

**Le mouvement coopératif québécois:
de l'innovation de processus à l'innovation coopérative:
vers une rente inter coopérative**

**Par
Hélène Simard et Martine Vézina**

Note sur les auteurs

Hélène Simard est présidente directrice générale (PDG) du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) depuis 2005 après avoir été sous-ministre responsable du développement régional, PDG du réseau des SADC et organisatrice communautaire en CLSC.

Martine Vézina est professeure agrégée, HEC Montréal. Elle est membre du Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers <http://web.hec.ca:8088/centredesjardins/> et du Groupe Strategos <http://neumann.hec.ca/strategos/>. Elle se spécialise en stratégie d'entreprise, gestion des entreprises collectives et en gestion agroalimentaire.

Série : Documentation et diffusion, numéro 12

ISBN : 978-2-89251-379-0

Septembre 2009

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	1
Les relations inter organisationnelles : quelques éléments de théorie.....	1
L'enjeu de la coopération-compétition dans le contexte organisationnel.....	2
La perspective relationnelle; un apport au dilemme collaboration-compétition.....	3
2. UN MOUVEMENT COOPÉRATIF EN QUESTIONNEMENT.....	5
Le processus de planification stratégique.....	6
Les enjeux du mouvement coopératif au tournant du millénaire.....	7
Quatre ans plus tard....des résultats tangibles.....	10
..... et le développement de capacités collectives d'innovation.....	13
Vers une rente inter coopérative.....	15
CONCLUSION.....	17
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	18

1. INTRODUCTION

Cette communication vise à décrire et à analyser le processus par lequel le mouvement coopératif québécois s'est doté d'un plan d'ensemble permettant de relever certains défis contemporains auxquels fait face la société québécoise. Selon Mintzberg (1999), au-delà du plan d'action à long terme que permet de définir une planification stratégique, celle-ci joue autant, sinon davantage, un rôle de rapprochement et de mobilisation des acteurs y participant. C'est donc à la fois sous l'angle des objectifs et des résultats concrets atteints que des transformations dans la dynamique inter réseaux coopératifs que nous souhaitons analyser les résultats de cet important processus ayant mobilisé divers regroupements sectoriels et territoriaux de coopératives.

Cette analyse s'inscrit dans le cadre des travaux portant sur les relations inter organisationnelles, en analyse des organisations. Ceux-ci cherchent notamment à établir les conditions d'un partenariat réussi de même que les outputs qu'en retirent les organisations participantes ainsi que l'impact sur la dynamique partenariale elle-même.

Nous souhaitons, par cette contribution, réfléchir aux conditions qui ont mené un regroupement coopératif hétérogène fortement décentralisé (*loosely coupled*) à passer d'un rôle de concertation relativement passif, à celui de catalyseur d'innovations sociales. Ce premier plan de développement du mouvement coopératif tirant maintenant à sa fin, nous sommes en mesure de faire état de l'atteinte des objectifs. Plus que cela toutefois, nous souhaitons mettre en évidence les apprentissages faits, tant en terme de dynamique partenariale que ceux réalisés bénéficiant des réseaux coopératifs eux-mêmes. Ces apprentissages ont favorisé le développement d'un capital relationnel prenant la forme d'une confiance mutuelle accrue susceptibles de susciter une collaboration encore plus étroite entre les partenaires. Nous soutenons enfin que ce processus a permis au mouvement coopératif québécois de faire les premiers pas vers le

développement d'une rente inter relationnelle générant des avantages aux seuls acteurs participants au réseau.

Dans la première partie de ce texte, nous présentons quelques éléments de théorie sur les relations inter organisationnelles. La seconde partie permet de dresser un bref portrait du mouvement coopératif québécois, de son histoire et du contexte qui prévaut au moment du démarrage du processus devant mener au développement du plan stratégique. Nous décrivons ensuite le contenu du plan d'ensemble de même que les principales réalisations. Enfin, nous analysons ce processus de même que ses réalisations sous l'angle des apprentissages faits par le mouvement et les réseaux coopératifs, du capital relationnel qui s'est ainsi créé entre les partenaires qui pourraient collectivement dégager une rente inter coopérative de leur participation active à ce réseau.

Les relations inter organisationnelles : quelques éléments de théorie

Les travaux s'intéressant aux relations inter organisationnelles dans le contexte de l'entreprise collective font état de 4 grandes approches à leur analyse : la perspective idéologique, la perspective politique, la perspective organisationnelle et la perspective stratégique (St-Pierre, 2006). La perspective idéologique prend ses racines dans le principe d'inter coopération entre coopératives énoncé par l'Alliance coopérative internationale (ACI). Cette perspective soutient que l'organisation coopérative a un double devoir de collaborer avec ses pairs dans un but d'amélioration des conditions des coopérateurs et d'essayer le modèle coopératif afin de le mettre au service du plus grand nombre (St-Pierre, 2006; Malo et Vézina, 2005). La perspective politique s'inspire pour sa part des enjeux du fédéralisme et étudie les rapports de pouvoir entre les unités

¹Cette forme de concurrence inter réseau a même eu tendance à s'accroître au cours des dernières années sous la pression notamment de la création de nouvelles formes de coopératives dont la nature et les activités

de base et le regroupement (O'Toole et Bennis, 1992) et ce, dans une optique de régulation des tensions internes au réseau. L'approche économique, fortement inspirée des travaux sur les coûts de transaction en économie, a principalement été mobilisée par les économistes de la coopération agricole. Ceux-ci s'intéressent aux mécanismes contractuels permettant de minimiser les coûts de transactions issus de comportements opportunistes. Tout comme l'approche économique, la perspective stratégique tourne l'attention sur le dilemme coopération-compétition. Puisant ses fondements dans les travaux sur le management des organisations, l'approche stratégique est davantage préoccupée par les processus organisationnels et les résultats (performance). Posant comme postulat que la collaboration est source de performance supérieure, elle cherche à comprendre les conditions permettant d'assurer une collaboration durable entre partenaires. Quelques travaux sur les organisations coopératives et d'économie sociale ont d'ailleurs adopté cet angle d'analyse des relations inter organisationnelles (Vézina et Legrand, 2004; Vézina et Rousselière, à venir; Vézina et Messier, 2004; St-Pierre, 2006; Zerdani, 2006).

Une certaine diversité d'angles d'analyse traverse donc les recherches sur les relations inter organisationnelles dans le contexte du mode d'organisation coopératif. Cette diversité d'approches reflète la complexité et la nature multi variée de l'activité coopérative. Deux raisons nous incitent toutefois à aborder cette analyse du processus de planification stratégique, et de ses résultats, mis de l'avant par le mouvement coopératif québécois sous l'angle de la perspective stratégique en analyse inter organisationnelle. D'une part, plus que les autres, l'approche stratégique intègre la question de la compétition dans la compréhension du processus même de collaboration. D'autre part, cette approche s'intéresse aux résultats, aux outputs de la relation partenariale.

Ainsi, l'analyse des rapports inter coopératives a tendance à évacuer la question de la

compétition. Pourtant, l'activité même de l'organisation coopérative s'exerce dans un contexte de concurrence sur les marchés, mais également de concurrence sur les ressources, notamment lorsqu'il s'agit de bénéficier de dispositions favorables des pouvoirs publics. Cette concurrence n'est pas sans générer une certaine compétition entre organisations coopératives, voire entre réseaux coopératifs.¹ Il nous apparaît donc difficile de comprendre la coopération inter organisations sans en cerner du même souffle son revers, la compétition. C'est pour cette raison que nous avons retenu un cadre d'analyse, la perspective relationnelle, qui cherche à comprendre les conditions d'une collaboration durable dans un contexte de concurrence sur les marchés et sur les ressources, ce que Brandenburger et Nalebuff (1996) qualifient de co-opétition.

L'enjeu de la coopération-compétition dans le contexte organisationnel

La durabilité de la collaboration constitue en enjeu traversant toutes les formes de partenariats. Elle s'avère toutefois encore davantage fragile dans un contexte de coopération non contractuelle, c'est-à-dire dont la réversibilité est inscrite dans l'acte même de coopération. Cette situation correspond d'ailleurs tout à fait au principe de libre entrée et libre sortie de l'Alliance coopérative internationale (ACI).

Mais au-delà des principes, pourquoi les organisations coopèrent-elles ? Règle générale, dans un contexte d'économie de marché, on coopère sur un front pour mieux concurrencer sur un autre (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Pourtant, les travaux s'intéressant aux entreprises coopératives sous l'angle de l'inter coopération semblent prendre pour acquis que la coopération est inscrite dans l'acte même de créer une coopérative. Mais l'est-elle vraiment ? La coopération est-elle donnée naturellement à l'organisation qui évolue dans un contexte de concurrence croissante avec une entreprise à propriété individuelle qui s'aventure de plus en plus sur le territoire du social toujours munie de son

modèle traditionnel de rentabilisation immédiate de ses activités ? Et si, pour diverses raisons, la question qui se pose alors est à savoir pourquoi, dans un contexte de concurrence sur les marchés et sur les ressources, et de marge de manœuvre organisationnelle limitée pourquoi les organisations collaboreraient-elles ?

Un des incitatifs principaux à la collaboration entre organisations est la possibilité d'accéder à des ressources supplémentaires et complémentaires offertes par le ou les partenaires. La collaboration inter organisations permettrait donc de mettre en commun des ressources. Toutefois, dans la réalité, les compromis et les arbitrages nécessaires à la mise en commun sont tels que les avantages économiques immédiats que les organisations peuvent en retirer apparaissent bien minces en comparaison des sacrifices consacrés.

Il semblerait plutôt que ce soit le potentiel d'apprentissage (Hamel, 1991) dans la relation qui constitue l'incitatif le plus sérieux pour une organisation à entrer dans une relation partenariale. Le potentiel d'apprentissage apparaît de surcroît fondamental dans un contexte de transformation des conditions de l'activité d'une organisation, de changements importants dans son environnement nécessitant des ajustements à la configuration de ses activités et processus organisationnels. En somme, l'apprentissage constituerait, pour les organisations en situation de transformation, une capacité dynamique (Teece, Pisano et Shuen, 1997) fondamentale.

Qu'il s'agisse d'apprentissage dans la relation ou d'avantages de nature tangible, il n'en demeure pas moins que les partenaires ne sont pas tous égaux sous l'angle des apports de la relation. En outre, l'asymétrie des partenaires en termes de capacité et de rapidité d'apprentissage, et ce particulièrement dans un contexte de partenariat réversible, constitue un des écueils importants dans les relations de collaboration. Un partenaire avantagé de ce point de vue est susceptible de se retirer considérant avoir bénéficié des avantages

potentiels d'apprentissages offerts par le partenariat. Ce retrait d'un partenaire peut se faire de façon directe et ouverte ou, pire encore, de façon indirecte et subversive en limitant ses propres contributions (expertises, connaissances) tout en continuant de profiter de certains avantages offerts par le partenariat.

La question qui se pose ultimement est donc celle de savoir comment faire en sorte que la collaboration inter organisationnelle soit durable, condition essentielle à une exploitation approfondie du potentiel que recèle un partenariat.

La perspective relationnelle; un apport au dilemme collaboration-compétition

La perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998) en management stratégique des organisations tente d'apporter des pistes de réponse à l'enjeu de la durabilité de la relation partenariale.

La perspective relationnelle soutient que les ressources critiques d'une firme excèdent ses frontières traditionnelles et peuvent résider dans la relation qu'elle entretient avec ses partenaires (Dyer et Singh, 1998; Dyer et Nobeoka, 2000). La relation de partenariat permet aux organisations de capter une rente, qui ne peut être exploitée que conjointement par les firmes participant à la relation.² Il s'agit donc d'une rente relationnelle dans la mesure où le surcroît de valeur généré par la collaboration ne peut être capturé par les partenaires que dans le seul cadre de la relation. Hors de la relation, la rente est non appropriable une organisation unique.

Cette approche met donc davantage le cap sur les conditions d'une saine et durable collaboration permettant de contourner les écueils liés à une collaboration réversible se caractérisant par une relation ambiguë de coopération-compétition, c'est-à-dire une relation de «collaboration méfiante». Selon cette

²La notion de rente relationnelle s'inspire de celle de rente économique qui constitue un profit supranormal généré par une position de marché ou de coût avantageuse pour l'organisation.

perspective, la possibilité de générer une rente relationnelle inciterait les organisations à maintenir un rapport de collaboration authentique. La perspective relationnelle tourne donc résolument l'attention vers les conditions de création d'une rente relationnelle assurant une collaboration durable puisque non appropriable individuellement par les partenaires.

Quatre sources de rente relationnelle ont à ce jour été identifiées (Dyer et Singh, 1998). Il peut en effet s'agir d'actifs spécifiques à une relation de partenariat. Ceux-ci peuvent alors prendre diverses formes, tangibles ou intangibles. Une notoriété collective, des processus organisationnels et outils de travail communs permettant d'accroître l'efficacité et l'efficacité de chacune des organisations, des financements liés, des avantages économiques communs, etc. sont susceptibles de constituer des formes de rente relationnelle. D'autre part, la mise en place de routines inter organisationnelles de partage de connaissances permettrait de créer de la valeur à travers une capacité collective supérieure de générer de l'innovation. Les travaux de Powell (1998) sur l'industrie biotechnologique suggèrent d'ailleurs que le réseau, davantage que l'organisation, constitue le lieu d'innovation. À cet égard, le réseau générerait une rente relationnelle prenant la forme d'une capacité innovatrice supérieure à celle générée individuellement par chacune des organisations.

La troisième source de rente relationnelle est constituée des ressources et compétences complémentaires des divers partenaires. En combinant de façon originale les ressources et compétences apportées par chacun des partenaires, des effets de synergie s'exercent. Cette source de rente est toutefois modérée par deux effets, à savoir le degré de compatibilité des organisations en termes d'activités, de taille, de culture et de systèmes organisationnels ainsi que la capacité des membres à évaluer leurs complémentarités. Dans ce dernier cas, l'expérience passée des organisations en matière de collaboration inter organisationnelle est susceptible d'accroître leur capacité à identifier

des aires de complémentarité. On pourrait même penser que l'expérience conjointe accumulée avec le temps pourrait permettre de contourner en partie les difficultés liées à une certaine hétérogénéité des partenaires. Enfin, la quatrième et dernière source de rente relationnelle repose sur la mise en place de mécanismes de gouvernance efficaces, de nature contractuelle mais également et principalement informelle. L'existence préalable d'un capital relationnel (confiance, réputation) (Kale, Singh et Perlmutter, 2000) apparaît, à cet égard, fondamentale pour expliquer la capacité des partenaires à exploiter de façon optimale les sources de rentes relationnelles.

Par ailleurs, la présence d'un capital relationnel fort constitue un ingrédient important au processus d'apprentissage inter organisationnel. On se rappellera que la capacité d'apprentissage est au cœur des processus d'innovation. Étudiant ce rapport dans le contexte d'un réseau partenarial d'entreprises collectives hétérogènes, Vézina et Messier (2004) mettent d'ailleurs en évidence que plus le capital relationnel entre organisations partenaires est élevé, plus l'apprentissage inter organisationnel est important. En ce sens, le développement d'un capital relationnel fort constituerait une condition au processus d'apprentissage inter organisationnel. L'étude des auteurs souligne également que plus les partenaires sont complémentaires, voire homogènes dans leurs activités, ressources et savoir-faire, plus important est susceptible d'être l'apprentissage inter organisationnel.

Knight (2002) considère qu'il y a apprentissage lorsque les propriétés d'un réseau d'organisations ont évolué, c'est-à-dire que s'est opérée une modification des structures cognitives (normes, interprétations communes) et des pratiques collectives. On peut distinguer quatre niveaux différents d'apprentissage inter organisationnel: l'acquisition de nouvelles informations ou connaissances du ou des partenaires; une meilleure connaissance des partenaires (de ses buts avoués et émergents) et l'amélioration de l'interface de leur relation (définition des tâches et responsabilités, des

processus de collaboration); la capacité à gérer les partenariats (identifier les partenaires compatibles, à exploiter les complémentarités), et enfin; la capacité à résoudre les dilemmes fondamentaux d'un réseau (créer une forte identité collective par l'élaboration de routines collectives, établir des règles ou normes du réseau, mettre en place des processus de partage de connaissances et créer des sous-réseaux, etc.) (Dyer et Nobeoka, 2000). Ainsi, l'apprentissage inter organisationnel constitue à la fois une rente générant des avantages pour les partenaires, et une condition à la collaboration lorsqu'il s'agit d'approfondir la connaissance des partenaires.

Ainsi, un niveau élevé de capital relationnel permet aux partenaires de déceler les informations et expertises pertinentes chez les partenaires, ainsi que d'identifier les individus qui les possèdent (Dyer et Singh, 1998). De plus, des interactions fréquentes, voire l'établissement de routines inter organisationnelles, ne sont pas sans faciliter le transfert ou l'apprentissage de connaissances tacites entre les partenaires (Von Hippel, 1988; Marsden, 1990; cité dans Kale et al., 2000). Ces routines inter organisationnelles favorisent le développement de relations basées sur la confiance, la transparence et la réciprocité, atténuant ainsi la crainte qu'un des partenaires agisse de façon opportuniste (Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998). C'est donc sous la loupe des apprentissages que nous allons examiner le processus de planification stratégique mis de l'avant par le mouvement coopératif québécois en 2004, de même que ses réalisations au cours des quatre dernières années. Voyons d'abord le contexte dans lequel s'est inscrite cette décision de conduire, pour la première fois de son histoire, un tel projet.

2. UN MOUVEMENT COOPÉRATIF EN QUESTIONNEMENT

Le mouvement coopératif québécois compte plus de 3 200 entreprises coopératives et 39 mutuelles regroupant 8,5 millions de membres (particuliers et entreprises). Avec un chiffre d'affaires de 22 milliards de dollars CAN et des actifs de l'ordre de 150 milliards \$, il génère 87

000 emplois, dont 60% situés en région. Les coopératives sont notamment présentes dans les secteurs des services financiers et des assurances, de l'industrie agroalimentaire, de l'alimentation, de l'habitation, de l'industrie forestière, des services funéraires et en milieu scolaire.

Les coopératives et mutuelles ont toujours occupé une place importante dans la vie économique des francophones au Canada. Au Québec, depuis les premières expériences en 1835, ce mode d'organisation a permis de relever les nombreux défis auxquels a été confronté le Québec. Les coopératives, via leurs regroupements, se retrouvent au sein du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Ancêtre de ce dernier, le Conseil de la coopération du Québec a été créé en 1939.

Au cours de son histoire, le CCMQ a joué un rôle plus ou moins actif, selon les époques, auprès des acteurs de la société québécoise. Sa capacité à mobiliser les réseaux coopératifs dans la réalisation de projets communs a également connu des hauts et des bas. Au cours des années précédant le processus qui nous intéresse, une certaine dose de conflits entre certains réseaux coopératifs marquait même ses rangs. Ceux-ci étaient toutefois en partie dissimulés par le leadership quasi directif qu'y exerçait, depuis de nombreuses années, un important réseau coopératif dont la contribution financière aux activités du regroupement était d'ailleurs majeure.

De plus, les secteurs coopératifs, hétérogènes par nature, se sont historiquement reconnus collectivement principalement sur la base des principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale. En outre, les principes d'inter coopération et d'éducation coopérative se sont avérés, au Québec du moins, des principes fédérateurs du discours des réseaux mais peu traduits en réalisation. En témoignaient d'ailleurs le faible nombre d'initiatives concrètes tentées, et encore moins réussies, à cet égard.

Cette situation s'était exacerbée, au cours des

années, alors que les pressions économiques et concurrentielles exercées sur les coopératives et leurs regroupements sectoriels s'étaient accentués, encourageant en quelque sorte les secteurs coopératifs à se refermer sur leurs enjeux sectoriels respectifs. Une certaine communauté idéologique les incitait à poursuivre une forme de collaboration très relâchée, qui prenait en fait plutôt la forme d'un échange courtois que d'une collaboration. En somme, bien qu'un certain capital relationnel s'était bâti au fil des années entre les partenaires du mouvement, l'absence d'expériences communes entre les réseaux et une certaine méconnaissance des uns et des autres rendait problématique toute forme de collaboration plus serrée.

En 2004, pour la première fois de sa longue histoire, le réseau coopératif québécois, à travers son regroupement intersectoriel, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), se dotait d'une planification stratégique. Ce vaste exercice de mobilisation et de réflexion, conduit en 2003-2004, visait à identifier les nouveaux défis sociaux et économiques susceptibles d'être relevés, en tout ou en partie, par le mode d'organisation coopératif. Au terme de l'exercice, six enjeux communs ainsi que les défis soulevés par ces derniers devenaient les priorités de l'ensemble du réseau coopératif québécois.

Pourtant, cela faisait déjà plusieurs années que les membres du CQCM (à l'époque, le Conseil de la coopération du Québec-CCQ) avaient fait inscrire dans la mission même de l'organisation le développement d'un plan d'ensemble. En dépit toutefois de l'importance qu'ils semblaient accorder au développement d'une vision globale du mouvement coopératif, aucune action en ce sens n'avait encore été entreprise.

Or, au tournant des années 2000, plusieurs éléments contribuent à faire converger les différents réseaux coopératifs vers une réflexion collective sur son avenir. D'une part, comme le noteront certains, une certaine «concurrence» apparaît sur l'échiquier des organisations citoyennes. En effet, un regroupement

provincial d'organisations d'économie sociale avait été créé à la fin des années 90. Bien que nombreuses à évoluer sur l'ensemble du territoire québécois, ces organisations n'étaient pas formellement regroupées et faisaient plutôt entendre leur voix à l'échelle de leur territoire, le plus souvent local. L'émergence de ce regroupement, né des suites de la tenue d'un sommet organisé par l'État, bénéficie donc dès sa création d'une certaine légitimité auprès des responsables publics, faisant craindre au mouvement coopératif une perte de légitimité. On appréhende une migration des aides publiques au détriment du mouvement coopératif, mais surtout une dilution, voire une perte d'influence notamment dans les grands dossiers sociaux, là où se positionnement précisément le regroupement d'économie sociale.

Par ailleurs, au cours de ces années, un renouvellement du leadership s'exerce au sein du CQCM. Un nouveau président est élu et un remplacement s'effectue également à la direction générale de l'organisation. Pour la première fois de son histoire, le CQCM est dirigé par une personne extérieure au mouvement coopératif. En effet, la nouvelle direction générale est issue du milieu politique. Non seulement n'est-elle pas identifiée à un secteur coopératif, ce qui fut le cas dans le passé, mais elle a de surcroît une connaissance des rouages politiques de l'administration publique, ce qui n'est pas négligeable en ces temps de concurrence sur l'échiquier politique. Pour cette dernière, le défi principal des organisations coopératives consiste à se positionner comme acteur du développement social-économique. S'appuyant sur l'énoncé de mission, celle-ci convainc les principaux lieutenants des réseaux coopératifs de doter le mouvement coopératif d'un plan intersectoriel triennal de développement.

Le processus de planification stratégique

C'est donc dans ce contexte que démarre un processus de réflexion, le premier de son histoire, devant conduire à l'établissement de priorités de développement pour l'ensemble du

mouvement. Dès le départ, on définit l'objectif principal poursuivi par ce processus de planification stratégique. On souhaite faire de la coopération et de la mutualité une solution durable et significative dans un monde en perpétuel changement. Plus qu'une simple formule, on souhaite une place accrue à la participation citoyenne dans la prise en charge démocratique des solutions collectives face aux besoins du Québec. Cet énoncé d'objectif reflète l'esprit et le contexte dans lequel s'inscrit le processus et donne tout à la fois le ton aux enjeux qui seront ciblés.

Quatre grandes étapes jalonnent ce processus devant conduire à entériner un plan de développement d'ensemble. L'exercice étant mené pour la toute première fois, et les échanges entre les réseaux coopératifs sectoriels et régionaux étant jusque-là peu formalisés et conséquemment relativement réduits, une première phase de consultation est conduite. Celle-ci s'avère d'autant incontournable qu'une certaine méfiance caractérise les rapports entre certains réseaux. Au cours de cette première phase, chacune des composantes sectorielles et régionales du mouvement est donc appelée à réfléchir, puis à présenter à ses vis-à-vis, les principaux enjeux et défis auxquels devra faire face son réseau de coopératives adhérentes au cours des années à venir. Un consultant est mis à la disposition des secteurs pour animer cette première étape.

Dans un second temps, une journée de réflexion est organisée afin de discuter des résultats de cette première consultation. Le Forum coopératif 2004 permet d'amorcer la réflexion sur les enjeux et les défis qui sont communs à l'ensemble du mouvement coopératif. Les changements à opérer dans les façons de faire du mouvement afin de relever les défis identifiés sont également discutés lors de cette rencontre. (CCQ, 2005).

En troisième étape, certains partenaires du mouvement sont consultés afin d'obtenir leur lecture des enjeux et des défis rencontrés par le mouvement coopératif. Enfin, le fruit de ces consultations est soumis au conseil

d'administration du CCQ, formé des représentants et représentantes de chacune des composantes du mouvement (fédérations sectorielles, Fédération des coopératives des coopératives de développement régional et mutuelles). À l'issue de cette réflexion, six (6) grands enjeux communs se déclinant en 24 défis sont retenus. Pour chacun de ceux-ci, des cibles de changement et des indicateurs de résultats seront par la suite spécifiés.³

Les enjeux du mouvement coopératif au tournant du millénaire

Au terme du processus de planification stratégique, six (6) enjeux sont retenus comme étant communs au mouvement coopératif : le développement décloisonné et harmonisé; les changements démographiques, la relève d'entreprise, le relève coopérative et les jeunes; l'image, les valeurs, la perception de la coopération; la capitalisation et les mesures de soutien aux coopératives; la recherche et développement et l'innovation; la concertation et le partenariat.

La culture du développement cloisonné est montrée du doigt comme induisant des inefficacités importantes et limitant la capacité du mouvement à développer et mettre en œuvre des solutions innovantes. Le fonctionnement en silos doit faire place à une approche davantage organique, exploitant les synergies entre les organisations sectorielles, mais également avec les instances territoriales. En outre, on souhaite accroître l'efficacité du mouvement coopératif en dépassant les intérêts corporatifs et sectoriels afin de mieux répondre aux enjeux sociaux. Le but étant de s'arrimer plus naturellement avec les acteurs territoriaux et publics dans le positionnement de la formule coopérative comme réponse à certains enjeux locaux. Cet enjeu d'harmonisation du développement apparaît d'ailleurs comme un préalable, une

³Pour de plus amples détails, voir CCQ (2005), *Plan d'ensemble 2004-2007 du développement coopératif québécois*, Conseil de la coopération du Québec.

condition à la réussite du plan d'ensemble. Le second enjeu retenu dans le plan d'ensemble est celui des changements démographiques qui frappent l'ensemble du Québec. «L'image du coopérateur que se fait l'opinion publique est celle d'un homme, francophone, d'âge mûr.» Or, que ce soit par la multiplication des communautés culturelles et linguistiques ou par la dépopulation et le vieillissement, cet enjeu se pose en terme «d'ouverture à la différence» (CCQ, 2005), d'inclusion. La très grande majorité des secteurs coopératifs se voient interpellés par cet enjeu. Les communautés culturelles, les femmes, les jeunes et la métropole, où la création de nouvelles coopératives connaît des ratés importants, constituent autant de segments ciblés par cet enjeu qui appelle à développer des réponses novatrices invitant une action concertée sur le terrain. En outre, la question de la relève dans les coopératives et par conséquent de la place des jeunes dans le mouvement coopératif se pose avec acuité. On appelle à des mesures de concertation afin de maintenir voire d'accroître le membership coopératif, mais également d'attirer et de retenir une main-d'œuvre qualifiée dont la rareté accrue pose des défis de développement importants alors que les activités des organisations ont tendance à se complexifier. Une des opportunités identifiée par le plan d'ensemble concerne la transformation sous forme coopérative d'entreprises familiales non coopératives aux prises avec un enjeu de relève. On prédit en effet à moyen terme le départ à la retraite de 75% des chefs d'entreprises québécoises. (CCQ, 2005)

Les écueils que connaît la formule coopérative auprès de certains segments et les opportunités de développement dans d'autres contextes ne sont pas étrangers au problème de perception de la coopération auprès de la population qui en a une vision traditionnelle et peu innovante. Pourtant, selon une étude réalisée pour le compte du CCQ (Impact Recherche/CCQ, 2004), il semblerait que bien que la moitié de la population ne connaisse aucune coopérative, le grand public n'a pas moins une opinion très favorable à l'égard de ce type d'organisation.

On juge qu'elle constitue une solution à des besoins économiques et on manifeste davantage de confiance envers elle qu'envers toute autre forme d'entreprise. Des préjugés, souvent contradictoires, à l'égard des coopératives traversent également les sphères économiques et publiques. Les intervenants économiques jugent la formule coopérative lourde au plan administratif et ce faisant non appropriée dans un univers de forte concurrence. Les acteurs publics et sociaux la perçoivent comme étant non innovante et au seul service de ses membres, en somme ne recelant pas les ingrédients nécessaires pour s'attaquer aux enjeux sociétaux qui se profilent. Le défi consiste donc, pour le mouvement coopératif québécois, à mieux positionner la formule coopérative au regard des autres modes d'organisation (privé, public, OBNL) de l'activité économique et sociale. On juge qu'il est impératif d'actualiser le discours coopératif tout en mettant davantage à l'avant-plan les valeurs véhiculées par la coopérative, et ce, dans le but de mieux rejoindre les populations visées et de percer certains milieux. Pour ce faire, on souhaite développer une action de communication davantage concertée permettant de faire connaître la coopération comme formule actuelle et innovante. Le statut distinctif de la coopérative et l'encadrement de son activité par une législation qui lui est spécifique doivent être mieux compris notamment par les pouvoirs publics. En matière de communication, le mouvement se donne le défi de prendre des positions publiques collectives sur des enjeux socio-économiques. On souhaite à cet égard que le CCQ, dans son rôle de lobby, ait une approche davantage pro-active.

Le quatrième enjeu a trait à la capitalisation et aux mesures de soutien destinées aux coopératives. Celui-ci concerne de façon plus sérieuse certains types de coopératives (coopératives de solidarité et de travail ainsi que les coopératives de plus faible taille). Cet enjeu pose plusieurs défis. En effet, la capacité de capitalisation s'appuie d'abord sur une saine gestion interne de l'organisation permettant d'améliorer les performances financières. À cet égard, les regroupements sectoriels jouent un

rôle important dans l'accompagnement des coopératives de base. Le renforcement de celles-ci apparaît toutefois crucial dans l'optique de mieux répondre aux besoins de leurs membres et de les appuyer dans le développement de leurs expertises. Un constat est également fait à l'effet que certains réseaux coopératifs, pour demeurer compétitifs, se doivent de procéder à une certaine consolidation de leur réseau. Au-delà des efforts internes qu'ils doivent consacrer à l'amélioration de leur performance gestionnaire et financière, un effort des pouvoirs publics doit également être fait dans le but de mettre en place des outils de capitalisation (fiscaux et relatifs à l'investissement) adaptés aux coopératives. Pour ce faire, un des défis consiste à accroître le travail en partenariats avec les acteurs de développement territoriaux qui disposent de mesures de soutien mais qui n'ont pas toujours le réflexe de proposer la coopérative comme mode d'organisation dans la prestation de services.

Les deux derniers enjeux, la recherche, le développement et l'innovation d'une part, et la concertation et les partenariats d'autre part, visent à mettre le mouvement coopératif québécois en mode innovation plutôt que de conservation des acquis, d'adaptation simple du modèle. À cet égard, ces deux enjeux constituent, d'une certaine façon, le cœur du renouveau qui s'exprime au sein du CCQ à cette époque. Ils symbolisent un changement de perspective du mouvement coopératif québécois. Celui-ci manifeste ainsi l'intention collective, le dessein de positionner le mode d'organisation coopératif comme voie de solution durable face aux défis que posent la mondialisation et la privatisation de services publics qui apparaissent dorénavant comme incontournables. On souhaite donc que la coopération effectue des percées dans de nouveaux créneaux en s'appuyant sur des solutions innovantes (CCQ, 2005).

Le plan stratégique va plus loin encore en identifiant des créneaux de développement coopératif à une portée plus immédiate (santé, services sociaux) alors que d'autres opportunités (loisir, culture, tourisme) apparaissent encore

floues.

Pour ce faire, le mouvement coopératif québécois souhaite accroître l'étendue du rôle du CCQ en lui adjoignant un volet recherche et développement. Ce faisant, on vient en quelque sorte confirmer la volonté d'innovation du mouvement coopératif. En effet, bien qu'on converge sur le caractère inéluctable des transformations socio-économiques qui se profilent et la pertinence du mode d'organisation coopératif pour y faire face, on reconnaît du même souffle que des réponses originales devront être trouvées. Or, le constat est également à l'effet que les regroupements sectoriels ne sont pas toujours équipés adéquatement pour documenter les pratiques et les innovations qui se font dans ou à la périphérie de leurs activités. Explorer les créneaux, rendre disponible les expertises et modéliser les éléments de faisabilité et de viabilité constituent autant d'activités qui ne sont pas toujours à la portée ou dans le champ d'action des secteurs coopératifs et ce, d'autant que les créneaux potentiels sont souvent transversaux aux secteurs.

La nature de la plupart de ces développements coopératifs innovateurs interpelle toutefois la collaboration d'un certain nombre d'acteurs publics, de la société civile et territoriaux qui sont jusque-là en périphérie du cercle des collaborateurs du mouvement coopératif québécois. Aussi, tout comme l'innovation coopérative repose sur la mise en place d'une force collective de recherche et développement, sa concrétisation est en quelque sorte tributaire de la capacité du mouvement coopératif à élargir son champ partenarial en concertant des acteurs issus de divers milieux (acteur du développement local, municipalités, partenaires nationaux, gouvernements québécois et canadien, etc.). On souhaite en outre des engagements gouvernementaux concrets à respecter l'autonomie et la maîtrise d'œuvre du mouvement coopératif afin d'obtenir des politiques respectivement québécoise et canadienne de développement des coopératives.

En somme, le plan stratégique 2004-2007 du

mouvement coopératif constitue une avancée dans les relations partenariales des acteurs du développement coopératif au Québec. Autrefois regroupés au sein d'un organisme jouant un rôle relativement effacé, doté de peu de ressources et de surcroît animé par un acteur coopératif dominant, le mouvement coopératif prend, avec ce plan ambitieux, un tournant vers une volonté de mise en commun accrue des ressources et expertises sectorielles et territoriales. À cela, se combine une volonté de doter l'organisme de concertation intersectoriel, le CQCM, d'un rôle accru dans l'exploration et le développement de nouvelles avenues pour la formule coopérative. D'un mouvement regroupé autour d'une idéologie commune, il semble vouloir prendre la forme d'un réseau inter coopératif (de développement).

Quatre ans plus tard....des résultats tangibles

Au terme de la période couverte par ce premier plan d'ensemble, les réalisations sont nombreuses. Il serait toutefois ici trop long de faire état de l'ensemble des accomplissements pour chacun des enjeux identifiés. Aussi, nous nous contenterons de présenter les réalisations qui nous apparaissent les plus marquantes, sachant que l'ensemble de celles-ci sont colligées dans un document de suivi du plan (CQCM, 2008).⁴

Au cœur du plan d'ensemble, l'innovation par la formule coopérative a été marquante pour répondre aux nouveaux besoins provoqués par les enjeux auxquels le Québec est confronté. Ces innovations coopératives sont particulièrement notables dans les domaines de la santé, des services de proximité et des énergies renouvelables. On en retrouve également dans d'autres domaines comme la culture, le tourisme, l'environnement, les services financiers. Au chapitre du défi posé par les changements démographiques, les réalisations sont nombreuses. Au cours des 3 dernières années, les coopératives cliniques de santé se sont multipliées par 10, passant de 3 à plus de 30. En ajoutant les 46 coopératives de services à domicile, les coopératives

ambulancières, les coopératives d'hébergement et de réadaptation, c'est maintenant plus de 115 coopératives qui évoluent dans le secteur de la santé et des services sociaux, démontrant par là qu'il est possible de résoudre le problème de l'accès aux services de santé par la participation citoyenne organisée démocratiquement et solidairement via la formule coopérative. Le mouvement coopératif a appuyé très concrètement cette ébullition innovatrice de la base en travaillant sur les conditions facilitant cette émergence. Un Comité de 12 membres provenant de différents secteurs a été mis sur pied pour suivre de près les nombreuses expérimentations sur le terrain. Pas moins de 15 recherches ont été menées pour mieux comprendre ces expériences et les conditions dans lesquelles elles émergeaient. D'autres activités (séminaire, forum, mission) ont également permis de faire le point sur l'avancement de la réflexion et s'ouvrir aux expériences étrangères.

Le défi démographique, et en particulier celui relatif au maintien des services en région, a également donné vie à des innovations. Au cours des 3 dernières années, de nombreuses petites collectivités dévitalisées ont vu disparaître leurs services de proximité tels l'épicerie, le poste d'essence, le bureau de poste, etc. C'est dans ce contexte que, 48 coopératives de services de proximité évoluant dans autant de localités du Québec ont été créées dans le but de maintenir à proximité des services essentiels à la vitalité locale. Le mouvement coopératif est venu en appui à cette innovation en constituant un groupe de travail et en conduisant une recherche pour faire le point sur ces expérimentations innovatrices.⁵ Dans le domaine des énergies renouvelables, les coopératives agricoles ont été les premières à

⁴Ce rapport a été rédigé à partir des réponses fournies par les composantes du mouvement dans un questionnaire visant à fournir une compilation détaillée des actions prises par elles dans le cadre du plan stratégique du mouvement coopératif.

⁵Cette recherche a débouché sur la rédaction d'un guide d'accompagnement dans la création de ce nouveau type de coopérative.

sonner l'alarme à propos de la perte de contrôle sur les retombées du développement de l'énergie éolienne qui s'amorçait au Québec en 2004. Au moins 3 régions se sont mobilisées autour de projets de coopératives éoliennes.⁶ Le mouvement coopératif les supporte notamment dans la représentation et la recherche d'une formule de capitalisation. De plus, le réseau des coopératives agricoles de même que des coopératives forestières et certaines CDR (coopératives de développement régional) conduisent des recherches dans les domaines respectifs des biocarburants et de la biomasse forestière.

Le défi d'ouverture à la différence a fait l'objet de plusieurs initiatives de la part du mouvement coopératif. La plus marquante est sans contredit la création de l'Alliance des jeunes coopérateurs et mutualistes du Québec en 2006. Structurée sur une base à la fois régionale et intersectorielle, les jeunes de l'Alliance sont délégués dans chacune des 17 régions du Québec par les secteurs habitation, travail, développement régional, consommation, agricole, forestier, scolaire et services financiers (Desjardins et mutuelles). Mieux organisés, les jeunes peuvent maintenant faire entendre leur voix dans le mouvement. De plus, suite à une entente avec le Secrétariat à la jeunesse, 19 agents régionaux de promotion à l'entrepreneuriat collectif jeunesse ont été embauchés pour relever le défi de faire connaître le coopératisme aux jeunes. Une autre réalisation importante dans le cadre du défi d'ouverture à la différence est la création, en 2007, d'une coopérative forestière autochtone couvrant l'ensemble du territoire du Québec.⁷

Le mouvement coopératif, à travers le CQCM et les fédérations sectorielles, est également davantage présent sur la place publique, prenant position sur une douzaine de dossiers de société importants et d'actualité.⁸

À l'interne, le mouvement coopératif a su relever plusieurs défis. Bien que du travail reste à faire, un développement moins cloisonné et davantage harmonisé, en particulier entre les logiques sectorielles et territoriales s'installe

peu à peu. Graduellement, un dialogue s'établit entre les 14 regroupements sectoriels et 11 regroupements territoriaux alors que les affrontements font de plus en plus place à une dynamique davantage recherche de solutions en collaboration. En témoignent d'ailleurs les nombreux (23) protocoles d'harmonisation qui ont été signés entre les fédérations sectorielles et les coopératives de développement régional.⁹

De plus, dans un esprit de solidarité, d'inclusion et d'harmonisation des structures, le Conseil de la coopération ajoutait la mutualité dans son appellation, donnant une plus grande visibilité aux (39) mutuelles dans le coopératisme québécois. Dans la même veine, le nouveau Conseil québécois de la mutualité et de la coopération (CQCM) passait d'un statut d'organisme à but non lucratif (obnl) à celui de coopérative.

Cette nouvelle ère d'harmonisation s'est concrétisée en 2004 par le transfert au mouvement coopératif par le gouvernement du Québec de la gestion de l'Entente de partenariat 2004-2007 pour le développement coopératif du Québec et, en 2007, par le renouvellement de cette entente jusqu'en 2010.¹⁰ Ce partenariat est

⁶Ces coopératives éoliennes tentent de répondre à l'appel d'offres d'Hydro-Québec.

⁷Coopérative de travailleurs, son originalité réside dans son double membership, à savoir que le travailleur autochtone est à la fois membre de la coopérative autochtone et d'une coopérative forestière locale.

⁸Le mouvement coopératif a fait valoir ses solutions et ses valeurs sur des sujets tels la santé, l'agriculture, les autochtones, la ruralité, les jeunes, la forêt, l'énergie éolienne, l'égalité hommes-femmes, le droit associatif, le budget provincial et la fiscalité.

⁹Les diverses complémentarités négociées ont trait au démarrage et au suivi des coopératives, au membership, à la représentation, à la vie régionale et au partage de locaux et de services.

¹⁰Cette entente prévoit le versement par le gouvernement québécois de 12,4M\$can. (1 \$Can.=0,66euros) sur 3 ans en contre partie d'une contribution de 1,5M\$ par le mouvement coopératif, cette enveloppe de 14,4M\$ sur 3 ans étant gérée directement par le CQCM.

également le résultat de l'application de la Politique de développement des coopératives adoptée par le gouvernement du Québec en 2005 et marque un tournant dans les relations entre le mouvement coopératif et l'État. Celui-ci reconnaît, par cette entente, le potentiel de la formule coopérative. D'autre part, par cette entente, le CQCM se positionne comme intervenant privilégié entre l'État et les regroupements coopératifs dans la mise en application des programmes gouvernementaux, ce qui n'est pas sans enrichir de façon importante son rôle auprès du mouvement coopératif. De surcroît, pour la première fois, les regroupements coopératifs acceptent d'injecter des sommes importantes, administrées par le Conseil, en vue de réinvestissements dans des projets spécifiques à certains réseaux coopératifs. Cette contribution financière des regroupements coopératifs au CQCM ainsi que le nouveau rôle plus actif et décisionnel qu'il est appelé à jouer dans la gestion des sommes allouées par l'entente partenariale, marquent un changement important dans la dynamique du réseau. Les organisations membres acceptent en effet de transférer au CQCM certaines responsabilités leur étant jusque-là dévolues. En accompagnant cela de ressources financières accrues, elles reconnaissent ainsi la pertinence et la capacité de leur regroupement à développer des expertises complémentaires aux leurs et à jouer un rôle central dans le développement. Preuve d'une solidarité inter coopérative accrue, plusieurs composantes du mouvement participant à cette injection de fonds n'en retirent aucun avantage financier.

En signant et en renouvelant l'entente de partenariat avec le gouvernement du Québec, le mouvement coopératif relevait un défi soulevé par un autre enjeu commun nommé en 2004, à savoir la concertation et le partenariat. Il se donnait également les moyens de faire face à un autre défi commun, celui de la capitalisation et les mesures de soutien aux coopératives. Plus spécifiquement encore, on souhaitait renforcer la capacité d'accompagnement des fédérations sectorielles afin qu'elles soient en mesure de répondre aux besoins de leurs coopératives membres, de développer leurs expertises,

d'œuvrer à la consolidation des coopératives et ultimement, de développer leur secteur. Les réalisations à cet égard sont impressionnantes. Des nombreux projets structurants¹¹ visant le développement d'affaires, la mise de l'avant de réflexions stratégiques et la consolidation de services aux coopératives comptent parmi les réalisations soutenues financièrement.

Des mesures de capitalisation ont également été mises en place dans certains réseaux. Il en est ainsi de la création d'un fonds de solidarité dans le réseau des coopératives d'alimentation, auquel participent déjà 50% des coopératives, ainsi que l'opération de redressement des résultats de plusieurs coopératives agricoles du réseau de la Coop Fédérée (agro alimentaire). Le défi de se donner des outils financiers adaptés a également conduit le mouvement à entreprendre des démarches en vue d'éventuellement créer un fonds de développement pour les coopératives du Nouveau-Québec, ainsi que pour trouver une formule qui aiderait les coopératives éoliennes à répondre avec un moindre risque aux appels d'offres d'Hydro-Québec. Au terme de ce premier plan d'ensemble du mouvement, le défi

¹¹Dans le cadre des programmes de soutien gérés par le Conseil, pas moins de 35 000 heures de services d'accompagnement et de suivi spécialisé ont été dispensées aux coopératives en opération par les fédérations sectorielles et les CDR. Ce nombre est cependant beaucoup plus important si l'on tient compte de toutes les interventions réalisées dans l'ensemble du mouvement, notamment par les fédérations non admissibles au soutien, comme la Coop fédérée, Desjardins et les mutuelles. Enfin, notons que 135 projets structurants et innovants ont été réalisés par 9 regroupements sectoriels admissibles aux programmes d'aide. Ce programme a notamment permis la transformation de la Conférence des coopératives forestières en fédération, la création du Réseau de la coopération du travail, ainsi qu'une réflexion en profondeur des structures du réseau de l'habitation coopérative. Plusieurs projets structurants ont aussi permis à certains regroupements sectoriels, comme la Fédération des coopératives de services à domicile, de se consolider et d'améliorer leurs services aux coopératives.

de l'amélioration de la performance financière des coopératives apparaît être celui pour lequel les résultats sont les plus concluants, 86% des réseaux disant avoir relevé ce défi. (CQCM, 2008).

La perception du mouvement coopératif par les observateurs semble confirmer sa capacité à relever les défis sociaux qui se profilent. À cet égard, le rôle de l'activité de recherche et développement a été et demeurera au cœur de la capacité d'innovation du réseau. En effet, en 2007, une structure de recherche partenariale université-communauté était créée à l'initiative du CQCM. Codirigée par le Conseil et un centre de recherche universitaire,¹² cette structure a pour mandat de faire le pont entre les universitaires et les milieux dans le but de poursuivre la réflexion et l'innovation sur la problématique de la coopération comme levier du développement des régions.

..... et le développement de capacités collectives d'innovation

Il est intéressant de constater que le mouvement coopératif québécois a su, au cours de ces trois années du plan d'ensemble, faire montre d'innovation tant dans les réponses apportées aux enjeux sociétaux que dans la façon de s'organiser pour le faire. Au-delà toutefois de l'innovation dont il su faire preuve pour répondre aux enjeux sociaux qui se profilaient, le mouvement coopératif a, en cours de réalisation du plan d'ensemble, fait des acquis sans doute plus fondamentaux. Une transformation de sa dynamique même s'est opérée démontrant un processus d'apprentissage collectif.

On se rappellera qu'un des éléments déclencheurs de ce processus unique dans l'histoire du mouvement coopératif québécois avait été l'émergence et le positionnement favorable d'un nouvel acteur de l'économie sociale auprès des pouvoirs publics. Explorant de nouvelles voies en réponse aux enjeux sociétaux, il était perçu comme davantage porteur d'innovation sociale. En comparaison, le mouvement coopératif avait la réputation de se

cantonner dans l'exploitation de ses acquis, faisant fi des enjeux sociaux ou du moins étant incapable d'en relever les défis. Une certaine crainte du mouvement coopératif de se voir marginaliser, voire de perdre sa légitimité d'acteur du développement socio-économique au Québec alimentait alors la réflexion.

Cette perception n'était pas fausse. Un discours célébrant la différence plutôt que la complémentarité entre réseaux traversait alors le mouvement coopératif. Dans la mesure où une logique sectorielle dominait largement la dynamique du mouvement coopératif, on se privait des complémentarités nécessaires à l'exploration de solutions innovantes fondées sur la mise en commun d'expertises et de ressources. Un double défi se posait alors. Il fallait positionner le mouvement coopératif comme un acteur recelant un potentiel d'innovation et pour ce faire, en arriver à instaurer une dynamique de développement davantage transversale.

Au terme de la démarche de planification et de mise en œuvre du plan d'ensemble du mouvement coopératif québécois, on peut affirmer qu'il y a eu apprentissage au sein du réseau constitué des fédérations de coopératives sectorielles et territoriales et de leur maître d'œuvre, le CQCM. Les propriétés de ce réseau ont évolué vers une certaine convergence dans l'interprétation des enjeux et des solutions. De surcroît, des pratiques collectives ont été mises en place.

Le déroulement même du processus de planification s'est avéré un moment d'apprentissage inter organisationnel fort. On peut même affirmer qu'il a permis de générer le capital relationnel, relativement déficient jusque -là, nécessaire à la poursuite de la démarche et à l'atteinte des résultats. La première étape du processus, soit la consultation menée auprès des réseaux a constitué un moment fort dans l'établissement d'une forme de dialogue entre

¹² Il s'agit du Centre de recherche sur le développement des territoires (CRDT).

les représentants des réseaux coopératifs. Ce fut l'amorce d'un rapprochement entre ceux-ci. Alors que les secteurs étaient jusque-là convaincus de leur unicité respective, on réalisait que leurs défis respectifs convergeaient à plusieurs égards.

Les acteurs prenant conscience d'une homogénéité plus grande du mouvement que la perception préalable qu'ils en avaient, on pouvait dès lors envisager une mobilisation des réseaux dans le développement de priorités stratégiques d'intérêt commun. Ce rapprochement des partenaires, par le partage d'informations pertinentes et utiles à chacun, permettait d'installer peu à peu un climat de confiance. Le capital relationnel qui se développait ainsi permettait d'envisager l'approfondissement des apprentissages inter organisationnels par la création de structures de partage d'information plus formelles. Des comités de travail inter réseaux étaient ainsi formés. Leur mandat allait de la réflexion sur des solutions innovatrices en réponse à des défis contemporains (ex : coopératives de santé et coopératives éoliennes) à la mise en place de projets concrets de partenariats économiques inter réseaux (ex : comité approvisionnement) visant à exploiter des synergies et des complémentarités. Ces routines de partage de connaissances et de mise en commun d'expertises contribuaient en retour à accroître l'apprentissage des partenaires et à multiplier les possibilités de développement de complémentarités. D'éclaté, on voyait se dessiner un mouvement davantage intégré et à même de résoudre collectivement les dilemmes qui se présentaient.

Le mouvement coopératif, à travers son regroupement au sein du CQCM, a fait des pas de géant dans sa capacité collective à identifier, à approcher, à discuter voire parfois même à solutionner des problématiques de développement communes.

De plus, une transformation se manifeste au sein du leadership du mouvement alors que les acteurs fédératifs semblent vouloir doter leur structure de regroupement, le CQCM, d'un rôle

plus actif et surtout davantage opérationnel. En outre, en ce qui concerne l'aide au financement des réseaux, le CQCM n'agit plus comme simple lobbyiste auprès des pouvoirs publics. Il agit dorénavant comme administrateur de certaines aides de l'État au profit des réseaux coopératifs. De même, les acteurs du mouvement semblent maintenant attendre du CQCM qu'il joue un rôle davantage actif dans la réalisation des objectifs du plan d'ensemble. On sollicite maintenant l'expertise de l'organisation pour la résolution de problèmes qui se présentent au sein même de certains réseaux coopératifs. Pourtant, jusqu'à tout récemment, le leadership dans la mise en œuvre du plan d'ensemble du mouvement était exercé principalement par les réseaux d'où émergeaient les initiatives notamment en matière de collaboration inter regroupements.

Autre signe d'une capacité collective supérieure du mouvement à résoudre ses enjeux fondamentaux, le réseau s'est doté d'une capacité de recherche et développement transversale. Encore embryonnaire au début du processus de planification stratégique, l'activité de recherche et développement au sein du CQCM a été au cœur des innovations coopératives d'exploration des dernières années. Son institutionnalisation a été confirmée par la mise en place d'une structure partenariale de transfert, dotée d'un financement autonome, regroupant le CQCM, les principaux acteurs territoriaux ainsi que des chercheurs universitaires. La mutualisation, au sein du mouvement coopératif, de l'activité de recherche et développement et la capacité de mettre ainsi en place un sous-réseau de R&D témoignent également du cheminement important qui a été celui du mouvement coopératif en fait d'apprentissage inter organisationnel.

Les réussites, mais surtout des interactions productives plus fréquentes à travers des routines inter organisationnelles, ont facilité l'apprentissage de connaissances tacites entre les partenaires (Von Hippel, 1988; Marsden, 1990; cité dans Kale et al., 2000). Un capital relationnel a pu émerger de l'ensemble de ce

processus de planification et de mise en œuvre d'une vision d'ensemble. Ces routines ont en effet favorisé le développement de relations basées sur la confiance, la transparence et la réciprocité, atténuant ainsi la crainte qu'un des partenaires agisse de façon opportuniste (Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998). Ce capital relationnel accru constitue par ailleurs un ingrédient important du potentiel d'innovation futur du mouvement.

Le processus de planification stratégique lui-même de même que les routines entourant son exécution (comités de travail, discussions en conseil, etc.) ont constitué des moments de création d'une forme d'identité collective. C'est en ce sens que ce processus apparaît comme une innovation ayant engendré un ensemble d'innovations coopératives, mais également une capacité inter organisationnelle innovatrice accrue.

Ces apprentissages fondamentaux se constatent à la lumière des discussions entourant le processus de développement du tout nouveau plan stratégique du mouvement coopératif qui couvrira les 3 prochaines années. En effet, les discussions vont notamment dans le sens de l'affirmation d'une identité commune se traduisant potentiellement par le développement d'une image de notoriété (branding) commune à l'ensemble du mouvement coopératif.

Vers une rente inter coopérative

Au début de cette étude, nous posons la problématique des relations inter organisationnelles sous l'angle de l'enjeu de la co-opétition. Nous indiquons que toute relation de collaboration inter organisationnelle implique une certaine forme de compétition ou, à tout le moins, de collaboration méfiante en particulier dans un contexte de partenariat non contractuel. L'objectif de la présente étude consistait donc à évaluer dans quelle mesure le mouvement coopératif québécois a su, au cours des dernières années, mettre en place les conditions favorisant une collaboration durable. Cette propriété de durabilité apparaît essentielle à une exploitation approfondie du potentiel que

recèle ce partenariat et ce, pour deux raisons. D'une part, les besoins potentiels exprimés sont en transformation et appellent des réponses innovatrices. D'autre part, un réseau alternatif, voire concurrent, est perçu comme davantage apte à relever ce défi d'innovation.

Tiré de l'approche relationnelle en analyse inter organisationnelle, le concept de rente relationnelle exprime cet intérêt à collaborer durablement. On se rappellera que l'existence d'une rente relationnelle permet aux partenaires de tirer des avantages de leur participation à un réseau, avantages qui ne sont pas appropriables en dehors du réseau.

Sous cet angle, et bien qu'il soit encore prématuré de conclure à la création d'une telle rente à travers le processus de définition et d'exécution du plan d'ensemble du mouvement coopératif québécois, quelques observations et exemples allant dans ce sens s'imposent.

On peut juger de la capacité du mouvement coopératif à générer des avantages difficilement appropriables en dehors de celui-ci par la légitimité que confère son plan d'ensemble. En effet, le processus même de planification stratégique du mouvement a servi de faire-valoir à certains dirigeants de réseau pour convaincre leurs propres membres d'entreprendre une telle démarche, jusque-là inexistante à l'échelle de leur regroupement.¹³ Plus encore, certaines priorités énoncées dans le plan d'ensemble ont pu être mobilisées, dans les planifications de certains réseaux, sur la base de leur légitimité à l'échelle du mouvement

La capacité d'innovation collective du mouvement semble également de plus en plus constituer un avantage inimitable tant par ses propres partenaires, les regroupements coopératifs, que par des organisations assimilables. Au cours des dernières années,

¹³Il faut comprendre que la dynamique de collaboration-compétition dont nous faisons mention plus tôt traverse également les relations partenariales à l'échelle des regroupements sectoriels et territorial.

certaines initiatives de développement ont été délibérément relayées au réseau coopératif par des regroupements coopératifs. Il en est ainsi du dossier des énergies éoliennes qui avait d'abord cheminé dans le réseau coopératif agricole. Convaincu de la pertinence du mode d'organisation coopératif pour prendre en charge ce besoin émergent, le réseau coopératif agricole avait jugé ne pas détenir les expertises et les compétences essentielles développement d'un modèle coopératif innovateur et le faire cheminer avec succès dans le processus public d'appel d'offre. On jugeait en outre que les réseaux de partenaires territoriaux des composantes du mouvement et du CQCM lui-même, ainsi que l'expérience de certains regroupements coopératifs en matière de partenariats avec l'État constituaient des atouts essentiels à la réussite de ce type d'innovation.

Vu sous cet angle, la mise en commun des réseaux partenariaux développés respectivement par les différentes composantes du mouvement apparaît comme générant un effet de rente relationnelle. Ils ne sont mobilisables par un regroupement coopératif que dans la mesure où celui-ci collabore et contribue de bonne foi aux actions et travaux de l'ensemble du réseau. On pourrait même affirmer que ce réseau de partenaires externes et complémentaires au mouvement coopératif peut avoir une certaine valeur sur certains «marchés». On évalue que, par exemple, dans la récente création du consortium de recherche co-dirigé par le CQCM, la capacité de celui-ci à attirer un partenaire de recherche de haut niveau s'explique en partie par l'important réseau d'intervenants locaux et régionaux que lui ouvrait le CQCM et ses composantes.

Il apparaît donc que le mouvement coopératif soit en voie de développer une certaine expertise collective reconnue et unique et ce, tant par ses propres réseaux-membres qu'au regard d'autres acteurs positionnés dans le champ de l'innovation sociale. Cette expertise s'appuie sur les routines de partage de connaissances se déroulant dans le cadre de structures formelles de réflexion et de support ainsi que des processus d'échange plus

informels et décentralisés, mais destinés à accomplir des tâches communes. Ces routines ont en retour permis de renforcer le capital relationnel (confiance, respect, légitimité) au sein même du mouvement et, par effet de balancier, d'approfondir les échanges d'expertises. Au final, sous l'effet de synergies et de complémentarités, des expertises nouvelles, uniques et peut-être même difficilement imitables, sont développées au sein du mouvement coopératif, parfois animés par le CQCM et à d'autres moments localisées en son sein même.

La capacité d'exploration et de réalisation d'innovations dans le modèle d'affaires coopératif apparaît en cela caractéristique d'une rente relationnelle. Cette compétence émergente s'appuie sur la capacité des réseaux coopératifs à mettre en commun leurs expertises. S'agissant d'innovation sociale d'exploration, la capacité à mobiliser des expertises externes au mouvement s'est également avérée fondamentale. En retour, le réseau partenarial externe ainsi élargi, accroît les capacités combinatoires en vue d'innovations futures. Contrairement à un actif matériel qui se déprécie à l'usage, un actif intangible, tel un réseau de partenaires, prend de la valeur à l'utilisation (Arrègle, 1996).

Cette capacité, mais surtout cette volonté à entreprendre et innover collectivement apparaît aujourd'hui sans frontière. Le mécanisme de gouvernance inter organisationnel qu'est la planification stratégique du mouvement semble s'installer durablement alors que la seconde démarche de planification triennale est actuellement en cours. Rencontrant moins de résistance que lors du premier exercice, le mouvement coopératif semble vouloir se diriger vers un plan davantage engageant pour les regroupements alors que les cibles se précisent davantage. On s'éloigne peu à peu d'une dynamique de réseau basée exclusivement sur une idéologie commune pour se rapprocher d'un modèle de relations partenariales favorisant l'établissement de normes communes et la réalisation de projets, novateurs ou opérationnels, concrets. Un mécanisme de gouvernance ainsi bonifié en terme d'efficacité

est susceptible de générer des avantages supérieurs pour les réseaux.

CONCLUSION

Notre analyse de l'évolution récente de la dynamique partenariale au sein du mouvement coopératif québécois nous amène à conclure que celui-ci, regroupé sous l'égide du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), a su répondre de façon innovante à de nouveaux besoins sociétaux. Cette capacité d'innovation collective dans les réponses apportées aux enjeux contemporains que sont entre autres choses la santé, le vieillissement de la population, le renouvellement de l'idéal coopératif auprès des jeunes et, son corolaire, le développement durable, a été le fruit d'un processus préalable tout autant innovateur. En effet, n'eut été le processus de planification stratégique mis de l'avant par les dirigeants du CQCM, les regroupements coopératifs n'auraient pas été à même de créer le capital relationnel nécessaire à la convergence de leurs intérêts respectifs et de leurs actions. Le processus d'apprentissage inter organisationnel qui s'est opéré a, bien entendu, permis aux membres d'accroître leur expertise. Au-delà toutefois, les apprentissages concernent le développement d'une capacité accrue de collaborer à travers un approfondissement des rapports et le développement d'un sentiment de convergence des défis inter réseaux. Le capital relationnel a été renforcé par la capacité du réseau à générer une valeur collective supérieure, unique et difficilement appropriable individuellement par les regroupements. Nous qualifions cet incitatif à collaborer de «rente inter coopérative».

Bien sûr, l'analyse qui suit adopte une perspective globale. Une analyse plus fine du rapport entretenu par certains regroupements à l'égard de la dynamique partenariale du mouvement aurait montré des nuances. En dépit d'une certaine convergence d'intérêt, un réseau demeure toujours un ensemble hétérogène dont les parties entretiennent avec lui des rapports variés. Dans le cas du mouvement coopératif québécois, les logiques sectorielles et

territoriales, représentées par des regroupements distincts, sont encore en tension. Les rentes relationnelles dégagées de leur participation au réseau varient en nature et en intensité. Le capital relationnel n'atteint pas la même acuité et les apprentissages inter organisationnels sont sans doute moins approfondis. Toutefois, des expériences concrètes de travail en collaboration entre des regroupements représentant chacune des logiques sont en cours, témoignant d'un gain en capital relationnel au cours des dernières années.

Aujourd'hui, le mouvement coopératif québécois prend donc la forme d'un réseau d'organisations regroupées sous l'égide d'un idéal mais également dans une volonté de participer de façon concrète et collaborative à le réaliser. Les ingrédients semés au cours des dernières années sont sans doute garants d'un avenir du mouvement coopératif québécois passant par des relations inter organisationnelles allant en s'intensifiant.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arrègle, J.L. (1996), «Analyse Resource based et identification des actifs stratégiques», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.25-36
- Brandenburger, A.M.; Nalebuff, B.J. (1996). *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.
- CCQ (2005), *Plan d'ensemble 2004-2007 du développement coopératif québécois*, Conseil de la coopération du Québec
- CQCM (2008), «Plan d'ensemble 2004-207 du développement coopératif. Rapport des résultats», document interne.
- Dyer, J. et K. Nobeoka, (2000), «Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case», *Strategic Management Journal*, vol.21, pp345-367
- Dyer, J. et H. Singh (1998), « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, oct., vol.23, no4, pp.660-679
- Gulati, R. (1995), «Does Familiarity Breed Trust ? The Implication of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances», » *Academy of Management Journal*, vol.38, pp85-112
- Hamel, G. (1991), «Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.83-103
- Kale, P., H. Singh et H. Perlmutter (2000) «Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital», *Strategic Management Journal*, vol.21, pp217-237
- Knight, L. (2002), «Network Learning : exploring Learning by Interorganizational Networks», *Human Relation*, vol.55, pp427-454
- Malo, M.C. et M. Vézina (2005), « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'utilisateurs : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles », *Économie et Solidarités*, vol.35, no1.
- Mintzberg, H. (1999), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 456p.
- O'Toole, J. et W. Bennis (1992), « Our Federalist Future : The Leadership Imperative », *California Management Review*, Vol. XXXIV, Iss. 4, p. 73-91, Summer.
- Powell, W.W. (1998), «Learning from Collaboration : Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries», *California Management Review*, Spring, pp228-240
- St-Pierre, I. (2006), *Sources de tensions et mécanismes de régulation dans les réseaux structurés, le cas des coopératives québécoises en milieu scolaire*, Mémoire de M.Sc, HEC Montréal, 186p.
- Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol.18, no7, pp509-534
- Vézina, M. et C. Legrand (2004), « Un modèle de banque solidaire québécoise », *Les cahiers pour l'histoire de l'épargne*, no.9, mai, pp.113-130
- Vézina, M. et C. Messier, (2004) « L'apprentissage interorganisationnel : le cas de la Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et des travailleurs(Québec) et ses partenaires financiers », conférence prononcée dans le cadre du *Colloque annuel du CIRIEC-Canada, 72e congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS)*, UQAM, 10 et 11 mai.
- Zaheer, A, B. McEvily et V. Perrone, (1998), «Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance», *Organization Science*, vol.9, no2, pp141-159

Zerdani, T. (2006), *Le fonctionnement et la performance d'un réseau d'organisations sociales: Cas de la Table des partenaires pour la persévérance scolaire à Montréal*, HEC Montréal, Mémoire de M.Sc..