOGRAPHIE

JOHNSON, Gerry et Hevan Scholes (2000). *Stratégie*, France, Publi-Union Éditions.
THE MANAGER MENTOR <<http://www.themanagementor.com>>, saisie en 2003.

Programme Éthique Intégré: de l'élaboration à l'application

MARCEL LAFLAMME ET MARTINE LORRAIN-CAYER

Université de Sherbrooke

RÉSUMÉ • Au fur et à mesure que s'intensifie la globalisation du Capital, un engouement et une quête d'éthique profonde se manifestent chez les différents acteurs socio-économiques afin de favoriser l'équilibre entre les dimensions économiques, sociales et écologiques du développement des peuples. À cet effet, les coopératives, riches en valeurs de justice et d'humanité, peuvent devenir des chefs de file vers le renouveau mondial. Or, à date, les coopératives ont peu formalisé et maximisé cet atout distinctif relié aux valeurs éthiques.

L'objectif de cette recherche consiste à élaborer un référentiel inhérent à un programme éthique intégré et de le valider par une application dans la coopérative le *Bilboquet*. Cette contribution constitue une percée en milieu scientifique, qui permettrait ensuite de passer à une phase de généralisation.

SUMMARY • As the globalization of capital intensifies, those involved in the social and economical field have witnessed the resurgence of an enthusiastic desire and search for sound ethics that would favour greater balance between the economic, social and ecological aspects of community development. In this regard, cooperatives, known proponents of human values and social justice, could become leaders on this road to global renewal. Thus far, however, cooperatives have done little to formalize and maximize this distinctive ethics-related asset.

The objective of this research consists in developing a frame of reference inherent to a program of integrated ethics and to have it validated through its implementation in the *Bilboquet* coop. As it represents something of a scientific breakthrough, this contribution will subsequently allow us to generalize.

RESUMEN • A medida que se intensifica la globalización del Capital, un entusiasmo y una búsqueda de ética profunda se manifiestan en los diferentes actores socio-económicos a fin de favorecer el equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ecológicas del desarrollo de los pueblos. Para este fin, las cooperativas, ricas en valores de justicia y humanidad, pueden volverse puntas de lanza hacia la renovación mundial. Ahora bien, hasta la fecha, las cooperativas han formalizado y maximizado muy poco esta ventaja distintiva ligada a los valores éticos.

El objetivo de esta investigación consiste en elaborar una referencia inherente a un programa ético integrado y de validarlo por una aplicación en la cooperativa “le Bilboquet”. Esta contribución constituye un paso adelante en el medio científico, que podría permitir enseguida pasar a una fase de generalización.

RESUMO • Na medida em que a globalização do Capital se intensifica, nota-se, entre os diferentes atores socioeconômicos, o anseio e a busca pela disseminação de critérios éticos mais acentuados, de modo a promover o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ecológicas no desenvolvimento dos povos. Nesse sentido, as cooperativas, ricas em valores de justiça e de humanidade, podem tornar-se líderes na renovação mundial. Todavia, até o momento, as cooperativas formalizaram e maximizaram muito pouco essa ferramenta distintiva relacionada aos valores éticos. O objetivo dessa pesquisa consiste em elaborar um referencial inerente a um programa ético integrado e de validá-lo por meio de sua aplicação na cooperativa Bilboquet. Esta contribuição constitui uma abertura no meio científico que permitirá, em seguida, passar a uma fase de generalização.

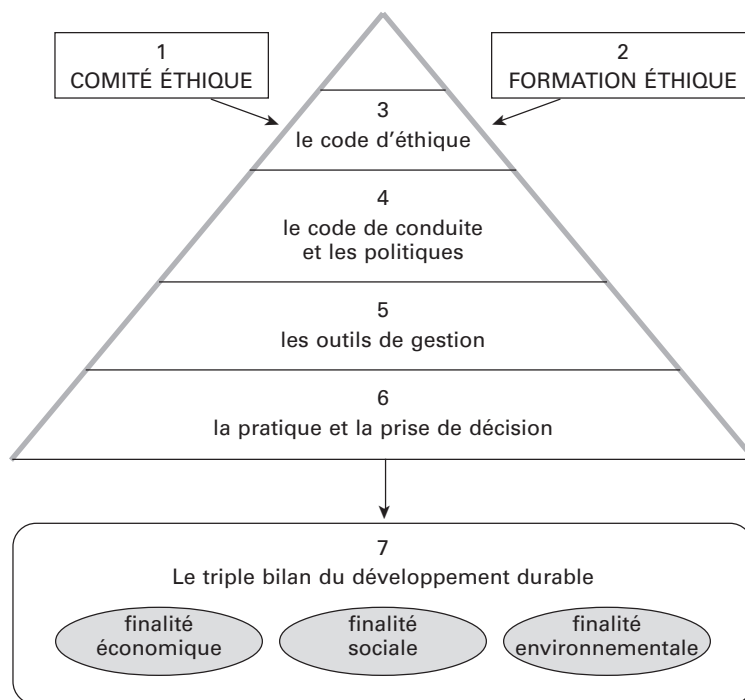
INTRODUCTION

La globalisation de l'économie par le capital entraîne des coûts sociaux et environnementaux, d'une ampleur inégalée, débouchant même sur des conflits militaires internationaux. Le défi mondial est celui d'un nouveau mode de développement équilibré et durable par une prise en compte à la fois des finalités économiques, sociales et écologiques. Or, une autre période s'ouvre actuellement, un basculement est en train de s'opérer: les nouveaux enjeux portent notamment sur la responsabilité citoyenne, la quête de sens, la conscience sociale, le respect de la vie, le développement durable, le commerce équitable, l'investissement éthique et le souci des genres.

Ces nouveaux enjeux constituent particulièrement un champ de prédilection pour les coopératives à forte teneur en valeurs humanistes, démocratiques, entrepreneuriales et sociales. L'objectif concret consiste à maximiser l'avantage coopératif inhérent à la convergence harmonieuse entre le social et l'économique. La nouvelle vision pour les coopératives consiste à s'appuyer sur ces valeurs fondamentales pour répondre aux attentes d'un nouveau type alternatif de mondialisation qui se veut plus juste et civilisé (DAVIDOVIC, 1975; LACROIX, 2002; LAFLAMME, 1983; MARENGO, 2003). Essentiellement, ces transformations nécessitent le passage à une culture éthique forte au sein des coopératives et des fédérations, dans un souci d'intercoopération nationale et internationale. L'éthique est ce chaînon manquant centré sur l'épanouissement et le bien-être de chacun dans la poursuite du bien commun.

La promotion de standards éthiques élevés, dans les entreprises, nécessite la formation du personnel et l'implantation d'un programme éthique intégré où chacun s'approprie les valeurs préconisées. Actuellement, l'opérationnalisation de l'éthique dans les coopératives est très peu formalisée. À cet effet, notre équipe de recherche a élaboré un cadre de référence facilitant l'implantation d'un programme éthique intégré comprenant sept dimensions: le comité éthique, la formation du personnel, le code d'éthique, le code de conduite et les politiques, les outils de gestion connexes, la prise de décision éthique et le triple bilan. (figure 1)

FIGURE 1
Cadre de référence pour un programme éthique intégré



LE PROGRAMME ÉTHIQUE INTÉGRÉ

Voici, de façon détaillée, notre cadre de référence visant à consolider les démarches éthiques dans les organisations.

Dispositif 1 – Le Comité éthique

Son rôle consiste à voir à l'évolution du programme éthique ainsi qu'à exercer une fonction «conseil» lorsque des conflits éthiques surviennent. Plus spécifiquement, ces fonctions consistent à:

- La promotion d'un environnement éthique
 1. susciter une volonté de la haute direction de s'impliquer;
 2. s'assurer de la diffusion du code d'éthique et du code de conduite générale (code de déontologie);
 3. soutenir la démarche éthique au sein de l'organisation par l'instauration de mécanismes de support: activités de formation régulières, coaching, modèle de gestion, bilan...
- L'aide à la prise de décision
 4. identifier et analyser les problèmes et dilemmes éthiques; référer aux experts s'il y a lieu; confidentialité, fonction d'enquête pour certains dossiers disciplinaires...
 5. proposer des recommandations aux chefs hiérarchiques qui ont le mandat de décider.
- Favoriser la cohésion
 6. consolider une approche éthique intégrée.

Dispositif 2 – La formation éthique

Pour bonifier une culture éthique en entreprise, il ne suffit pas de bâtir des codes mais il faut surtout que chacun s'approprie les principes et que chacun donne l'exemple. Du moins, tous les chefs hiérarchiques devraient recevoir une formation éthique pouvant comporter quatre dimensions importantes:

1. la sensibilisation aux notions de base en éthique;
2. la familiarisation avec le cadre de référence éthique de l'organisation;
3. le leadership éthique incluant l'éthique personnelle;
4. la résolution de conflits ou dilemmes éthiques.

Dispositif 3 – Le code d'éthique ou projet entreprise

Essentiellement, le code d'éthique fait appel aux valeurs et orientations finales de l'organisation en vue de baliser ou guider les comportements; il porte généralement sur ces trois dimensions:

1. l'énoncé de mission
2. la détermination de la vision
3. la déclaration des valeurs

Les valeurs se subdivisent aussi en plusieurs dimensions:

1. Pour les coopératives: les principes coopératifs de l'ACI;
2. Les valeurs pertinentes au développement global et durable
3. Des valeurs organisationnelles en lien avec la philosophie de gestion pouvant inclure sa responsabilité sociale envers ses diverses parties prenantes: employés, clients communauté...

Toutes ces dimensions du code d'éthique visent à préciser l'esprit, la raison d'être et l'identité de l'organisation à laquelle le personnel adhère.

Dispositif 4 – Le code de conduite et les politiques

Alors que le code d'éthique porte sur les finalités et les valeurs, le code de conduite (ou de déontologie) et les politiques dictent des modes de comportements beaucoup plus opérationnels. Ils imposent souvent des obligations, devoirs et règlements auxquels doit se conformer le personnel sous risque de mesures disciplinaires. Le respect des lois, la confidentialité, les conflits d'intérêt, le respect de l'organisation, font partie d'articles courants en matière de règles de conduite. La complémentarité et la conciliation de l'éthique et de la déontologie constituent un défi d'équilibre important lors de la formalisation du programme éthique d'une organisation.

Dispositif 5 – Les outils de gestion connexes

Certaines mesures sont prévues pour faciliter la mise en pratique du programme éthique: réunions d'information, diffusion des documents accompagnés d'une lettre du président, etc. D'autres outils en matière de gestion des ressources humaines, de finance, de commercialisation intègrent l'esprit de l'éthique organisationnelle afin d'en assurer un déploiement cohérent dans toutes les sphères d'activités et dans tous les échelons organisationnels. À ce moment, l'éthique se conjugue avec la publicité, les prix, les relations-clients, la qualité du produit, l'épanouissement du personnel, le climat de travail, son implication communautaire, le respect de l'environnement, etc.

Dispositif 6 – La pratique – la prise de décision éthique

Presque toutes les décisions effectuées en entreprise ont une portée éthique, c'est-à-dire qu'elles renvoient à des valeurs. Dans le cas de dilemmes éthiques, impliquant deux positions contradictoires, nous suggérons la procédure de résolution suivante:

La démarche de prise de décision éthique¹ (4 étapes)

1. Analyser la situation
 - Quels sont les principaux faits qui composent la situation ou qui provoquent la tension ou le doute sur la conduite à suivre?
 - Quel est le dilemme éthique (les deux positions contradictoires)?
 - Quelles sont les conséquences positives (gains) et négatives (pertes) de chacune des positions contradictoires sur les parties impliquées (l'organisation, les personnes, l'environnement)?
 - Quels sont les éléments normatifs en cause (lois, règlements, normes, politiques, code)?
2. Identifier le conflit de valeurs
 - Attribuer une valeur aux principales conséquences.
 - Identifier le principal conflit de valeurs (la valeur dominante supportant chacune des deux positions contradictoires).
3. Prendre la décision
 - Choisir la valeur prioritaire.
 - Décider quelle position retenir.
 - Faire une réflexion critique sur la position retenue: est-ce que les raisons justifient le choix de la position retenue:
 - convaincraient un jury impartial?
 - me convaincraient si j'étais la personne qui subit la plus grande perte?
 - me rendent à l'aise de les expliquer publiquement?
4. Préciser la façon d'appliquer la position retenue
 - Quelles modalités et mesures doivent être mises en place pour tenir compte de la position et de la valeur mises de côté et des parties qui subissent les pertes?

Dispositif 7 – L'évaluation périodique – le triple bilan

Non seulement l'organisation doit se doter de codes et d'outils éthiques, mais elle doit aussi en évaluer les résultats sur une base annuelle afin d'amorcer un nouveau cycle d'amélioration avec la planification de nouveaux objectifs. Puisque le programme éthique suggéré renvoie au développement global et durable, il est proposé d'opérer un triple bilan: économique, social et environnemental. Ainsi, nous pensons que l'instauration d'un programme éthique intégré au sein des organisations pourrait enclencher un type d'économie plus solidaire, juste et respectueux de l'environnement.

Dans le cas qui suit, nous avons accompagné la coopérative le Bilboquet à justement s'intéresser à l'aménagement d'un programme éthique intégré.

MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME ÉTHIQUE INTÉGRÉ CHEZ BILBOQUET

Fondé en 1982, par quatre membres fondateurs possédant une formation en éducation, le Jardin d'enfants Le Bilboquet était, à ce moment, très avant-gardiste en matière d'éducation pré-scolaire. En 1990, le Jardin d'enfants s'est transformé en centre préscolaire, pris en charge par une coopérative de travailleurs, afin d'assurer la pérennité des valeurs des fondateurs ainsi que la mission du Centre de la petite enfance (CPE). Par la suite, en 1997, les valeurs et la mission étant assurées par la réforme gouvernementale des CPE, ils ont décidé de transformer la coopérative de travailleurs en coopérative de solidarité². La formule coopérative de solidarité représentait mieux les intérêts des différents utilisateurs du CPE, soit les parents, les travailleurs et les membres de soutien qui sont les garderies en milieu familial associées au CPE Bilboquet. Ce choix s'est fait pour officialiser le rôle des parents dans le CPE et assurer leur implication; «nous avons toujours eu une approche client développée, mais nous voulions assurer leur rôle», nous explique l'un des fondateurs. (LAFLAMME et LORRAIN-CAYER, 2004)

Les dispositifs éthiques chez Bilboquet

Dispositif 1 – Le Comité éthique

Afin d'assurer l'implantation et le bon fonctionnement d'un programme éthique, il est nécessaire qu'un comité en soit responsable. Dès la première phase d'implantation, le Bilboquet a instauré le Comité éthique qui regroupe sept membres provenant tant des dirigeants, des intervenants terrain, du conseil d'administration, de la fondation pour les enfants handicapés ou encore des travailleurs liés à la gestion interne. La diversité des membres du comité leur permet de créer une dynamique où toutes les parties prenantes du CPE y sont représentées.

Dispositif 2 – La formation éthique

Dès le début du projet d'implantation d'un programme éthique intégré, le Comité éthique a fait l'objet d'une formation de base en éthique. Ceci a donné suite à une formation-accompagnement avec des exercices pour parachever les autres dispositifs du programme éthique adapté au Bilboquet. Il faut considérer que ce noyau de base devient à son tour un relais pour la formation du personnel de la coopérative dans le domaine de l'éthique appliquée. Voici le contenu type de la première rencontre avec le Comité éthique du Bilboquet:

TABLEAU 1

Qu'est-ce que l'éthique?	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des concepts de base • Exercice pour créer sa propre définition de l'éthique • Pourquoi l'éthique est important pour une organisation telle que le Bilboquet?
À votre avis, quelle est l'importance de l'éthique pour le Bilboquet?	
Première réflexion sur les trois finalités du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des exemples pour chacune des finalités: Finalité économique: _____ Finalité sociale: _____ Finalité écologique: _____
Questionnement sur le projet coopératif de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Suite au diagnostic: il n'existe pas de vision • Exercice sur la vision

Dispositif 3 – Le code d'éthique ou projet entreprise

Le code d'éthique fait appel aux valeurs et orientations qui balisent le comportement des acteurs de la coopérative. Il comprend les trois volets suivants:

- la mission
- la vision
- les valeurs

3.1 La mission du Bilboquet est:

«Permettre au plus grand nombre possible d'enfants d'âge préscolaire, de vivre une expérience éducative et sociale, dans un milieu riche et varié, favorisant le développement des habiletés globales et le cheminement vers l'autonomie.»

La mission du Bilboquet a certaines caractéristiques qui définissent les raisons d'être de la coopérative. La première particularité est sans nul doute l'intervention pédagogique, qui se reflète par une «pédagogie ouverte avec un fonctionnement par atelier dans un environnement riche et varié permettant à l'enfant de se développer globalement, à son rythme, selon ses capacités et en étant toujours respecté comme individu». Cinq aires d'apprentissage regroupent diverses mises en situation:

1. Exploration cognitive: jeux de société, casse-tête, livres, ordinateur, écriture, etc.
2. Exploration sensorielle: bac à eau, bac à sable, science, etc.
3. Exploration manuelle: peinture, bricolages et dessins, petites constructions, motricités fines, etc.

4. Expression dramatique: jeux d'imitation, maquillage, marionnettes, costumes, petits jouets, etc.
5. Exploration du mouvement: petit et gros matériel de motricité, rythmique, grosses constructions, etc.

La deuxième particularité du Bilboquet est issue du type d'environnement dans lequel évoluent les enfants. Les aires ouvertes, qui facilitent des aménagements plus variés, favorisent ainsi le «team teaching», qui permet à plusieurs intervenants et éducateurs d'intervenir auprès des enfants. Les aires ouvertes et le «team teaching» sont souvent utilisés dans les écoles alternatives. Le Bilboquet a développé un concept adapté aux enfants d'âge préscolaire.

La troisième particularité du Bilboquet concerne le type de service offert à sa clientèle. Après avoir déterminé les besoins du milieu, le CPE a choisi, dès sa fondation (1982), de n'offrir que des services à temps partiel. «Cette formule a toujours fait en sorte que le plus grand nombre possible d'enfants (plus de 150 par année, depuis sa troisième année d'existence) puisse avoir accès à son expertise en matière d'éducation préscolaire.

La dernière particularité du Bilboquet est liée à la préoccupation de donner accès et de faciliter l'intégration d'enfants handicapés à la vie sociale et éducative. Ce volet est coordonné par divers organismes du territoire de Sherbrooke et les parents bénévoles. Le Bilboquet accueille de 7 à 9 enfants par année ayant besoin d'un soutien particulier dû à un handicap.

- 3.2 Concernant la vision-qualité, quelques rencontres de réflexion ont permis de déboucher sur le projet suivant:

«En respectant la culture d'accueil, garder l'enfant et sa famille au centre de nos préoccupations. Optimiser la qualité de vie et le bien-être des travailleurs. Communiquer les valeurs éducatives vécues par un programme de formation pour les autres services à l'enfance et à la famille.»

- 3.3 Les valeurs s'appuient d'abord sur les 7 principes coopératifs de l'ACI. Le Comité éthique a complété la philosophie coopérative par un ensemble de valeurs organisationnelles, au nombre de 9, qui ont été validées par l'ensemble des parties prenantes du CPE:

TABLEAU 2

Les valeurs du Bilboquet	
Ouverture:	questionnement
Respect:	force, différence
Communication:	écoute, échange
Solidarité:	entraide
Souplesse et flexibilité	
Amour des enfants:	compétence, qualité d'intervention
Innovation:	rien n'est impossible
Partage	
Harmonie	

Aussi, le programme éthique intégré met l'accent sur une philosophie de développement durable comportant trois dimensions: économique, sociale et écologique. Aujourd'hui, les parties prenantes du Bilboquet veulent aller plus loin que les finalités socio-économiques en développant le concept d'un CPE vert. À partir de cette nouvelle orientation, les membres du Bilboquet aspirent à augmenter la qualité du service offert tout en étant conscients de l'impact sur l'environnement.

Dispositif 4 – Le code de conduite et les politiques

- 4.1 Le Bilboquet a développé une politique de soutien aux parents qui se traduit par des rencontres fréquentes afin de favoriser une bonne communication et compréhension entre les principaux acteurs du développement de l'enfant.
- 4.2 Pour les travailleurs, une politique de conciliation travail-famille vise à donner plus de latitude aux travailleurs de la coopérative qui ont des enfants ou qui ont à leur charge un parent. Cette politique se manifeste aux niveaux des horaires de travail, des congés sociaux et de maladie, de l'assurance collective et des enfants des travailleurs qui fréquentent le Bilboquet.
- 4.3 Le Bilboquet s'est aussi doté d'un document de «règles de régie interne». À partir de ce document, tous les membres ont les mêmes informations sur le fonctionnement du CPE. Les informations sont divisées en trois sections, soit les règles communes au volet installation et au volet familial et les règles propres à chacun des volets. La raison pour laquelle les gestionnaires et les administrateurs ont senti le besoin de formaliser les règlements internes, tient à permettre la fluidité de la communication en favorisant l'accès à une information identique pour tous. En effet, les informations contenues dans ce document ne sont pas récentes, cependant elles n'ont été formalisées que très récemment, soit au mois de janvier 2004. Il est à noter que les actions et les réflexions du Bilboquet sont toujours en évolution. Il tente de créer un contexte où tous et chacun se sentent participants en vue d'atteindre l'excellence organisationnelle.

- 4.4 Dans la stratégie d'implantation d'un programme éthique intégré, le Bilboquet veut se doter d'un guide de conduite formulant le bon comportement à adopter pour chacune des relations-clé au sein de la coopérative. Le premier questionnement fut celui d'établir les principaux types de relations, énumérés au Tableau 3.

TABLEAU 3
Types de relations fréquemment rencontrées au Bilboquet

Relations
Parent-intervenant
Intervenant-parent
Intervenant-intervenant
Intervenant-accompagnateur
Intervenant-gestionnaire
C.A.-gestionnaires-intervenant-parent
Parents-gestionnaires
Conseiller pédagogique-gestionnaire
Fournisseurs-coopérative
Etc.

Suite à cette première étape de l'identification des différents niveaux de relations, il a fallu établir la «bonne conduite» de chacun des types de relations, c'est-à-dire se questionner sur la façon d'agir dans chacune des situations. Voici quelques exemples, au niveau de la relation intervenant-parent ou intervenant-intervenant, de questions que le Bilboquet a établies:

TABLEAU 4
Types de questions relatives à différentes relations au Bilboquet

Intervenant-parent	Intervenant-intervenant
Quand un parent nous parle-t-il de son enfant?	Qui est responsable du suivi? Qui est le plus objectif?
Qu'est-ce qui se dit sur le pas de la porte?	Quand parle-t-on travail?
Qui intervient? À quel endroit?	

Ceci nous donne des indications sur les types de conflits qui peuvent survenir au sein d'un CPE. Cependant, le Bilboquet a choisi de formaliser la conduite éthique pour que tous les membres de la coopérative adoptent les meilleures façons de faire et la même vision d'une «bonne conduite». Pour les gestionnaires, l'éthique se mesure par la fluidité de la communication; à cet effet, ils doivent s'assurer que tous et chacun possèdent les mêmes informations.

Dispositif 5 – Les outils de gestion

- 5.1 *Le manuel des travailleurs et travailleuses du Bilboquet* est un outil très complet, qui a été créé pour informer les nouveaux travailleurs sur la coopérative de solidarité, mais aussi sur ce que le Bilboquet est en mesure de leur offrir. Toutes les informations concernant les critères d'embauche, la conciliation travail-famille, les informations relatives aux vacances annuelles et aux congés sociaux sont clairement indiquées dans le manuel. La partie numéro 4 du manuel indique tous les documents informatifs disponibles au CPE. La liste complète des outils de communication facilitant la circulation des informations est aussi disponible dans le manuel. Ces listes permettent d'éviter les conflits, puisque tout le monde sait où aller chercher l'information. Finalement, le nouvel employé, suite à la lecture du document, peut choisir de signer le contrat d'engagement qui est inclus dans le manuel. Il est d'ailleurs suggéré dans le manuel de consulter les autres travailleurs ou encore de s'informer lors des réunions d'équipe pour tout autre information.
- 5.2 *Le jumelage* est une méthode qui fut développée par le Bilboquet pour les nouveaux membres du personnel. Ce principe consiste à jumeler un membre du personnel plus ancien avec le nouvel arrivant, ce qui permet d'une part de créer un contact au sein de l'équipe mais aussi de comprendre rapidement le fonctionnement du CPE. Depuis, tous les membres du personnel sont jumelés avec une personne ne faisant pas partie de leur équipe de travail. Ceci leur permet d'avoir une personne ressource afin de discuter de problématiques survenues dans le cadre du travail. Il est établi que les «jumeaux» doivent se rencontrer au minimum une fois par session, soit au minimum trois fois par année. Les gestionnaires du Bilboquet jugent que cette façon de faire permet d'aller «plus au fond des choses».
- 5.3 *Les outils de communication* s'avèrent l'un des atouts du Bilboquet afin d'assurer les liens entre les diverses composantes de la coopérative. En plus du bulletin «Infobil», produit annuellement et destiné aux parents, nous retrouvons la lettre mensuelle qui inclut les informations relatives à chacune des activités. Les informations supplémentaires sont affichées sur le babillard tout au cours de l'année. Le dépliant «Comité responsabilités coop» et la «Feuille de chou» sont très utiles pour les travailleurs au niveau de la répartition des activités opérationnelles.
- 5.4 Le plan d'action 2002-2005 est un outil que s'est donné la coopérative afin d'avoir une vue d'ensemble sur les actions à entreprendre à long terme pour améliorer le développement du CPE. Pour les gestionnaires, il est important d'avoir une vision à long terme, puisque cela permet de toujours offrir un service de bonne qualité tout en respectant leur mission. Le plan d'action est composé de neuf secteurs de réflexion qui impliquent la collaboration des membres utilisateurs et des membres travailleurs.

Dispositif 6 – La pratique: la prise de décision éthique

Concernant la prise de décision lors de dilemmes ou de conflits éthiques, le Bilboquet a constaté qu'il lui manquait un cadre de référence éthique qui saurait inspirer une prise de décision plus équitable et enrichie; d'où

la mise en œuvre d'un processus de formalisation éthique, évoqué précédemment, notamment avec l'ajout d'un guide de conduite éthique.

Une formation à la résolution de dilemmes éthiques fut réalisée au moyen des deux exemples suivants de mise en situation.

TABLEAU 5

Cas 1: Être l'éducatrice de son enfant, ce n'est pas facile	Cas 2: En vacances pour l'été...
<p>Carole, qui revient d'un congé de maternité, a choisi de travailler à la pouponnière avec son fils. Elle y travaille comme «éducatrice volante» à raison de deux jours par semaine. Quand elle n'est pas là, son fils passe plutôt de belles journées. Quand elle est présente comme éducatrice, son enfant pleure et elle s'occupe plus de lui que des autres enfants. Les éducatrices en glissent un mot à Carole, qui ne croit pas qu'elle privilégie son fils plus que les autres enfants. Les éducatrices des groupes de la pouponnière se plaignent à la direction qu'elles ont à travailler avec un ratio de 1:9 quand Carole est là!</p> <p>Comment intervenir?</p>	<p>Sophie est fatiguée; elle lève souvent le ton lorsqu'elle intervient auprès des enfants et s'impatiente rapidement. Elle se sent exténuée. Les parents, comme les enfants, ont remarqué des changements dans son attitude. Sophie se confie à Annie, une compagne de travail, qui lui suggère de consulter. Finalement, Sophie voit son médecin, qui lui remet une ordonnance pour un arrêt de travail d'une durée indéterminée.</p> <p>Entre temps, les horaires sont affichés pour la période estivale dans la salle du personnel et Sophie n'y figure pas. Pendant la pause, les employées discutent et émettent leurs commentaires sur l'arrêt de travail de Sophie: «La chanceuse, elle va se faire bronzer et profiter de sa piscine!»; «Elle n'aura pas besoin de payer une gardienne pour ses enfants»; «Son médecin est cool!». Annie arrive à ce moment. Comment devrait-elle réagir?</p>

(Tiré de: Trousse d'outils pour l'implantation d'une démarche éthique en CPE, Regroupement des Centres de la petite enfance des régions de Québec et Chaudière-Appalaches)

À partir de ces mises en situation, les membres du comité devaient former deux équipes devant défendre un point opposé. Chacune des équipes devait se questionner et se prononcer sur les éléments suivants:

- Comment arriver à établir une position?
- Quelle ligne de conduite pourrait-on ressortir de cette situation?
- Comment arriver à mettre en place une stratégie ou un mécanisme pour éviter ce genre de situation ou encore pour arriver à en minimiser l'impact?

Dispositif 7 – Le triple bilan

Le programme éthique intégré s'identifie au développement global et durable. À cet effet, annuellement, le Bilboquet émettra un rapport d'ac-

tivités portant sur les trois finalités: économique, sociale et environnementale. C'est ainsi que s'institutionnalisera le processus d'amélioration continue vers l'excellence par l'amorce de nouveaux cycles de précision d'objectifs, d'évaluations et d'ajustements.

CONCLUSION

Le Bilboquet est une coopérative dynamique qui agit respectueusement avec ses membres travailleurs et membres utilisateurs afin de leur donner un milieu de travail et un service agréable et enrichissant. Comme nous venons de le constater, le Bilboquet a une finalité sociale exceptionnelle et est en constante réflexion pour l'amélioration de ses acquis. La coopérative est d'ailleurs récipiendaire de nombreux prix qui démontrent comment elle a su se distinguer des autres CPE de son milieu.

Le Bilboquet a reçu le prix de l'Exemple qui est décerné à un organisme ou une entreprise ayant travaillé à l'intégration de personnes handicapées. Dans la même veine, Le prix Farfadet lui a été accordé pour l'intégration d'enfants handicapés. Ce prix est donné par l'ensemble du réseau des CPE de l'Estrie et démontre la qualité du service rendu. Dans un autre champ d'action, le prix ISO famille leur a été décerné par le Conseil du statut de la femme en collaboration avec le Conseil de la famille et de l'enfance, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, le ministère de la Famille et de l'Enfance, le ministère du Travail et le magazine *L'Actualité*. Ce prix est remis au niveau national pour les efforts de tous les employés à concilier travail-famille. Pour les gestionnaires du Bilboquet, ce prix représente l'importance qu'ils accordent aux gens qui travaillent avec eux: «Nous sommes préoccupés par les réalités vécues par chaque membre de l'équipe; à cet effet, nous instaurons des mesures afin d'assurer une bonne ambiance et un milieu de travail de qualité» (B. Beaupré, membre fondateur)

D'ici un an, avec la réalisation d'un programme éthique intégré, le Bilboquet se positionne pour acquérir de l'IRECUS la certification «ORGANISATION ÉTHIQUE», ce qui inaugure bien pour susciter l'émulation chez les autres coopératives et entreprises diverses.

NOTES

1. Inspirée de la grille d'analyse de la décision délibérée de Georges A. Legault, *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2001.
2. Une coopérative de solidarité est composée de membres utilisateurs, de membres travailleurs et de membres de soutien. Source: site Internet du Conseil de la coopération du Québec (<http://www.coopquebec.qc.ca>)

BIBLIOGRAPHIE

- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC <http://www.coopquebec.qc.ca>
- DAVIDOVIC, Georges (1975). *Vers un monde coopératif*, Canada, Éditions du jour.
- LACROIX, André (2002). *Éthique et coopératisme: un contrepoids à la mondialisation?* Canada, Éditions GGC.
- LAFLAMME, Marcel (1983). *Pour un visage socio-économique*, Canada, Institut de formation culturelle des cadres.
- LAFLAMME, Marcel et Martine Lorrain-Cayer (2004). *Étude de trois cas de coopératives exemplaires en matière éthique: une recherche descriptive*, Canada, Unircoop et IRECUS.
- LEGAULT, Georges A (2001). *Professionalisme et délibération éthique*, Canada, Presses de l'Université du Québec.
- MARENGO, Michel (2003). *Le coopératisme: un projet d'avenir*, Canada, IRECUS.

L'engagement du mouvement des caisses Desjardins dans le développement des collectivités

JOANNE LECHASSEUR¹

Fédération des caisses Desjardins du Québec

RÉSUMÉ • L'article présente les tenants et aboutissants de l'engagement du Mouvement des caisses Desjardins au développement des collectivités tout en démontrant le caractère humain, distinctif et engagé des caisses populaires et d'économie Desjardins. Après avoir brossé un portrait du vaste territoire québécois, il décrit les trois politiques que le Mouvement des caisses Desjardins s'est doté afin de reconnaître et d'orienter son engagement dans le développement des collectivités locales et régionales: une politique de développement économique régional, une politique de déconcentration et enfin, une politique d'engagement du Mouvement dans le développement du milieu. Ensuite, l'article aborde l'instance politique et décisionnelle pour les régions du Québec ainsi que les orientations et les stratégies d'action pour leur développement régional. Enfin, l'article illustre le rôle des caisses Desjardins en tant que partenaires du développement de son milieu.

SUMMARY • In this article we presents the ins and outs of the *Mouvement des caisses Desjardins'* commitment to community development while showcasing the human, distinctive and active involvement of the "*caisses populaires et d'économie Desjardins*". First we paint a picture of the vast Quebec territory and then describe the three (3) policies adopted by the *Mouvement des caisses Desjardins* in order to determine and direct its commitment to the development of local and regional communities: a policy of regional economic development, a policy of de-concentration and lastly, the *Movement's* policy of commitment to the development of the milieu. We take a look at the political and decision-making structures of the Quebec regions, as well as the orientation and actions of strategies for regional development. In closing, the article shows the role played by the Desjardins credit unions as partners in the development of its environment.

RESUMEN • El artículo presenta los pormenores del compromiso del Movimiento de Cajas Desjardins con el desarrollo de las colectividades demostrando siempre el carácter humano, distintivo y comprometido de las cajas populares y de ahorro Desjardins. Después de haber bosquejado un retrato del vasto territorio quebequense, este artículo describe

las tres políticas que el Movimiento de Cajas Desjardins se dotó a fin de reconocer y de orientar su compromiso en el desarrollo de las colectividades locales y regionales: una política de desarrollo económico regional, una política de desconcentración y finalmente, una política de compromiso del Movimiento en el desarrollo del medio local. Luego, el artículo aborda la instancia política y decisional para las regiones de Quebec así como las orientaciones y las estrategias de acción para el desarrollo regional. Finalmente, el artículo ilustra el papel de las Cajas Desjardins en tanto que socios del desarrollo de su medio local.

RESUMO • Este artigo apresenta as ações e os resultados da participação do Movimento das caixas “Desjardins” no desenvolvimento das coletividades, colocando em evidência o caráter humano, diferenciado e participativo das caixas populares e de economia “Desjardins”. Após traçar um retrato do vasto território quebequense, descrevem-se as três políticas adotadas pelo Movimento das caixas “Desjardins”, de modo a reconhecer e orientar seu engajamento no desenvolvimento das comunidades locais e regionais. Ou seja, uma política de desenvolvimento econômico regional, uma política de descentralização e, finalmente, uma política de engajamento do Movimento no desenvolvimento da comunidade local. Em seguida, o artigo aborda a instância política e decisória para as regiões do Quebec, bem como as orientações e estratégias de ação para o desenvolvimento regional. Finalmente, ilustra-se o papel das caixas “Desjardins” como parceiras no desenvolvimento de comunidades.

Introduction

L'objectif du présent article est de présenter les tenants et aboutissants de l'engagement du Mouvement des caisses Desjardins au développement des collectivités. De montrer, non pas les aspects financiers de ces coopératives, aspects bien connus des gens qui font affaire chez Desjardins et qui ont contribué largement à l'essor économique du Québec, mais l'autre aspect, celui qui tire sa source des fondements même de la coopération, qui passe malheureusement trop souvent dans l'ombre, car moins médiatisé, mais qui démontre bien le caractère humain, distinctif et engagé des caisses populaires et d'économie Desjardins.

Desjardins se veut une institution financière coopérative humaniste. Ses membres participent à la propriété, au pouvoir (droit de vote: un membre = un vote), au partage des excédents et à l'établissement d'un patrimoine collectif. Desjardins est l'institution financière qui retourne le plus à la société québécoise avec ses 440 M\$ en ristournes et ses 43 M\$ en commandites, dons et bourses d'études pour un total de 483 M\$.

Par ailleurs, lors du «Rendez-vous des présidents et des directeurs généraux des caisses» qui a eu lieu en 2003, ces derniers ont réitéré que la caisse existe non seulement pour donner à tous ses membres, peu

importe l'étendue de leurs besoins, accès de façon adaptée à des services financiers empreints de considération, mais également pour contribuer à l'éducation coopérative économique et financière de tous ses membres et contribuer au développement de son milieu et de la coopération.

Si le lecteur souhaite avoir un portrait plus global de cet engagement, il pourrait consulter le bilan social (FÉDÉRATION DES CAISSES DESJARDINS, 2004) ou encore consulter notre site web (MOUVEMENT DESJARDINS).

Mise en contexte

On ne peut parler de développement des collectivités québécoises et de l'implication de Desjardins sans broser un portrait de ce vaste territoire. Le Québec s'étend sur 1,5 M km² avec une population d'à peine plus de 7 millions d'habitants. Cela ne représente que 5 habitants par km². C'est donc dire que sa population est très dispersée avec des zones de concentration comme Montréal (1 800 000 habitants, 3 606 habitants/km²), la Montérégie (1 300 000 habitants, 117 habitants/km²) et la Capitale-Nationale – Québec (600 000 habitants, 33 habitants/km²) où l'on retrouve les plus grandes entreprises de transformation et de haut savoir technologique et les plus grands centres de distribution.

Il y a également des régions limitrophes qui profitent de la proximité de ces grands centres telles que Laval, l'Outaouais et l'Estrie (population d'environ 300 000 habitants). Loin de ces grands centres, 7 régions sont dites régions ressources, dont la densité de la population varie entre 0,1 habitant/km² et 9 habitants/km². Elles vivent principalement de leurs ressources naturelles qui sont, pour la très grande majorité, amenées vers les grands centres urbains pour la transformation.

Ces régions doivent parfois mettre à profit leur imagination et leur leadership pour survivre et continuer à occuper leur territoire, malgré l'exode de la population. Elles font face à des difficultés, sur le plan de l'accès physique aux services essentiels de santé et d'éducation et services de proximité tels que l'épicerie, le bureau de poste, la pharmacie, le cinéma et les institutions financières.

Le Québec fait face, par sa superficie et la dispersion de sa population, à des problèmes tels que la dévitalisation des localités rurales en raison de l'attrait des grandes villes pour les jeunes, notamment pour la formation postsecondaire et universitaire; l'épuisement de certaines ressources naturelles par une mécanisation des processus de travail qui nécessite peu de main-d'œuvre et produit à un rythme rapide ce qui entraîne du même coût une réduction de la main-d'œuvre et de l'emploi; par la présence de plusieurs villes mono-industrielles et qui risquent de fermer si elles ne réussissent pas à se diversifier économiquement.

MigrAction, groupe constitué de plusieurs intervenants luttant contre l'exode de la population aux Saguenay-Lac-Saint-Jean, décrit ainsi les conséquences d'un bilan migratoire négatif (MigrAction, 2004):

- «Les jeunes qui quittent, apportent avec eux leur potentiel de renouvellement de la population.
- Le vieillissement accéléré de la population provoqué par l'exode des plus jeunes entraîne une demande accrue de services de santé et services sociaux.
- Le marché de la consommation s'atrophie d'année en année et les commerces perdent inlassablement leur clientèle.
- Les retraités ayant des moyens financiers supérieurs ont plus en plus tendance à suivre leurs enfants qui ont migré vers les grands centres, phénomène qui se répercute également sur le marché intérieur régional.
- La perte nette d'une main-d'œuvre qualifiée (les jeunes instruits) diminue l'activité économique, l'innovation et disqualifie la région pour la nouvelle économie.»

Ceci décrit bien la réalité de toutes les régions qui ont un bilan migratoire négatif. Les régions éloignées des grands centres urbains font donc face à la dénatalité et au dépeuplement. Tout cela entraîne la réduction du nombre de jeunes en région, le vieillissement accéléré des populations, la dégradation des services de proximité existants, la réduction de l'emploi local et la pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines qui ne trouvent pas acquéreur, faute de main-d'œuvre disponible.

Dans ce contexte, puisque les caisses Desjardins sont partout sur le vaste territoire du Québec, qu'elles se sont toujours, et ce depuis leur création, impliquées dans le développement économique de leur milieu et que l'exode des personnes a un effet direct sur leur santé financière, le Mouvement Desjardins s'est doté de politiques en matière de développement économique pour soutenir les actions de ses composantes et de ses caisses. Cet article vous présentera ces politiques et illustrera leurs applications concrètes.

Nos Politiques

Le Mouvement des caisses Desjardins s'est doté, en 2001, de politiques afin de reconnaître et d'orienter de manière efficace son engagement dans le développement des collectivités locales et régionales. C'est donc dire jusqu'à quel point le Mouvement reconnaît que le développement des milieux s'inscrit dans sa mission, ses valeurs, ses principes et la finalité de l'action coopérative.

Notre conception du développement se base sur l'amélioration du niveau de la qualité de vie, la mise en valeur du potentiel humain et

économique du milieu et la prise en charge de ce développement par les personnes en place. Notre approche et nos interventions se font en partenariat avec les organismes du milieu ou les gouvernements dans une relation où toutes les parties en ressortent gagnantes.

Desjardins a trois politiques pour encadrer ses actions: une politique de développement économique régional du Mouvement Desjardins; une politique de déconcentration du Mouvement Desjardins et enfin, une politique d'engagement du Mouvement dans le développement du milieu.

Notre **politique de développement économique régional** vise à orienter nos pratiques commerciales et de gestion afin qu'elles soutiennent des projets porteurs de développement pour les régions; elle encourage la signature d'ententes formelles de partenariat avec les paliers gouvernementaux ou les organismes voués au développement local et régional; elle vise à stimuler la concertation et la complémentarité d'actions entre nos composantes pour soutenir des projets porteurs de développement et stimuler les investissements financiers dans ces projets porteurs, ce qui a permis de créer Capital régional et coopératif Desjardins, du capital de risque pour l'investissement dans des coopératives et des entreprises en région; enfin, à permettre la déconcentration de nos activités en région.

Notre **Politique de déconcentration** qui a vu le jour grâce à la politique de développement économique régional du Mouvement a pour objectif, quant à elle, de s'assurer que toute nouvelle activité, regroupement d'activités des filiales et de la Fédération sont évaluées dans le but d'établir si elles peuvent être déconcentrées en dehors de nos grands centres que sont Montréal et Québec. La déconcentration d'une activité accorde à court terme une priorité de localisation aux régions les plus durement touchées sur le plan économique, soit la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine et l'Abitibi.

Enfin, nous avons une **Politique d'engagement dans le milieu** qui vient davantage soutenir les initiatives des caisses au niveau local. L'objectif est de donner aux caisses les moyens d'avoir une action concertée, efficace et visible au plan des partenariats locaux, des stratégies favorisant à la fois les affaires et la coopération, des cibles et des actions de manière à ce qu'elles respectent les limites compatibles à leur mission et enfin des projets porteurs de développement pour le milieu qu'elles peuvent financer en créant un Fonds d'aide au développement du milieu. Ce fonds est constitué à partir de la renonciation des membres à une partie de leur ristourne. C'est en assemblée générale que les membres voteront pour la création d'un tel fonds.

Ces politiques se traduisent par des actions concrètes dans le milieu de différentes façons. Il y a des projets de développement régional; des

activités déconcentrées en région; des projets de développement local; des produits de solidarité et des partenariats avec des organismes du milieu et de l'économie sociale.

Nos pratiques régionales

Nos Conseils des représentants (CORE), instance politique et décisionnelle pour chaque région du Québec, ont notamment comme rôle et responsabilités de se donner des orientations et des stratégies d'action pour le **développement régional** qu'ils présenteront à l'assemblée générale régionale des caisses. Cette dernière pourra, si elle le désire, se donner les moyens de mettre en œuvre ses actions. Afin que les CORE puissent jouer pleinement leur rôle et avec l'aide de l'IRECUS (Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke), nous avons développé une démarche en trois phases:

Phase 1: Diagnostic, choix des orientations et stratégies d'action, enjeux, orientations, stratégies d'action privilégiées par le milieu, identification des partenariats possibles, sources de financement, projets du milieu.

Phase 2: Plan d'action, mise en œuvre et suivis.

Phase 3: Mise à jour du diagnostic, du plan d'action et mesure des retombées socio-économiques.

Trois vice-présidences régionales ont piloté la démarche. Elles couvrent six régions administratives du Québec, soit le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord, une partie de Charlevoix, Laval, les Laurentides et la Mauricie. D'autres CORE et caisses viennent de débiter la démarche. Il s'agit de Kamouraska-Chaudières-Appalaches, Ouest du Québec et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Comme cette démarche est relativement jeune et que les pilotes viennent à peine de se terminer, la plupart des caisses et des CORE sont à la phase 1 du diagnostic et choix d'orientations. Toutefois, la Mauricie est à l'étape de la mise en œuvre. Elle a procédé, en 2003, au lancement d'un programme «*Integr-action*» pour soutenir les initiatives locales de création d'emplois et de formation en entreprise.

Pour ce qui est de l'**application de notre Politique de déconcentration**, l'évaluation des activités porte sur la possibilité d'une gestion à distance; la disponibilité et l'accessibilité de la technologie; la main-d'œuvre disponible en quantité et en qualité suffisantes sur les lieux; les possibilités de formation continue et d'appoint. Notre vécu nous amène à réaliser que même si la volonté de déconcentration est présente, peu de projets ont un potentiel de déconcentration. Toutefois, cette politique a permis la création du Centre de gestion des prêts étudiants en

Gaspésie. Plus de 100 emplois ont été créés, ce qui est énorme pour une petite communauté comme la Gaspésie. Nous procéderons prochainement à l'évaluation des retombées socio-économiques de ce projet et nous tenterons de mesurer l'effet de cette implication de la Fédération sur le comportement de nos membres, nos dirigeants élus et employés.

Nos pratiques locales

C'est à la caisse que revient la responsabilité de définir son rôle de partenaire du développement de son milieu. Son implication peut se traduire par des commandites et dons pour des événements de la communauté, des locaux et ressources qu'elle rend disponibles à des organismes du milieu, des sièges qu'elle occupe au sein d'organismes locaux ou régionaux, ses pratiques commerciales et son approche auprès des membres à plus faible revenu, mais aussi par la création d'un Fonds d'aide au développement du milieu. En effet, la Loi des coopératives financières au Québec permet aux caisses, à partir de leurs excédents annuels, de constituer et maintenir un fonds d'aide au développement du milieu, conformément aux conditions et modalités établies par la caisse. Il revient au conseil d'administration de la caisse, de gérer les sommes disponibles dans ce fonds, mais à l'assemblée générale de la caisse d'accepter la création d'un tel fonds puisque ce sont les membres qui renoncent à une partie ou à la totalité de leur ristourne individuelle pour soutenir des initiatives et projets collectifs par ce fonds.

Même si depuis la création des caisses, ces dernières ont toujours contribué sous quelque forme que ce soit au mieux-être de leur collectivité, depuis quelque temps, les sommes rendues disponibles dans le fonds d'aide, grâce à une saine gestion des avoirs des membres, sont de plus en plus importantes. Afin de soutenir adéquatement les caisses dans leur engagement, une démarche a également été développée. Elle comprend les mêmes phases que celles du développement régional, soit le diagnostic, le choix des orientations, la mise en œuvre et le suivi. Les projets financés à partir de ces fonds sont de toute nature mais doivent, de façon tangible, servir à des fins d'éducation coopérative, économique et financière, d'entraide, de développement du milieu et de soutien aux organismes communautaires.

Voici quelques exemples de réalisations locales faites par les caisses: la Caisse populaire de St-Tite, en partenariat avec un organisme du milieu, mise en place d'un projet de rétention d'entreprises qui a permis la création de près de 180 nouveaux emplois en mettant en place un incubateur industriel; la Caisse populaire de Nérée-Beauchemin, en soutenant la création d'une coopérative de santé à Saint-Étienne des Grès;

trois caisses de la Gatineau, soit Pointe-Gatineau, Gatineau et Rivière-Blanche, en soutenant un projet visant à réduire le décrochage scolaire en collaboration avec la commission scolaire de leur secteur; dix caisses de Montmagny et de L'Islet, en combinant leurs efforts pour mettre en place un programme d'accès à la propriété pour stimuler l'économie locale et retenir les jeunes qui, faute de logement accessible, quittent la région.

Les caisses collaborent également à l'émergence de services et produits financiers différents répondant aux besoins exprimés par la population. En effet, le Québec et les autres provinces canadiennes connaissent depuis quelques années une croissance des marchés financiers dit parallèles «*Fringe Banking*» dont l'objectif est de faire de petits prêts à très court terme et à des taux d'intérêt dépassant le 60% permis par l'article 347 du Code criminel du Canada. De manière détournée et parce que la loi n'est pas appliquée, ces taux usuraires vont parfois jusqu'à 500% pour une année (Réseau juridique du Québec). Différentes études ont recensées ces pratiques, dont celle de Jerry Buckland et al (2004), de l'Université de Winnipeg. Il y décrit ces différents types de financement parallèles qui existent présentement à Winnipeg, notamment dans les quartiers plus défavorisés où les institutions financières traditionnelles ont fermé leurs succursales. Comme pour le Québec et le reste du Canada, on retrouve les prêteurs sur gages, les «locations pour achat», les comptoirs pour changer les chèques de paie ou gouvernementaux, etc.

Les personnes qui n'ont pas accès à du crédit conventionnel, faute d'historique de crédit ou parce qu'elles ont des antécédents de crédit négatif font appel à ces services financiers parallèles accessibles qui les fragilisent encore davantage. Pourtant ces personnes ont besoin pour s'en sortir, de l'éducation financière, de suivis et de l'encadrement dépassant largement le rôle d'un conseiller financier traditionnel. C'est pour contrer en partie cette problématique que les caisses Desjardins ont mis sur pied des produits et services de solidarité qui visent à combler un vide de financement sous forme de prêt de dépannage à la consommation ou de microcrédit aux entreprises en démarrage.

D'abord, il y a les **Fonds d'entraide Desjardins**, qui consistent à inciter la personne à prendre en charge ses difficultés financières par de la consultation budgétaire assortie au besoin d'un prêt de dépannage (en moyenne 550\$ canadien). Dans ce projet, Desjardins s'est engagé à fournir des ressources financières et humaines à des organismes communautaires déjà actifs auprès de ses clientèles.

Fonds d'entraide – Bilan des 7 projets pilotes au 31 décembre 2003:

- 1 013 consultations budgétaires
- 441 prêts
- 241 000\$ montant total prêté
- 550\$ en moyenne par prêt
- 92% de taux de remboursement

Dans le cas du **Microcrédit Desjardins aux entreprises**, un autre partenariat s'est établi avec cette fois-ci, le Fonds d'emprunt économique communautaire (Québec) et le Réseau québécois du crédit communautaire qui regroupent des organismes qui font du crédit de type communautaire. Les caisses ont accepté de fournir l'aide financière nécessaire afin que les organismes puissent poursuivre leur soutien au démarrage de micro-entreprises ou de travailleurs autonomes. Cet accompagnement, dit de proximité, nécessite beaucoup de temps et d'énergie, mais contribue beaucoup à la survie de ces nouvelles entreprises et aide à réduire les pertes sur prêt des organismes communautaires prêteurs. Le pilote actuellement en cours est trop jeune pour donner des statistiques, mais aux dires des parties impliquées, ce partenariat améliore considérablement l'accessibilité au crédit pour des entreprises et travailleurs autonomes marginalisés.

Dans un autre ordre d'idées, mais toujours au niveau du développement local, le Mouvement Desjardins, préoccupé par le développement et le maintien des communautés, soutient également des initiatives locales pour la création de différents OBNL ou coopératives qui visent à combler l'effort de l'État dans l'offre des services à domicile et dans la lutte contre le travail au noir. Par exemple, on n'a qu'à penser à la création de coopératives de services et de soins à domicile qui visent, notamment, à combler les besoins grandissants de services reliés au vieillissement de la population. Depuis 1996, plus de 45 nouvelles coopératives et 60 OBNL ont vu le jour, créant environ 5000 nouveaux emplois dont près des 2/3 à temps plein. À titre de partenaire, Desjardins, qui reconnaît la nécessité de ces coopératives pour les communautés, a fourni pendant plusieurs années une personne pour les aider à créer leur fédération, en plus d'apporter un support financier et un matériel considérable.

Soulignons également que Desjardins s'implique beaucoup auprès des jeunes en leur offrant des services financiers adaptés à leur réalité et en participant à différents projets qui les concernent, soit par de l'aide financière, des ressources humaines ou techniques. À titre d'exemple, Desjardins a contribué à la création de coopératives telles que les coopératives jeunesse de services qui fournissent des emplois d'été aux

jeunes et les coopératives en milieu scolaire (COOPSCO). Dernièrement, Desjardins s'est associé à Place aux jeunes du Québec, un organisme dont la vocation est de favoriser le retour des jeunes dans leur région d'origine pour y faire carrière ou attirer d'autres jeunes entrepreneurs. Avec un soutien financier de Desjardins, Place aux jeunes a procédé à l'embauche de 34 «agents de migration» dans les régions les plus problématiques. Ils développeront, en partenariat avec les organismes du milieu, différentes initiatives pour attirer et retenir les jeunes en région. De plus, deux «agents de liaison» sont postés dans les deux grands centres urbains pour recenser les jeunes qui ont quitté leur région pour les études et qui souhaiteraient y retourner.

Enfin, puisque les jeunes sont au cœur de la survie des régions et des caisses (futurs membres, futurs dirigeants, futurs employés, futurs citoyens), les caisses ont pris d'importants engagements lors de leur congrès de mars 2003 sur le Renouveau coopératif. Elles multiplient leurs initiatives visant à favoriser l'intégration sociale, professionnelle et financière des 15-30 ans. Le projet «Action jeunesse Desjardins» cherche à répondre aux besoins et aspirations que les jeunes ont exprimés lors de consultations, soit des services et produits financiers accessibles répondant à leurs besoins, de jouer pleinement leur rôle de citoyen ainsi que l'accessibilité à l'emploi et à la scolarisation.

Conclusion

Pour que les régions et les municipalités locales demeurent dynamiques et prospères économiquement, tous les partenaires du milieu doivent s'impliquer surtout dans un contexte où l'État se retire de plus en plus du développement local et régional en redonnant des pouvoirs décisionnels aux régions. L'État demande aux différents organismes voués au développement des milieux et aux secteurs privés de participer financièrement à leur propre développement. Dans ce contexte, il est important que Desjardins poursuive son œuvre, car même s'il est parfois critiqué, il est souvent l'exemple à citer. Le Mouvement des caisses Desjardins est plus qu'une simple institution financière. Il est un regroupement de coopératives d'épargne et de crédit profondément enraciné dans leur milieu qui bénéficie d'un vaste bassin de bénévoles et d'employés expérimentés capables d'identifier les enjeux et de relever le défi du développement local et régional lorsqu'ils s'en donnent les moyens.

LE MOUVEMENT DESJARDINS AUJOURD'HUI EN CHIFFRES

- La 1^{re} institution financière au Québec et la 6^e au Canada en termes d'actifs
- Plus de 5,1 millions de membres au Canada (70% de la population du Québec est membre d'une caisse Desjardins)
- Plus de 125 000 entreprises membres au Canada
- 8 127 dirigeants bénévoles au Canada
- Actif total de 99,4 G\$ au Canada
- 676 caisses et 1 077 centres de service (total: 1 753 points de service) au Canada et une vingtaine de sociétés filiales
- Le plus important employeur privé au Québec (38 128 personnes)
- 440 M\$ en ristournes individuelles à la collectivité et 43 M\$ en commandites, dons et bourses pour un total de 483 M\$
- www.desjardins.com: le site financier le plus visité au Québec et le 3^e au Canada

Source: MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS (2003)

NOTE

1. Chargée d'équipe et de projet en développement économique des régions et des milieux, Fédération des caisses Desjardins du Québec

BIBLIOGRAPHIE

BUCKLAND, Jerry *et al* (2004). *The Rise of Fringe Financial Services in Winnipeg's North End: Client Experiences, Firm Legitimacy & Community-based Alternatives*, a Report on the Research Study into Fringe Financial Services in Winnipeg's North End, Winnipeg Inner-city; Social Sciences and Humanities Research Council of Canada and SCHL

FÉDÉRATION DES CAISSES DESJARDINS (2004). *Notre apport à la collectivité en 2003*, http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/rapports_financiers/engagement_social/comp03.pdf

MIGRACTION (2004). Une stratégie globale d'intervention visant l'atteinte d'un bilan migratoire positif, http://www.raj-02.qc.ca/images/files/divers/MigrAction_Synthese.zip

MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS (2003). *Rapport annuel 2003 du Mouvement des caisses Desjardins*, http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/rapports_financiers/rapport_annuel/index.jsp

MOUVEMENT DESJARDINS. <http://www.desjardins.com>

RÉSEAU JURIDIQUE DU QUÉBEC. <http://www.avocat.qc.ca>