

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

La formulation de stratégie chez la coopérative basée sur son identité

par

Michel Lafleur

Thèse présentée à la Faculté d'administration

en vue de l'obtention du grade de

Docteur en Administration (DBA)

VII - 586

Octobre 2003

© Michel Lafleur, 2003



National Library
of Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

Acquisitions et
services bibliographiques

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 0-612-90576-4
Our file *Notre référence*
ISBN: 0-612-90576-4

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this dissertation.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de ce manuscrit.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the dissertation.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canada

Résumé de thèse de doctorat en administration (D.B.A.)
de monsieur Michel Lafleur intitulée
La formulation de stratégie chez la coopérative basée sur son identité

À partir d'une problématique générale touchant la relation entre la gestion des organisations et le développement, soit l'amélioration des conditions de vie de tous par une utilisation judicieuse de nos ressources rares, la recherche se penche sur la dynamique des organisations et leurs impacts sur le développement. La logique de l'entreprise traditionnelle et celle des organisations de développement durable, dont fait partie la coopérative, sont passées en revue. Ainsi, la trame de fond pour l'analyse de la gestion et de la stratégie n'est pas simplement la maximisation des avoirs des actionnaires, mais celle d'un développement durable.

La recherche se penche plus spécifiquement sur les façons pour la coopérative, à partir des traits uniques de son identité, de formuler sa stratégie pour qu'elle soit à la fois un véhicule de création de rentabilité et de développement. La question spécifique de recherche se lit comme suit: comment l'identité coopérative peut-elle être intégrée à la gestion stratégique de la caisse populaire et devenir un élément de création de développement et de rentabilité? La recherche porte donc sur les concepts de développement, particulièrement de développement durable et de développement local, de stratégie et de coopérative.

Pour répondre à cette question, l'auteur, à partir du paradigme constructiviste et avec une question de type exploratoire, s'est servi d'une stratégie de recherche hybride et d'une démarche à itérations multiples conjuguant l'étude de cas et la technique de la théorisation ancrée pour la cueillette et l'analyse des données. Les outils de cueillette de données utilisés ont été l'entrevue, l'entrevue semi-dirigée, l'observation, l'observation participative, le groupe de discussions et l'analyse documentaire.

Le résultat de cette démarche est la construction d'une nouvelle théorie, la théorie des défis coopératifs avec ses concepts de défis, résultats stratégiques, actions stratégiques et éléments du milieu. En lien avec l'approche stratégique par les ressources, 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.

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

La formulation de stratégie chez la coopérative basée sur son identité

Michel Lafleur

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

~~_____~~
Jean-Pierre Bégin

Président du jury

~~_____~~
Paul Prévost

Directeur de recherche

~~_____~~
Michel Belley

Examineur externe

~~_____~~
Jean-Bertrand Carrière

Autre membre du jury

~~_____~~
Robert Parent

Autre membre du jury

Le doctorat en administration est un programme conjoint entre l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières

L'humain a inventé l'exigence : l'exigence de moi-même

Un homme, c'est quelqu'un qui est conscient que ce qu'il va décider de faire,
C'est lui qui le décide, qu'il en a la liberté.
Et, par conséquent, il en a la responsabilité,
La responsabilité de décider ce qu'il juge bon.
Et voilà qu'il est obligé de décider des choses bonnes et mauvaises.
Il y a des choses qu'il se donne le droit de faire,
et des choses qu'il n'a pas le droit de faire.
C'est ça l'éthique : l'exigence de moi-même : Il y a des choses que je m'interdis.
C'est toute l'invention de la liberté, c'est-à-dire l'invention des contraintes.
Il y a liberté que s'il y a contrainte, sinon, il n'y a que caprice,
alors j'ai l'esprit capricieux, je fais ceci, je fais cela.
Être libre, c'est accepter avec son voisin, de décider
qu'il y a des choses que l'on ne fera pas.
Et j'ai l'impression que notre humanité, aujourd'hui, est acculée à y réfléchir
beaucoup.
En effet, depuis longtemps, on a cherché à savoir comment faire ceci ou cela.
On sait à peu près tout faire maintenant.
Il nous faut accepter de ne pas faire certaines choses que l'on peut faire.
C'est le fameux cri d'Einstein le soir d'Hiroshima.
Et, des choses qu'il vaudrait mieux ne pas faire, il y en a de plus en plus.
Il faut savoir si oui ou non, nous décidons de les faire ou de ne pas les faire.
C'est tout l'avenir de l'humanité que nous avons entre nos mains.

Albert Jacquard, radio de Radio Canada, novembre 1992

SOMMAIRE

À partir d'une problématique générale touchant la relation entre la gestion des organisations et le développement, soit l'amélioration des conditions de vie de tous par une utilisation judicieuse de nos ressources rares, cette recherche se penche sur la dynamique des organisations et leurs impacts sur le développement. La logique de l'entreprise traditionnelle et celle des organisations de développement durable, dont fait partie la coopérative, sont passées en revue. Ainsi, la trame de fond pour l'analyse de la gestion et de la stratégie n'est pas simplement la maximisation des avoirs des actionnaires, mais celle d'un développement durable.

Avec les traits uniques de son identité, la recherche se penche plus spécifiquement sur les façons pour la coopérative et plus spécifiquement pour la caisse populaire, de formuler sa stratégie pour qu'elle soit à la fois un véhicule de création de développement et de rentabilité. Cette problématique spécifique est pertinente d'un point de vue scientifique et pratique. Ainsi, il n'existe pas de modèle ou de théorie qui mette au centre du processus de formulation de stratégie l'identité unique de la coopérative, d'où l'intérêt scientifique de cette démarche. D'autre part, le mouvement coopératif est à la recherche de modèles et de théories pouvant lui servir afin d'orienter ses décisions stratégiques en tenant compte de sa nature distincte. Finalement, l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) a aussi besoin de modèles de gestion s'inspirant de l'identité unique de la coopérative pour ses programmes de formation, de recherche et de services à la collectivité.

La question spécifique de recherche se lit comme suit: comment l'identité coopérative peut-elle être intégrée à la gestion stratégique de la caisse populaire et devenir un élément de création de développement et de rentabilité? La recherche

porte donc sur les concepts de développement, particulièrement de développement durable et de développement local, de stratégie et de coopérative.

Pour répondre à cette question, l'auteur, à partir du paradigme constructiviste et avec une question de type exploratoire, s'est servi d'une stratégie de recherche hybride et d'une démarche à itérations multiples conjuguant l'étude de cas et la technique de la théorisation ancrée pour la cueillette et l'analyse des données. Les outils de cueillette de données utilisés ont été l'entrevue, l'entrevue semi-dirigée, l'observation, l'observation participative, le groupe de discussions et l'analyse documentaire.

Le résultat de cette démarche est la construction d'une nouvelle théorie, la théorie des défis coopératifs avec ses concepts de défis, résultats stratégiques, actions stratégiques et éléments du milieu. En lien avec l'approche stratégique par les ressources, 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.

Cette recherche a aussi permis une réflexion significative sur les paradigmes développementaux du technocentrisme et du duracentrisme. Afin de dépasser les éléments liés aux facteurs économiques et écologiques de ces paradigmes, l'auteur propose, en annexe, le paradigme développement/gestion afin de mieux fouiller la relation entre la gestion des organisations et leurs impacts sur un meilleur développement.

TABLES DES MATIÈRES

La page titre.....	1
L'identification du jury.....	2
Le sommaire.....	4
La liste des tableaux.....	11
La liste des figures	12
Les remerciements	14
INTRODUCTION.....	16
CHAPITRE PREMIER - LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	18
1 LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : DÉVELOPPEMENT ET GESTION.....	18
1.1 La problématique spécifique : développement et gestion de coopérative ...	23
1.1.1 L'identité coopérative.....	23
1.1.2 La coopérative et la stratégie	24
1.2 La problématique managériale : caisses populaires et stratégie	25
1.3 La gestion stratégique des coopératives et l'enseignement.....	26
1.4 La question spécifique	27
DEUXIÈME CHAPITRE – LA MÉTHODOLOGIE.....	28
1 LA RECHERCHE	28
1.1 Le paradigme de recherche: le constructivisme.....	31
1.1.1 Le chercheur et le constructiviste	34
1.1.2 Les motifs du chercheur.....	35
1.1.3 Le contexte conceptuel	39
1.2 La question de recherche	41
2 LA THÉORISATION EN STRATÉGIE.....	43
2.1 La formulation de stratégie selon Porter.....	43

2.1.1	L'approche à la construction de théorie	44
2.1.2	L'origine de l'avantage compétitif.....	48
2.2	La formulation de stratégie selon Mintzberg	49
2.3	La formulation de stratégie en théorie de la stratégie	54
3	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	56
3.1	L'étude de cas	56
3.2	L'analyse des données par théorisation ancrée.....	63
3.3	La validité et les études de cas	68
3.3.1	La validité et recherche qualitative	71
3.3.2	La validité et théorisation ancrée	75
3.4	La démarche pour une stratégie de recherche hybride.....	78
3.4.1	Le sujet à explorer.....	78
3.4.2	Le but de l'exploration	79
3.4.3	Les critères de validité et de fidélité	79
3.4.4	La double nature itérative de la recherche	79
3.4.5	La sélection des cas.....	80
3.4.6	Les outils de cueillette des données	82
3.4.7	L'analyse des données	85
3.5	Le résumé de la démarche pour une stratégie de recherche hybride	86
TROISIÈME CHAPITRE – LE CADRE CONCEPTUEL		93
1	LE DÉVELOPPEMENT	94
1.1	Le développement durable.....	94
1.1.1	Les organisations du développement durable	97
1.1.2	Les concepts de base des organisations du développement durable.....	99
1.1.3	Des exemples d'organisations du développement durable.....	104
1.2	Le développement local	108
2	LES COOPÉRATIVES.....	110
2.1	Les définitions et la vision développemental.....	110
2.2	Les principes coopératifs	113

2.3	Les dynamiques différenciées des coopératives	117
2.4	Les coopératives et leurs effets sur le développement.....	118
3	LA STRATÉGIE.....	121
3.1	Les définitions et écoles de pensées.....	121
3.2	La formulation de stratégie.....	128
3.3	Les visions stratégiques	131
3.4	La stratégie par l'analyse des compétences... ..	134
3.4.1	Les compétences-clés et capacités dynamiques.....	139
3.4.2	La dynamique des capacités dynamiques	144
3.4.3	Les caractéristiques des compétences-clés	151
3.4.4	Les caractéristiques des capacités dynamiques.....	153
3.5	La stratégie et le développement durable.....	155
3.6	La coopérative et la stratégie	161
3.6.1	La démarche stratégique et la coopérative.....	161
3.6.2	L'identité coopérative et stratégie	163
4	LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORISATION ENRACINÉE.....	168

QUATRIÈME CHAPITRE – ANALYSE ET CONCEPTUALISATION

1	LA THÉORIE ET LA DYNAMIQUE D'ENRACINEMENT.....	170
1.2	La démarche.....	171
1.2.1	La précision de la question de recherche	174
1.2.2	La vision et la stratégie de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec.....	175
1.2.3	La vision et la stratégie des caisses populaires	179
1.2.4	Le processus de formulation de la stratégie.....	181
1.2.5	La problématique spécifique et la question de recherche spécifique.....	184
2	LES ÉLÉMENTS DE L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE	186
2.1	La vision des acteurs sur les éléments distinctifs de la coopérative	187
2.2	L'analyse des éléments de l'environnement	192

2.3	La spécification de l'identité coopérative et première catégorisation.....	194
2.4	La spécification de l'identité coopérative et la théorisation.....	210

CINQUIÈME CHAPITRE – LA THÉORIE DES DÉFIS COOPÉRATIFS ET LA FORMULATION DE STRATÉGIE 214

1	LES DÉFINITIONS.....	214
2	LES CONCEPTS	215
2.1	Les défis coopératifs... ..	216
2.2	Les résultats stratégiques et les actions stratégiques.....	230
3	LA PERTINENCE PRATIQUE: APPLICATION DU MODÈLE À TROIS COOPÉRATIVES.....	238
3.1	La théorie des défis coopératifs de la caisse 1	238
3.2	La théorie des défis coopératifs de la caisse 2	246
3.3	La théorie des défis coopératifs et COOPTEL	253
4	LA PERTINENCE THÉORIQUE.....	260
4.1	La pertinence théorique: théorie des défis coopératifs par l'approche des ressources... ..	261
4.2	Les actifs spécifiques de la coopérative.....	262
4.3	Les routines organisationnelles et les capacités dynamiques de la coopérative.....	264
4.4	La théorie des défis coopératif, approche par les ressources et environnement concurrentiel	273
4.5	Les outils d'analyse et les sources des données	277
5	LA QUALITÉ DE LA RECHERCHE.....	279

SIXIÈME CHAPITRE – CONCLUSION 285

1	LES RÉSULTATS DE RECHERCHE	285
1.2	Les avenues de recherche.....	287

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	292
Annexe A - Réflexion sur le paradigme développement/gestion.....	310
Annexe B - Document utilisé lors de l'étape de la clarification de la problématique	325
Annexe C - Guide d'entrevue utilisé au début de la première séquence.....	330
Annexe D - Guide de travail utilisé au début de la deuxième séquence	333
Annexe E - Guide d'entrevue pour les groupes de discussion.....	339
Annexe F - Guide de travail utilisé pour le comité accueil.....	342

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les paradigmes développementaux	22
Tableau 2	Les principaux paradigmes de recherche.....	30
Tableau 3	La formulation de théorie en stratégie	55
Tableau 4	Les particularités des situations et les stratégies de recherche	56
Tableau 5	Les tactiques d'étude de cas pour quatre tests	68
Tableau 6	Les six sources d'évidences pour les études de cas	85
Tableau 7	La gestion et le développement durable	105
Tableau 8	La grille d'analyse stratégique des projets de développement local...	109
Tableau 9	Les écoles en formulation de stratégies	126
Tableau 10	Le résumé des particularités coopératives	164
Tableau 11	Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif.....	204
Tableau 12	Les actions stratégiques pour chaque défi coopératif... ..	206
Tableau 13	Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif.....	231
Tableau 14	Les actions stratégiques possibles pour chaque défi coopératif	233
Tableau 15	Les actions stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 1 ...	239
Tableau 16	Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 1.	242
Tableau 17	Les éléments du milieu de la caisse 1	244
Tableau 18	Les actions stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 2 ...	247
Tableau 19	Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 2.	248
Tableau 20	Les éléments du milieu de la caisse 2	250
Tableau 21	Les actions stratégiques partielles pour chaque défi coopératif de COOPTEL.....	254
Tableau 22	Les résultats stratégiques partiels pour chaque défi coopératif de COOPTEL.....	256
Tableau 23	Les éléments du milieu de la COOPTEL.....	257

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Le cadre traditionnel du développement et de la gestion.....	17
Figure 2	Les déterminants du succès dans les secteurs distincts.....	45
Figure 3	Une stratégie hybride et une démarche à itérations multiples	87
Figure 4	Le contrôle de la qualité de la recherche	89
Figure 5	Une vue d'ensemble de la recherche	91
Figure 6	Le développement durable.....	96
Figure 7	L'arbre durable d'écosteps	99
Figure 8	Le développement durable et la triple lignes des résultats	103
Figure 9	Notions de stratégies: plan et modèle	122
Figure 10	Notions de stratégies: stratégie réalisée	123
Figure 11	Notions de stratégies: position et perspective.....	124
Figure 12	Les écoles de pensée en stratégie en tant que processus.....	125
Figure 13	La formulation de stratégie	129
Figure 14	Quelques exemples de démarches pour la formulation de stratégies .	130
Figure 15	Éléments de différenciation des écoles en stratégie.....	133
Figure 16	Résumé de la dynamique des compétences et capacités dynamiques	149
Figure 17	Les signes mondiaux de la non-pérennité due à l'homme.....	156
Figure 18	Construire des stratégies d'entreprises durables	157
Figure 19	La pérennité sous l'angle de la conservation des capitaux	159
Figure 20	Différenciation des recherches sur la stratégie des coopératives.....	163
Figure 21	La caisse et la formulation de stratégie.....	173
Figure 22	Les éléments pris en compte par la Fédération et par les caisses	183
Figure 23	Les démarches de formulation de stratégies, Fédération et caisses	183
Figure 24	La caisse et la formulation de stratégie.....	183
Figure 25	La première modélisation des défis coopératifs	203
Figure 26	La dynamique stratégique pour le défi de la participation.....	209
Figure 27	Des particularités coopératives aux défis coopératifs.....	227
Figure 28	Le cadre d'analyse stratégique de la coopérative	230
Figure 29	La dynamique stratégique pour le défi de la participation.....	236

Figure 30	Le succès de la caisse 1 selon la théorie des défis coopératifs	245
Figure 31	La caisse et les défis à relever.....	252
Figure 32	L'analyse partielle de COOPTEL en lien avec les défis coopératifs ..	259
Figure 33	La théorie des défis coopératifs et la stratégie par les ressources.....	271
Figure 34	La dynamique stratégique et des résultats sur l'environnement externe de la coopérative.....	276
Figure 35	Les résultats anticipés du travail des coopératives	278

LES REMERCIEMENTS

Les Africains disent que pour élever un enfant ça prend un village. Dans le cas d'une recherche, pour former un chercheur, ça prend toute une communauté.

Ainsi, en premier lieu, je remercie mon directeur, monsieur Paul Prévost pour ses conseils et sa patience, mais surtout pour cette grande qualité qu'il possède, au delà de son métier de professeur et de chercheur, celle d'être passionné pour les gens et la vie. Ses yeux brillants, lors de nos nombreux échanges, ont été ma plus grande source de motivation. Mes remerciements s'adressent également aux professeurs Robert Parent et Jean-Bertrand Carrière pour m'avoir guidé vers des concepts et des réflexions qui m'ont permis de me dépasser.

L'apport de toutes les personnes du mouvement coopératif et plus particulièrement celles des caisses populaires Roussillon, des Moissons et de Brossard mérite d'être souligné. Parmi celles-ci, des remerciements particuliers s'adressent à monsieur Serge Bossé et à toute son équipe. Également, des remerciements spéciaux s'adressent à mes collègues du Réseau des universités des Amériques en études sur les coopératives et les associations.

Cette recherche n'aurait pas été possible sans l'appui financier et la confiance de la faculté d'Administration de l'Université de Sherbrooke et plus particulièrement de ses doyens, messieurs Roch Godbout et Roger Noël. Des remerciements vont à la direction de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke. Aussi, deux mouvements coopératifs m'ont soutenu financièrement, soit la Fondation Desjardins et la Fondation du Canadian cooperative association à qui j'adresse mes remerciements.

Un grand merci à conjointe, Anne-Marie Nadeau pour les sacrifices consentis, pour m'avoir appuyé dans les hauts et les bas de cette démarche, et pour être une personne passionnée et convaincue que l'on peut changer notre monde pour le mieux.

À mes collègues coopérateurs, étudiants, amis et parents, que je ne peux nommer, qui par leurs réflexions et leurs questions ont contribué à cette recherche. À tous ces gens de ma communauté, un grand merci.

INTRODUCTION

Le centre de la problématique de recherche de cette thèse est le développement, l'amélioration des conditions de vie de tous par une utilisation judicieuse de nos ressources rares. La problématique générale débute par le constat à l'effet que l'application de la logique entrepreneuriale actuelle donne des résultats contraires à cet objectif. À partir de ce constat, des entreprises associées au concept de développement durable, incluant la coopérative, proposent des solutions entrepreneuriales pour relever les défis du développement. Dans ce contexte, nos positions ontologiques de base sont comprises dans le paradigme du duracentrisme (sustaincentrism) en opposition au paradigme traditionnel du technocentrisme ou du paradigme de l'écocentrisme.

La question générale se lit comme suit: comment, par des principes développementaux et des stratégies d'affaires appropriés, les entreprises peuvent-elles contribuer au développement durable des sociétés?

Se basant sur la vision du développement de la coopérative, un organisme à identité unique, cette problématique générale se traduit par une problématique spécifique de stratégie d'entreprise appropriée. En lien avec son besoin de s'insérer dans une dynamique de marché concurrentiel, la coopérative possède des atouts dont nul autre type d'entreprise ne peut, théoriquement, se prévaloir. La question spécifique de recherche se lit comme suit: comment l'identité coopérative peut-elle être intégrée à la gestion stratégique de la caisse populaire et devenir un élément de création de développement et de rentabilité?

Pour relever le défi de cette problématique, l'auteur s'est positionné dans un paradigme constructiviste de la recherche en management avec une question de type exploratoire; il a choisi une stratégie de recherche d'étude de cas et adopté l'approche de l'analyse par théorisation ancrée pour la collecte et l'analyse des données. Les outils de cueillette de données retenus furent l'entrevue, l'entrevue semi-dirigée, l'observation, l'observation participative, le groupe de discussions et l'analyse documentaire.

Ce travail se divise en 6 chapitres. Nous présentons, dans un premier temps, la problématique qui est suivie de la méthodologie de recherche. Le troisième chapitre porte sur le cadre conceptuel, suivi de l'analyse et la conceptualisation. Le cinquième chapitre présente la théorie des défis coopératifs comme base de la formulation de la stratégie de la coopérative axée sur son identité. La conclusion constitue le dernier chapitre

Finalement, il est important de souligner que la rédaction de cette thèse reflète une démarche d'analyse par théorisation ancrée. L'influence du terrain caractérise donc l'ensemble du déroulement de la recherche. Ainsi, dans les chapitres traitant du cadre conceptuel, de l'analyse et de la conceptualisation ainsi que dans le chapitre sur la théorie des défis coopératifs, la présentation des résultats témoigne des allers-retours constants du chercheur entre le terrain et ses analyses.

CHAPITRE PREMIER

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1 LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : DÉVELOPPEMENT ET GESTION

Le point de départ de notre réflexion est celui du développement, de la prise en compte de l'impact du travail, reliés à la gestion des entreprises, sur les trois variables du développement durable (économique, sociale et environnementale). Traditionnellement, les recherches sur l'entreprise font état de la relation entre les différentes fonctions de l'entreprise et ses résultats financiers (flèche 1 dans la figure 1). Ces recherches ont comme base la transposition du modèle de développement libéral et de sa maxime de la main invisible à la maxime de la maximisation des avoirs des actionnaires comme base traditionnelle de l'analyse managériale. La prémisse étant que si le gestionnaire se concentre sur une maximisation du profit de son entreprise, il en résultera nécessairement, par le marché, une utilisation optimale de nos ressources rares (flèche 2 dans la figure 1).

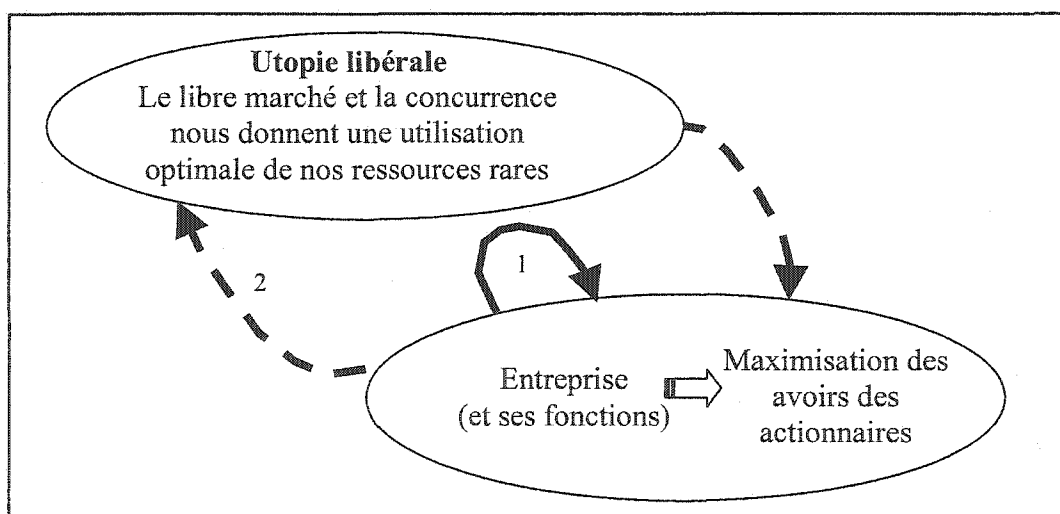
Conséquemment, les études en gestion portent presque exclusivement sur cette relation : liens entre la gestion des ressources humaines et la maximisation des profits de l'entreprise; liens entre la recherche et le développement et la maximisation des profits de l'entreprise; liens entre la stratégie et la maximisation des profits de l'entreprise, etc. La majorité des recherches en gestion ne tente d'analyser l'entreprise qu'en fonction de cet objectif unique (Aktouf, 2002), et peut se résumer, selon Gladwin et Kennelly (1997), par les positions ontologiques décrites dans le paradigme du technocentrisme.

D'autre part, il existe un certain nombre d'auteurs qui questionnent cette thèse libérale d'une utilisation optimum de nos ressources par la seule recherche de la

maximisation des profits des entreprises. D'une part, certains, à partir d'une thèse écologiste remettent en question la capacité des ressources planétaires à soutenir ce type de développement (rapport Bruntland, 1987; Gladwin, 1995 et 1997; Hawken 1995; Elkington 1998). Alors que d'autres, à partir d'une thèse sociale, affirment que malgré une croissance économique et une hausse des profits pour les entreprises, les résultats d'un meilleur développement pour une majorité de personnes restent à venir (Jacquard, 1995; Aktouf, 1992; Sen, 1981) et l'ensemble des précurseurs de la formule coopérative (Leclerc, 1982; Fairbain, 1999). La figure suivant résume ce cadre.

Figure 1

Le cadre traditionnel du développement et de la gestion



Ainsi, le paradoxe gestion/développement demeure entier et relativement peu de chercheurs se penchent sur la relation entre gestion des affaires et développement (flèche 2 dans la figure 1). Ce paradoxe gestion/développement est repris par certains auteurs en gestion comme Henry Mintzberg qui parle d'une modification du rôle fondamental des organisations en lien avec le développement de type libéral.

Depuis que les économistes et les actionnaires en ont pris le contrôle [des organisations], elles ont changé de mission. L'efficacité et la rentabilité ont fait oublier leur raison d'être : nous les avons créées pour nous servir. Et voilà qu'aujourd'hui nous travaillons pour les enrichir. (Bérard, p. 15)

Selon Mintzberg (1999), l'étude de la gestion doit retrouver ce principe fondamental du service aux citoyens. Il constate que la logique du secteur privé traditionnel et de sa maximisation des avoirs des actionnaires prend toute la place dans les modèles de gestion et nous conduit à des aberrations inquiétantes.

Constat similaire pour Steward Clegg (2000) qui déclarait au congrès 2000 de l'"International federation of scholarly associations of management" (IFSAM). « Quelle est la contribution des entreprises dans leur communauté et à l'environnement ? Réponse : zéro. »

Toujours en lien avec les effets des entreprises sur le développement, l'auteur Paul Hawken, fait un constat similaire et définit ce qui apparaît être une problématique contemporaine majeure de la gestion.

Les sociétés commerciales, parce qu'elles constituent l'institution dominante sur cette planète, doivent absolument prendre en compte les problèmes sociaux et environnementaux de l'humanité. Actuellement, tout acte dans notre société industrielle n'aboutit qu'à la dégradation de l'environnement, quelle que soit l'intention, il nous faut concevoir un système où l'inverse sera vrai, où faire le bien tombera sous le sens, où les actes quotidiens de la vie et du travail s'accumuleront pour faire un monde meilleur, tout naturellement et non pas grâce à un altruisme conscient. [...] La question qui se pose est : peut-on créer des entreprises rentables, qui se développent sans détruire,

directement ou indirectement, le monde autour d'elles?
(Hawken, 1995, p. 20-21).

Aujourd'hui, Fairbain (1999) nous rappelle que les défis que pose notre monde rejoignent certaines des problématiques sociales et économiques à l'origine des coopératives. Les coopératives sont un type d'organisation qui s'intéresse depuis longtemps au paradoxe gestion/développement en intégrant les volets économique et social du développement et, depuis 1995, le volet environnement.

D'autre part, depuis la fin des années 1980, on observe l'émergence d'un autre courant de recherche important. Ce courant regroupe des acteurs et des chercheurs qui étudient la question de la relation entre le développement et l'environnement où cette dernière variable a préséance sur la première. Le paradigme développemental de l'écocentrisme décrit par Gladwin et Kennelly (1997) résume les prémisses de ce courant.

De ce courant écologiste, certains auteurs se dissocient en partie et proposent le concept d'organisation du développement durable (Marteen, 2001; Gladwin, 2000; Elkington, 1998; Gladwin, Kennelly, Krause, 1995; Hawken, 1995; Purgec, Park, Montuori, 1995). Ce concept fait aussi le lien entre économie et environnement en proposant un équilibre entre ces deux variables, sans pour autant remettre en cause la recherche du profit comme base de la dynamique entrepreneuriale. Le défi étant de prendre en considération la responsabilité environnementale de l'entreprise, trouver des solutions novatrices à celle-ci tout en lui laissant sa rentabilité. De là découlent de nouvelles façons et de nouveaux principes sur la gestion et le travail des entreprises. Ces auteurs sont en opposition au paradigme développemental de l'écocentrisme et du technocentrisme: ils se situent dans le paradigme du

duracentrisme. Les principales prémisses de base de ces paradigmes sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 1

Les paradigmes développementaux

	Technocentrisme (technocentrism)	Duracentrisme (sustaincentrism)	Ecocentrisme (ecocentrism)
Ontologique et éthique			
Perception de la planète	Morte/passive	Maison/gestion	En vie/sensible
Structure du système	Hierarchique	Holistique	Egalitaire
Humains et la nature	Dissociés	Interdépendance	Association
Rôle de l'humain	Domination	Partenaire	Simple membre
Scientifiques et technologiques			
Limite de la capacité de charge	Pas de limite	Presque atteinte	Déjà dépassée
Population	Pas de problème	Stabilisation proche	Arrêt/réduction
Pattern de croissance	Exponentiel	Logistique	Hyperbolique
Sévérité des problèmes	Insignifiants	Consécutifs	Catastrophiques
Economique et psychologique			
Objectif premier	Allocation efficiente	Qualité de vie	Intégrité écologique
Nature humaine	Homo economicus	Homo sapiens	Homo "animaliste"
Structure économique	Libre marché	Economie verte	État stable
Rôle de la croissance	Bon/nécessaire	Mixte/modifiable	Mauvais/éliminer
Capital naturel	Exploiter/convertir	Conserver/maintenir	Augmenter/expansion

(Adapté de Gladwin et Kennelly, 1997)

À partir de cette problématique générale de recherche, nous nous situons donc clairement dans le paradigme développemental du duracentrisme. Nous rejetons le paradigme technocentrisme ainsi que le mythe de la croissance économique comme unique moteur du développement. Nous rejetons du même coup la maxime de la maximisation des avoirs des actionnaires comme étant le seul objectif de la dynamique de l'étude de la gestion des entreprises telle que décrite par Stead et Garner (1994). Comme chercheur, de par ses valeurs personnelles et ses implications

au sein de coopératives, l'auteur se définit comme un acteur du coopératisme. Cette problématique développement-gestion se situe au cœur de ses questionnements personnels et professionnels.

La question générale de recherche de ce travail se lit comme suit: comment, par des principes développementaux et des stratégies d'affaires appropriés, les entreprises peuvent-elles contribuer au développement durable des sociétés?

1.1 La problématique spécifique : développement et gestion de coopérative

La problématique générale fait donc état d'une préoccupation peu marquée pour la relation entre le type de gestion des entreprises et son impact sur le développement durable. Comme nous le verrons plus en détail au prochain chapitre, certaines entreprises et certains chercheurs se penchent sur cette dynamique en tentant un rapprochement entre la gestion et la préservation écologique.

L'objectif de cette recherche n'est pas de couvrir l'ensemble de ces travaux. Plutôt, elle concentrera ses efforts sur la coopérative et son identité unique. Comment, compte tenu de cette identité, la dynamique de la gestion d'une coopérative peut contribuer à un développement plus respectueux des grands enjeux du développement?

1.1.1 L'identité coopérative

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. Dès la naissance du coopératisme, les précurseurs de la coopérative voyaient en elle une solution entrepreneuriale aux déséquilibres développementaux d'alors (Fairbain, 1999; Leclerc, 1982; Lambert, 1964). Les six principes de développement coopératif (sept depuis 1995) et les cinq valeurs qui guident la stratégie de la coopérative doivent contribuer à un meilleur développement pour le plus grand nombre possible; c'est dans ces valeurs et principes que se trouve la base de son identité unique.

Par nature, la coopérative évolue dans une dynamique locale bien ancrée dans les besoins de sa communauté. Son sociétariat et sa production se situent au niveau local, alors que ses activités de commercialisation se déroulent tant sur les scènes locale, nationale, qu'internationale. Sa dynamique diffère selon sa taille, son secteur et ses membres, mais sa raison d'être demeure invariable : créer une valeur d'usage et une richesse collective par et pour ses membres, en exploitant durablement les ressources de sa communauté.

1.1.2 *La coopérative et la stratégie*

Si on reconnaît que les coopératives donnent des résultats développementaux positifs en lien avec leur identité unique, les questions sur la gestion différenciée d'une coopérative et notamment de sa stratégie demeurent entières. Comment, inspirés par son identité et sa vision développementale, les acteurs des coopératives peuvent penser, analyser, décider, développer et implanter des actions afin d'obtenir le succès escompté?

Ainsi, plusieurs acteurs du monde coopératif se posent la question à savoir s'il existe une stratégie propre à la coopérative et quelles en seraient les particularités. Rien dans la littérature ne semble répondre à cette question. Cette recherche a donc pour objectif spécifique de tenter d'expliquer le succès d'une coopérative à partir de ses distinctions fondamentales.

1.2 La problématique managériale : caisses populaires et stratégie

Chez Desjardins, depuis 2000, le mouvement est à préparer une vaste révision de ses pratiques coopératives. Le but étant de regarder à la loupe les façons pour la coopérative de relever les défis du présent siècle, de donner au mouvement Desjardins une stratégie propre afin que la caisse puisse encore mieux jouer son rôle d'entreprise vouée au service de ses membres et au développement de sa communauté, tout en étant une entreprise rentable capable de répondre positivement au contexte concurrentiel.

Desjardins est conscient du renouveau à donner à sa pratique coopérative,

[...] de nos jours, certains clament que les caisses ont renié leur mission d'origine et les promesses traditionnelles de la formule coopérative; d'autres, à l'inverse, disent qu'elles sont trop attachées au passé et qu'elles tardent à se mettre au diapason des aspirations et des besoins des gens d'aujourd'hui. Il découle de ces divergences de vues un inconfort certain : d'une part, on est conscient d'avoir dû prendre des libertés par rapport à certaines orientations d'hier, souvent sous la pression de la concurrence ou de l'urgence d'agir; d'autre part, on éprouve une difficulté évidente à dire de façon claire ce que la caisse est aujourd'hui et quelle mission elle se reconnaît dans le contexte actuel (Fédération des caisses Desjardins du Québec, 2002, p. 4).

Les éléments recueillis, lors de la résidence en entreprise de l'auteur, ont permis de mesurer cette problématique d'un point de vue stratégique. Un acteur important d'une caisse résumait ainsi un point de vue largement partagé par les autres acteurs rencontrés.

Le futur de ma caisse repose sur notre capacité à vendre la différence coopérative à nos membres et aux non-membres. Notre stratégie, c'est d'être différent et notre différence c'est d'être une coopérative. Je suis convaincu que nous sommes les meilleurs dans la majorité des cas, mais si l'on ne réussit pas à vendre rapidement cette différence coopérative, nous serons beaucoup moins performants (Lafleur, 2003).

Comme entreprises visant un développement plus harmonieux en lien avec le concept de développement durable, les coopératives, et en particulier les caisses Desjardins, ont un urgent besoin d'un cadre de référence leur permettant de mieux réussir en utilisant stratégiquement leurs particularités coopératives. C'est à cette problématique spécifique que la présente recherche s'attaque.

1.3 La gestion stratégique des coopératives et l'enseignement

Depuis plus de 20 ans, l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) se dédie au phénomène de la coopération. Dans ses priorités de développement, l'IRECUS entend faire de la stratégie axée sur l'identité coopérative l'une de ses distinctions dans ses différents programmes.

En lien avec la problématique à la base de cette recherche, le développement de ce champ d'expertise est prioritaire pour l'IRECUS. Tout en répondant à la problématique scientifique et à la problématique managériale telles qu'élaborées aux points précédents, la présente recherche vise aussi à permettre à l'IRECUS de se distinguer, en outre, par ce volet en termes de programmes de formation et de recherche. L'auteur de ce travail a été ciblé par la direction de l'IRECUS pour être l'acteur principal du développement de ce champ de connaissances priorisé et en être le principal formateur.

1.4 La question spécifique de recherche

La question spécifique de recherche se lit comme suit: comment l'identité coopérative peut-elle être intégrée à la gestion stratégique de la coopérative et, plus particulièrement de la caisse populaire, et devenir un élément de création de développement et de rentabilité?

DEUXIÈME CHAPITRE

LA MÉTHODOLOGIE

1 LA RECHERCHE

La problématique spécifique est, d'une part, liée à une demande du milieu coopératif et du milieu universitaire et, d'autre part, à un manque de connaissances sur la stratégie des coopératives à partir de leur identité. La particularité du DBA se situe sur ces deux objectifs : contribuer à solutionner une problématique concrète de gestion et contribuer à l'avancement des connaissances.

Pour relever ce défi, nous empruntons une démarche de recherche scientifique qui est «une démarche systématique visant à fournir des informations nécessaires à la résolution d'un problème» (Cooper et Schindler, 1998, p. 14). La science, quant à elle, peut être définie comme étant un :

[...] domaine ou ensemble d'activités méthodiques, objectives, rigoureuses et vérifiables dont le but est de découvrir la logique, la dynamique ou la cohérence dans un ensemble apparemment aléatoire ou chaotique de données, en vue d'apporter une réponse inédite et explicite à un problème bien circonscrit ou de contribuer au développement d'un domaine de connaissance (Mucchielli, 1996, p. 1068).

La gestion, comme science sociale et humaine, permet aux chercheurs d'emprunter le chemin de la recherche qualitative, ce qui a été fait ici, pour mener à bon port leur projet de recherche. La recherche qualitative se définit comme :

toute recherche empirique en sciences humaines et sociales répondant aux cinq caractéristiques suivantes : 1) la recherche est conçue en grande partie dans une optique compréhensive, 2) elle

aborde son objet d'étude de manière ouverte et assez large, 3) elle inclut une cueillette de données effectuée au moyen de méthodes qualitatives, c'est-à-dire des méthodes n'impliquant, à la saisie, aucune quantification, voire aucun traitement, ce qui est le cas, entre autres, de l'interview, de l'observation libre et de la collecte de documents, 4) elle donne lieu à une analyse qualitative des données où les mots sont analysés directement par l'entremise d'autres mots sans qu'il y ait passage par une opération numérique, et 5) elle débouche sur un récit ou une théorie (et non de démonstration) (Paillé, 1996, p. 196).

Si ces définitions sont généralement bien acceptées, elles peuvent prendre différentes couleurs : d'où vient la connaissance? quelle est son essence? comment l'apprehende-t-on? etc. Dès lors, le chercheur entre dans un débat sur sa vision particulière du monde, que traite l'épistémologie et que résument les grands paradigmes de recherche. Un paradigme est défini comme: «a basic set of beliefs system or worldview that guides the investigator, not only in choices of method but in ontologically and epistemologically fundamental ways»¹ (Norman et Lincoln, 1998, p. 195). De façon générale, les auteurs présentent trois grands types de paradigmes, soit le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

¹ un système de base de croyances ou de points de vue général qui guide le chercheur, non seulement dans les choix de méthodes, mais également de façons fondamentales au niveau ontologique et épistémologique.

Tableau 2
Les principaux paradigmes de recherche

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Le statut de la connaissance	Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	L'essence de l'objet ne peut être atteinte.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructiviste modéré) ou n'existe pas (constructiviste radical)
Comment la connaissance est-elle engendrée?	La découverte	L'interprétation	La construction
Ontologie	Réalisme naïf – Réalité "réelle" mais appréhendable, de nature objective externe à l'observateur.	La réalité est un construit de l'esprit. Réalité selon les significations que les gens attachent à leur réalité sociale	La réalité est un construit de l'esprit Relativisme – réalités construites localement et spécifiquement
Méthodologie	Expérimentale / manipulative; vérification d'hypothèses; surtout quantitative	Empathie	Herméneutique / dialectique
Critères	Validité interne, validité externe, fiabilité, objectivité	Cohérence avec l'expérience des gens.	v authenticité (ou des deux validités, interne et externe)

(Adapté de Thiétart et Denzin 1999)

Par ce tableau, nous sommes à même de constater des différences fondamentales entre ces paradigmes et l'influence de celles-ci sur le travail de recherche scientifique. Compte tenu de notre vision du monde, de la science et de la question de recherche, nous nous situons dans un paradigme constructiviste.

1.1 Le paradigme de recherche: le constructivisme

Cette recherche emprunte un processus de recherche qualitative dans une démarche subjectiviste de type constructiviste. Il est donc primordial de bien situer les postulats de base en lien avec le paradigme au cœur de cette démarche.

Our basic thesis is that the case for any research method [...] cannot be considered or presented in the abstract, because the choice and adequacy of a method embodies a variety of assumptions regarding the nature of knowledge and the method through which that knowledge can be obtained, as well as a set of root assumptions about the phenomena to be investigated² (Morgan et Smircich, 1980, p. 491)

Pour ce faire, nous empruntons les conclusions de Burrell (1979) et de Morgan et Smircich (1980) pour bien situer nos postulats de base au niveau ontologique, de la nature humaine et de leurs conséquences sur la question épistémologique et sur les méthodes de recherches.

Au niveau ontologique, la réalité est pour nous un construit de l'esprit produit par la connaissance. Nous nous rapprochons tout près des thèses des existentialistes sans y adhérer totalement. Pour nous, la réalité est en bonne partie un construit social en constante évolution dans lequel les «[...] individuals impose themselves on their world to establish a realm of meaningful definition»³ (Morgan et Smircich, 1980, p. 494) et en partie le résultat de discours symboliques donnant un sens à notre monde, «the social world is a pattern of symbolic relationships and meanings sustained

² Notre thèse de base est que le cas d'une méthode de recherche [...] ne peut pas être considéré ou présenté dans le résumé, parce que le choix et l'adéquation d'une méthode incarnent une variété de suppositions quant à la nature de la connaissance et la méthode par laquelle cette connaissance peut être obtenue, aussi bien qu'une série de suppositions de base à propos des phénomènes à l'étude.

³ [...] individus s'imposent à leur monde pour établir une panoplie de définition significative.

through a process of human action and interaction»⁴ (Morgan et Smircich, 1980, p. 494). En ce sens, nous rejetons les thèses interprétativistes pures et les thèses objectivistes. La réalité est une construction sociale et symbolique en évolution, souvent créée et parfois le résultat d'interprétations; ces réalités peuvent être multiples et partagées par différentes personnes qui en déterminent le sens de par leurs actions.

Du côté de la nature humaine, nous croyons que l'humain crée en bonne partie sa réalité sociale, mais que son environnement naturel fait en sorte qu'une partie de la réalité existe en dehors de lui. L'humain a ainsi la possibilité d'être plus qu'un acteur: son rôle n'est pas uniquement d'interpréter une pièce, il a un pouvoir significatif dans la création du scénario qu'il joue. Ainsi, l'humain est surtout un créateur, mais il est aussi un interprète-utilisateur de cette réalité qu'il crée et de la réalité qu'il interprète à travers ses symboles. C'est aussi par l'action que l'humain donne un sens à son monde. Nous croyons donc qu'en grande partie la réalité sociale dans laquelle nous vivons est le produit de nos actions. Au niveau des changements dans la société, nous concevons les changements comme devant être le fruit d'une évolution, en opposition au changement hyperradical, le tout étant question de dosage et d'évolution selon les besoins de la situation.

Nos positions épistémologiques découlent naturellement de nos positions ontologiques et de nos positions sur la nature humaine. Ainsi, nous ne croyons pas que le monde social est issu d'une structure fermée, mécaniste où le chercheur doit mettre l'emphase sur la compréhension des processus et des changements. Nous percevons le monde social plutôt comme un organisme et un système ouvert où le chercheur doit plutôt s'attarder à comprendre, en relation avec leur contexte, comment se crée la réalité ainsi que les patterns de représentations symboliques que

⁴ Le monde social est un modèle de rapports symboliques et des significations supportées par un processus d'action et d'interaction humaines.

l'humain se donne pour la comprendre (Morgan et Smircich, 1980). Ainsi, le chercheur doit tenter de comprendre «the nature and patterning of symbols through which individuals negotiate their social reality»⁵ (Morgan et Smircich, 1980, p. 496), tout en tentant d'analyser les processus par lesquels des individus créent cette réalité. Conséquemment, pour le chercheur «the knowledge, understanding, and explanations of social affairs must take account of how social order is fashioned by human beings in ways that are meaningful to them»⁶ (Morgan et Smircich, 1980, p. 496). Plus loin, ils ajoutent «This epistemological position, [...] emphasizes how social situations should be researched in a manner that reveals their inner nature»⁷ (Morgan et Smircich, 1980, p. 496) tout en démontrant «the methods used in everyday life to create subjectively an agreed or negotiated social order»⁸ (Morgan, G. et Smircich, 1980, p. 497). Les conclusions de ce type de recherche ne sont pas généralisables au sens positiviste du terme. Les conclusions de ce type de recherche sont plutôt vues comme des constats émergents pertinents et significatifs sur la nature du monde social construit (Morgan et Smircich, 1980, p. 498).

Ces différents postulats de base ont des répercussions importantes sur la démarche scientifique retenue. Sur l'échelle de l'approche subjectiviste/constructiviste développée par Morgan et Smircich (1980), nous nous situons donc du côté subjectiviste moyen. Ainsi, comme chercheur voyant en partie la réalité comme le fruit d'un construit social, nos recherches tenteront d'analyser les processus spécifiques à travers lesquels la réalité est construite (Morgan et Smircich, 1980, p. 497). Par ailleurs, comme chercheur voyant également la réalité comme un domaine du discours symbolique, notre recherche pourrait faire valoir la compréhension de la

⁵ la nature et le modelage de symboles par lesquels les individus négocient leur réalité sociale.

⁶ la connaissance, la compréhension et les explications des affaires sociales doivent tenir compte de la façon dont l'ordre social est modelé par les gens et de la façon dont celle-ci est significative pour eux.

⁷ cette position épistémologique, [...] met l'emphase sur la façon dont les situations sociales devraient être investiguées afin de révéler leur nature propre.

⁸ Les méthodes utilisées dans la vie quotidienne pour créer subjectivement un ordre social partagé ou négocié.

nature et sur la mise en forme des symboles à travers lesquels les individus négocient leur réalité sociale (Morgan et Smircich, 1980, p. 497). Ces postulats font en sorte que les outils de cueillette de données typiquement quantitatives, comme les questionnaires ou les expériences en laboratoire ne sont pas les outils les mieux adaptés. Nous privilégierons plutôt l'ensemble des outils qualitatifs, comme les entrevues, l'observation participante et l'analyse documentaire.

Suite aux précisions sur ces postulats de base, nous nous trouvons dans un paradigme interprétatif près du paradigme de l'humanisme que nous qualifions «d'évolutif», donc dans une stratégie subjectiviste de type constructiviste. L'objectif de cette recherche, comme nous le verrons, est de proposer un modèle de formulation de stratégie issu d'un contexte particulier en vue de servir directement les coopératives et l'enseignement. En ce sens, la recherche est contextuelle et opératoire, et l'objet de recherche est en émergence. La recherche empruntera le chemin de l'exploration hybride nécessitant une circulation continue entre la réalité du terrain et la théorie dans une dynamique d'abduction (Thiétart, 1999).

1.1.1 *Le chercheur et le constructiviste*

Nous venons d'établir que pour le chercheur, la réalité se situe au carrefour du construit social et du discours symbolique. Comme chercheur, l'auteur sera impliqué dans le développement de la connaissance produite par sa recherche; il ne sera donc pas neutre dans ses observations. Conséquemment, il est important de présenter les différents éléments du construit et des symboles du chercheur. Pour mieux les situer, empruntons le modèle de Maxwell (1997).

Pour tout design de recherche qualitative, Maxwell propose un modèle interactif composé de cinq composantes (motifs, contexte conceptuel, questions de recherche, méthodes et validité) permettant au chercheur d'avoir une cohérence certaine dans son design de recherche. Nous nous concentrerons, dans cette partie, sur les deux premiers éléments, soit les motifs et le contexte conceptuel, pour bien situer nos postulats.

1.1.2 *Les motifs du chercheur*⁹.

Maxwell décrit trois types de motifs importants pour un chercheur dans sa démarche, soit des motifs personnels, pratiques et de recherche.

Les motifs personnels sont essentiellement des éléments propres au chercheur le motivant à faire sa recherche. Il est donc important de souligner mon engagement pour les questions de développement et plus particulièrement pour les coopératives. Les questions de développement, ce désir de comprendre et de participer à briser cette cassure entre pauvres et riches, ont toujours été centrales dans mes activités personnelles et professionnelles. La problématique fondamentale derrière ces motifs personnels est ce déséquilibre entre la création de richesse inégalée durant les soixante dernières années et la pauvreté toujours croissante malgré nos progrès.

J'aborde cette question de développement sous l'angle de la dynamique entrepreneuriale : comment par cette dynamique, par le développement des affaires, et non par l'étude des dynamiques politique, économique, syndicale ou autres, peut-on contribuer à un meilleur développement? Le premier contact avec ces questions de développement s'est fait, il y a plus de 15 ans, dans le cadre d'un travail de

coopérant au tiers-monde sur la gestion et le développement de coopératives. Depuis, j'ai travaillé avec des coopératives du Québec comme administrateur et expert-conseil et avec des coopératives du sud (Afrique et Amérique latine) comme expert-conseil dans le but de favoriser un meilleur développement.

J'ai donc fait le choix conscient de me diriger vers les sciences de la gestion appliquées aux organisations collectives et au développement durable, parce que je crois que la gestion des organisations est une des dynamiques les plus importantes et les plus prometteuses pour améliorer notre développement. C'est aussi la dynamique avec laquelle j'ai le plus d'affinités personnelles. Mon implication en ce sens est importante. Je suis très actif dans le mouvement coopératif québécois¹⁰ en siégeant à titre d'administrateur de coopératives de consommateurs, (mes achats personnels dans le domaine de l'alimentation, de la construction, de la finance, du plein air, de l'informatique et d'internet sont réalisés majoritairement au sein de coopératives). Je participe également aux activités de différentes organisations travaillant sur le commerce équitable, en plus d'être membre de plusieurs organisations vouées aux dynamiques du développement.

Toutes ces expériences m'ont permis de mieux comprendre la dynamique gestion/développement. Mais une question pratique demeure : comment gère-t-on ces organisations dont la raison d'être dépasse les frontières traditionnelles de la gestion et de sa maxime de maximisation des profits? Comme expert ou administrateur travaillant aux décisions stratégiques de ces organisations, je ne

⁹ Compte tenu de la nature très personnelle de cette section, le "je" est utilisé.

¹⁰ Entre autres, je suis président de la Coopérative la Grande Ruche, j'ai été président de la Coopérative de l'Université de Sherbrooke et administrateur de la Coopérative de Développement de l'Estrie et de la Corporation de développement économique communautaire de Sherbrooke. J'ai aussi piloté le comité de l'IRECUS sur le renouveau coopératif de Desjardins, rédigé et présenté le rapport de ce comité à la direction du mouvement Desjardins. J'ai participé, à titre personnel, au comité "plan d'affaires" de ma caisse à titre de représentant des membres et participé au comité de renouvellement coopératif de ma caisse.

retrouve pas de modèle reconnu de gestion mettant au centre de la dynamique entrepreneuriale les questions plus larges de développement. J'ai donc suivi le programme de maîtrise de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) dédié au phénomène coopératif dans un contexte de meilleur développement. Cependant, les cours de gestion traitaient souvent de façon traditionnelle les différentes disciplines de la gestion. Presque qu'invariablement, la coopérative devait, à toutes fins pratiques, se plier à ces dynamiques traditionnelles. Je rêvais donc de cours où l'identité coopérative et le concept de développement durable seraient au centre de la réflexion et de l'action sur la gestion.

Ainsi, outre les principes de développement clairement établis, une fois que l'on aborde la question de la gestion, il existe un certain vide sans référence solide en lien avec ces principes de développement. La seule littérature disponible étant celle de l'entreprise traditionnelle dans laquelle toute la dynamique est fonction de la maximisation des profits. J'ai donc toujours tenté de développer des façons coopératives de faire de la gestion et ce en accord avec la vision du développement durable. Les formations reçues à la maîtrise et surtout celles du doctorat m'aident à répondre de façon plus précise à ces motifs personnels.

Il est évident que je peux être perçu comme un militant des coopératives. Je crois qu'il est important de souligner que je ne suis pas moins militant qu'un militant des entreprises traditionnelles qui recherche toujours plus de profits. Les échanges avec des personnes du monde des affaires traditionnelles m'ont depuis longtemps convaincu qu'il y a, à la base de leurs actions, un militantisme tout aussi fort que le mien. En ce sens, mon militantisme se caractérise non pas par son aspect militant mais plutôt par l'objet du militantisme: les coopératives et le développement durable.

En lien avec la section précédente, je crois que l'humain est à la fois un constructeur et un acteur social, que notre monde est le résultat de nos construits et de nos interprétations. "L'homme est ce qu'il se fait" disaient Sartre et Beauvoir, tout en reconnaissant que nous naissons dans des conditions historiques et matérielles qui définissent notre situation de base. Notre réalité n'est donc pas le fruit d'une projection de notre conscience dans laquelle l'on retrouverait autant de réalités que d'individus, ni un système fermé où il ne resterait qu'à analyser les relations entre des parties fixes. Il y a un monde externe réel qui touche l'ensemble des humains, selon différents degrés, où nous sommes ceux et celles qui déterminent en grande partie le sens et les actions de notre existence. Le développement, les coopératives, la gestion et la stratégie sont à la fois des construits et des représentations qui nous aident à dépasser notre condition en ne comptant que sur nous et par lesquels notre futur est en perpétuel devenir. J'ai un parti-pris pour la responsabilisation et pour le développement durable comme finalité de gestion: je ne crois ni à l'individualisme étroit (main invisible) ni à un collectivisme étroit, je crois à une nécessaire solidarité pour que chacun puisse améliorer sa qualité de vie sans que celle son voisin ou celle des générations futures soit diminuée.

Outre cette catégorie de motifs personnels, Maxwell propose que le chercheur présente les motifs pratiques de sa recherche. Ceux-ci doivent soit répondre à certains besoins, soit contribuer à changer certaines situations ou permettre d'atteindre certains buts. Dans l'élaboration de la problématique, nous avons présenté les motifs pratiques essentiels de la recherche, soit un besoin de formulation de stratégie chez les caisses populaires adaptée à leur identité coopérative, un besoin d'un nouvel angle de recherche et d'enseignement à l'IRECUS ainsi qu'un manque de connaissances scientifiques sur le sujet.

Finalement, Maxwell insiste sur les motifs de recherche du chercheur, soit les questions liées à la compréhension d'une situation. Maxwell (1997) décrit cinq motifs possibles de recherche qualitative, soit : les motifs de recherche visant à comprendre le sens que les gens donnent à un événement; comprendre un contexte particulier ainsi que l'influence de ce contexte sur les actions des gens; comprendre les processus à travers lesquels les événements et actions prennent place ou établir des relations causales. Ces quatre motifs de recherche ne sont pas les nôtres. Toujours selon la grille de Maxwell, le motif fondamental de cette recherche consiste plutôt à identifier un phénomène non connu afin de générer une nouvelle théorie enracinée dans un cadre de recherche exploratoire et déterminer les variables du nouveau phénomène à l'étude (Maxwell, 1997, p. 75).

1.1.3 *Le contexte conceptuel*

Le deuxième élément du modèle interactif de Maxwell est le contexte conceptuel d'une recherche. Celui-ci est défini comme «the system of concepts, assumptions, expectations, beliefs, and theories that supports and informs your research»¹¹ (Maxwell, 1997, p. 77). Maxwell fait référence aux différentes théories utilisées dans une recherche, mais il met le chercheur en garde contre la vision trop fermée qu'une théorie peut procurer. Ainsi, les théories ou concepts servant à la recherche doivent être vus comme des construits et non comme des éléments trouvés. Le sens critique du chercheur et les construits en devenir doivent prévaloir sur la vision définitive d'un phénomène comprise dans une théorie. Le chercheur qualitatif doit donc éviter l'emploi d'une revue de littérature trop fermée qui l'amènerait dans une démarche purement descriptive. Les éléments de différenciation contenus dans le paradigme de développement du duracentrisme, par rapport aux paradigmes de technocentrisme et d'écocentrisme, sont de bons indicateurs des postulats à la base du

¹¹ Le système des concepts, des suppositions, des espérances, des croyances et des théories qui soutiennent et informent votre recherche.

contexte conceptuel de cette recherche. Ainsi, les concepts et théories utilisés font état d'un changement important de la vision du développement, des limites d'un modèle inspiré de la vision libérale d'une croissance économique sans fin, dans un marché dit libre, sans prendre en considération les autres facteurs du développement, notamment les aspects environnementaux et sociaux ainsi que l'ensemble de leurs répercussions sur le travail du gestionnaire. L'acceptation de ces énoncés nous rend conscient que le modèle idéal n'existe pas. Mais nous croyons qu'il faille toujours tenter d'améliorer la construction de solutions qui nous rapprocheraient d'un modèle plus robuste répondant aux besoins en évolution des communautés.

En conclusion, dans son modèle interactif, Maxwell souligne l'importance de bien connaître ces éléments, motifs et contexte conceptuel, afin d'être conscient de leur influence sur toute la recherche. «What is necessary, in qualitative design, is that you be aware of these concern and how they may be shaping your research, and that you think how best to deal with their consequences»¹² (Maxwell, 1997, p. 74).

Le premier élément sur les différents motifs est particulièrement important et ne constitue pas une source de biais

[...] in qualitative research, the main concern is not eliminating variance between researchers in the values and expectations they bring to the study, but with understanding how a particular researcher's values influence the conduct and conclusions of the study... Validity is the result not of indifference, but of integrity (personal communication)¹³ (Maxwell, 1997, p. 92).

¹²Ce qui est nécessaire, dans le design qualitative, est que vous soyez conscient de ces éléments et comment ils peuvent influencer votre recherche, et que vous réfléchissiez sur la meilleure façon de traiter avec leurs conséquences.

¹³ [...] dans la recherche qualitative, le souci principal n'est pas d'éliminer une variance entre des chercheurs dans les valeurs et les attentes qu'ils apportent à la recherche, mais avec la compréhension de la façon dont les valeurs d'un chercheur en particulier influencent la conduite et les conclusions de

Cette réflexion, alimentée par le modèle de Maxwell, permet d'explicitier clairement les postulats et les concepts utilisés dans cette recherche.

1.2 La question de recherche

Avant de passer au choix de la stratégie de recherche, nous résumons le cheminement qui nous a guidé pour la détermination de notre question de recherche. Il est très important de bien situer rapidement la question de recherche, parce que «[...] the strategies and tactics you select in carrying out a piece of research depend very much on the type of research question you are trying to answer»¹⁴ (Robson, 1993, p. 38). Également, dans une recherche qualitative, le chercheur doit s'assurer de la cohérence de sa question de recherche avec les motifs et le contexte conceptuel, la stratégie de recherche et les questions de validité (Maxwell, 1997). Compte tenu de ces éléments, voici la démarche qui a mené à la formulation finale des questions de recherche ;

1. La sélection d'une situation concrète : face aux défis que propose le développement durable, la logique des entreprises traditionnelles ne donne pas des résultats développementaux positifs des points de vue économique, environnemental et social. Pour contrer cette situation, certaines entreprises se sont donné des principes généraux de développement intégrant plusieurs aspects du concept de développement durable. Chez la coopérative, la vision du développement est définie par les valeurs et principes coopératifs, tels qu'énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale. Le défi est, pour les acteurs des coopératives, de traduire cette vision et ces principes de développement dans leur stratégie;

la recherche [...] La validité n'est pas le résultat de l'indifférence, mais de l'intégrité (la communication personnelle).

¹⁴ [...] les stratégies et les tactiques que vous choisissez dans l'exécution d'un travail de recherche dépendent beaucoup du type de question de recherche à laquelle vous essayez de répondre.

2. La formulation d'un problème de recherche : les différents acteurs au sein d'une coopérative ainsi que ceux qui ont à enseigner la gestion des coopératives ont besoin de se référer à un cadre propre à la formulation de stratégie d'une coopérative, basée sur ses différentes distinctions afin d'assurer, quotidiennement et localement, le développement de leur entreprise et de leur communauté;
3. La question générale : comment, par des principes développementaux et des stratégies d'affaires appropriés, les entreprises peuvent-elles contribuer au développement durable des sociétés?
4. La question spécifique : comment l'identité coopérative peut-elle être intégrée à la gestion stratégique de la caisse populaire et devenir un élément de création de développement et de rentabilité ?

Ces questions répondent aux deux fonctions du foyer d'une recherche selon la logique inductive, telle que décrite par Robson (1993). D'une part, la limite et le territoire de la recherche sont établis : développement durable et ses indices, les théories et modèles de la stratégie ainsi que la coopérative et ses particularités propres. D'autre part, ces balises serviront de guide lors de la cueillette et de l'analyse de données.

Notre objectif n'est pas d'interpréter cette réalité à partir du point de vue des acteurs ou de connaître leurs motivations. Nous voulons explorer et comprendre, à partir d'expériences récentes, comment construire une théorie adaptée à la formulation de la stratégie chez les caisses populaires. Avec les résultats de cette recherche, les gestionnaires et administrateurs de ces organisations auront des repères afin de mettre en pratique, dans la gestion stratégique de leur coopérative, les principes de développement à la base de l'idéologie coopérative. Pour le professeur et le chercheur dédiés à l'étude des coopératives, ce travail permettra l'enseignement d'un cadre stratégique précis ainsi qu'une théorie permettant l'analyse du succès d'une coopérative selon ses particularités.

De cette logique inductive, l'approche d'abduction convient aux particularités de notre recherche, parce que le foyer de celle-ci tentera de structurer les informations afin de proposer de nouvelles conceptualisations robustes et rigoureusement élaborées, sans avoir comme objectif de proposer une loi ou une théorie qui serait universelle.

2 LA THÉORISATION EN STRATÉGIE

Après avoir fait état du paradigme privilégié et formulé la question de recherche, nous présentons les points de vue sur la recherche en stratégie de deux chercheurs incontournables en stratégie: Michael Porter (Porter, 1994 p. 423-461) et Henry Mintzberg (Mintzberg, 1979, p. 528-589). Comme l'objectif de la recherche est la proposition d'une théorie en stratégie, nous jugeons pertinent d'analyser les leçons de ces deux chercheurs en termes de méthodologie et de stratégie de recherche. De ces deux points de vue, certains éléments essentiels seront retenus et serviront de guide dans le choix de la méthodologie de recherche.

2.1 La formulation de stratégie selon Porter

Pour Porter, toute tentative de comprendre le succès d'une entreprise doit reposer sur une théorie fondamentale de la firme et sur une théorie de la stratégie associée. Par le passé, les chercheurs positionnaient l'entreprise comme ayant une forte capacité à se construire sur ses propres forces, à surpasser ses faiblesses, à influencer ou altérer son environnement et ainsi conduire des changements avec le temps, et non de répondre à ceux-ci. Selon Porter, ces recherches passaient sous silence la structure de l'industrie et les autres conditions externes affectant les choix de l'entreprise dans ses décisions stratégiques. Ainsi, les résultats de recherche n'offraient, d'après lui, aucune théorie pour examiner la firme et son environnement

compétitif; la formulation de stratégie n'offrait alors qu'une application de principes généraux de la constance et les chercheurs adaptaient cette constance selon les particularités des cas à l'étude. Pour la proposition d'une théorie en stratégie, Porter allait donc se concentrer sur l'étude de l'environnement externe et sur la capacité des firmes à créer une valeur précise propre en fonction de l'environnement externe.

La vision de Porter en est une d'économiste libéral dans le secteur de la grande entreprise industrielle, dont les principaux indicateurs de succès d'une stratégie se retrouvent dans les indicateurs traditionnels de profitabilité maximale de l'entreprise. Comme chercheur, il est positiviste.

2.2.1 *L'approche à la construction de théorie*

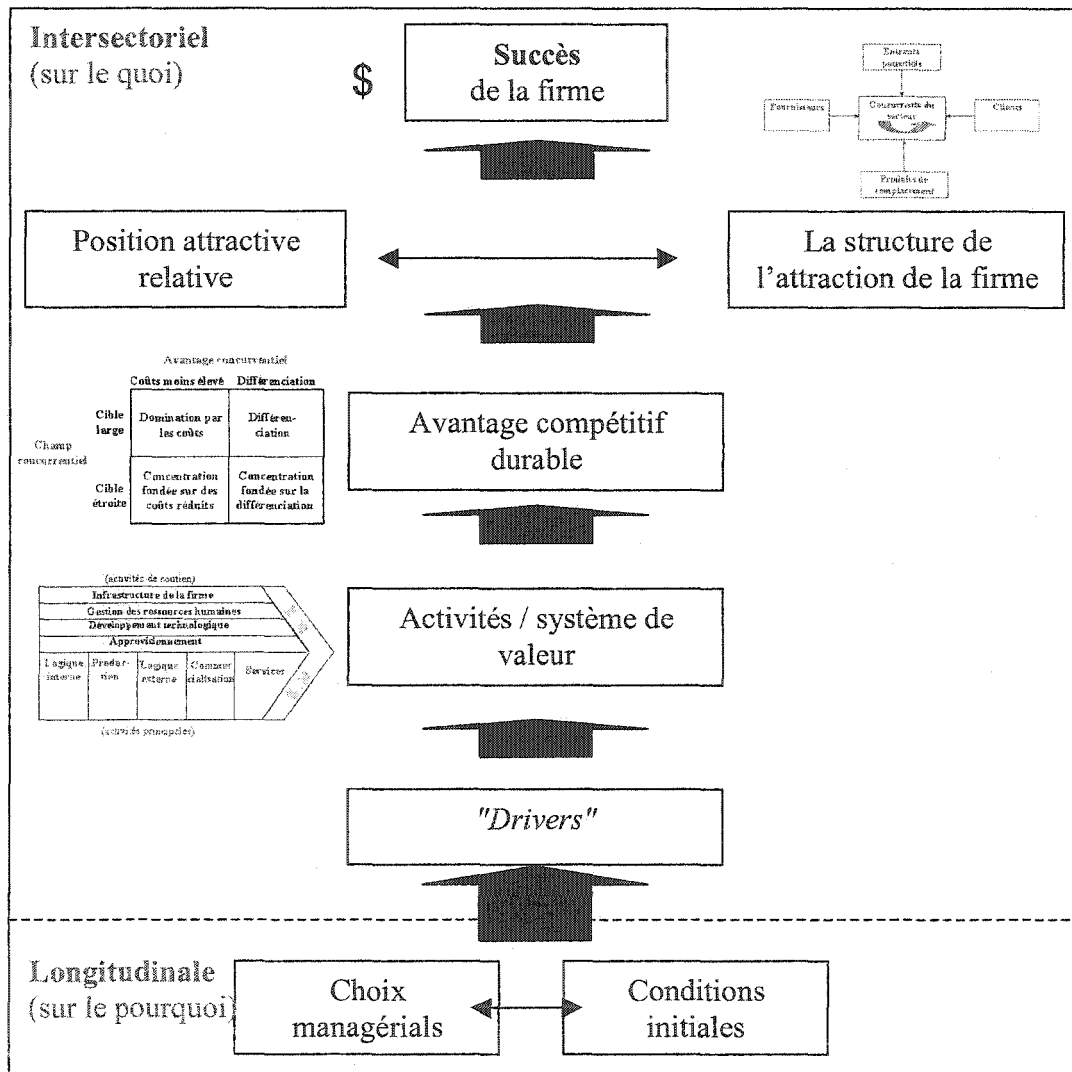
Pour Porter, il existe deux grandes approches à la conception de théorie, soit une approche par modèles, souvent mathématiques, et une approche par des cadres conceptuels (frameworks) issus d'étude de cas. Selon Porter, la deuxième approche est plus pertinente pour répondre aux enjeux de la théorisation en stratégie.

Pour que la théorie soit valable, celle-ci doit expliquer la chaîne de causalité des décisions et fournir des analyses stratégiques conduisant une firme au succès. Elle devra également être en mesure d'expliquer le succès d'une firme peu importe l'époque et, finalement, la théorie devra préciser la façon dont elle peut être testée empiriquement.

Pour expliquer le succès compétitif de la firme, Porter avance qu'une théorie sur la stratégie doit lier les circonstances environnementales et le comportement de la

firme aux résultats du marché. Porter propose ainsi son propre schéma de base pour la pertinence d'une théorie en stratégie. Nous avons ajouté les différents cadres conceptuels que Porter a proposés pour chaque élément de sa modélisation.

Figure 2
Les déterminants du succès dans les secteurs distincts



(Adapté de Porter, 1994 p. 437)

L'unité de base pour l'analyse d'une théorie sur la stratégie doit ultimement être une industrie ou une entreprise distincte. De façon générale, le succès d'une firme est fonction de deux facteurs : premièrement, la capacité d'attraction (attractiveness) de l'industrie dans laquelle la firme est en compétition et, deuxièmement, sa position relative dans cette industrie.

La structure de l'industrie. L'utilité ultime de ce cadre conceptuel est d'obtenir la durabilité des profits de la firme contre ses compétiteurs directs et indirects. Le cadre conceptuel de Porter pour représenter la structure de l'industrie est celui des cinq forces de l'industrie.

La position relative. Si la structure de la firme est tenue constante, les raisons expliquant le succès de la firme doivent être expliquées par sa position attractive relative. Cette position est un résultat pas une cause. La question est de savoir pourquoi la firme possède ce positionnement avantageux. La réponse doit être que la firme possède un avantage compétitif durable face à ses rivaux. Cet avantage peut être de deux ordres : soit grâce à des coûts inférieurs ou soit grâce à une habileté à différencier son produit/service et d'obtenir un surprix pour cette différence. Le cadre conceptuel de Porter pour l'analyse de la position relative de la firme est celui des quatre types de stratégies.

Les activités. Si l'avantage compétitif à l'intérieur de certaines portées converge vers une position relativement attractive, la question est encore de savoir pourquoi? Cela demande une théorie qui procure un regard élémentaire sur ce que fait une firme. Pour Porter, son approche de théorisation situe les activités comme étant au centre de l'avantage concurrentiel. Une stratégie doit définir quelles sont les configurations d'activités possibles au sein de la firme et comment elles sont

interreliées. La stratégie de la firme se manifestera à travers sa façon de configurer et de lier ses nombreuses activités dans sa chaîne de valeur relativement à ses concurrents. Le cadre conceptuel de Porter pour l'analyse des activités est celui de la chaîne de valeur.

Les "drivers" Si l'avantage compétitif provient des différentes activités, nous devons, encore une fois, nous demander pourquoi? Pourquoi certaines firmes sont capables d'effectuer certaines activités à un coût inférieur? La réponse de Porter se trouve dans son concept de "drivers". Ceux-ci sont des «structural determinants of differences in the cost or buyer value of activities or groups of activities» (Porter, 1994, p. 437). Les "drivers" les plus importants dans l'avantage compétitif au sein d'une activité sont :

its scale, the cumulative learning it involves, its linkage with other activities, its ability to be shared with other business units, its pattern of capacity utilization over the relevant cycle, its location, the timing of investment choices it requires, the extent of vertical integration in its performance, institutional factors (such as government regulation) that affect how it is performed, and the firm's policy choices about how to configure the activity independent of other drivers¹⁵ (Porter, 1994 p. 438).

Cette série de "drivers" détermine les coûts relatifs et la différenciation. Le mixte et la signification des différents "drivers" varient selon l'activité, la firme et l'industrie. La question des "drivers" sert également à mieux comprendre l'importante question de la durabilité des avantages. Selon Porter, la durabilité de l'avantage compétitif par rapport aux concurrents, dépend spécialement des

¹⁵ son échelle, l'étude cumulative qu'il implique, son lien avec d'autres activités, sa capacité à être partagé avec d'autres unités d'affaires, son modèle d'utilisation de capacité sur le cycle approprié, son emplacement, le temps du choix d'investissement exigé, la mesure de l'intégration verticale dans sa performance, des facteurs institutionnels (comme la réglementation gouvernementale) qui affectent

“drivers” qui sont à la source de ses avantages compétitifs. Conséquemment, la durabilité d’un avantage basé, par exemple, sur l’apprentissage dépend de l’habileté de l’entreprise à développer et à garder cette capacité d’apprentissage au sein de son organisation. Donc, les “drivers” constituent les sources de l’avantage compétitif et font en sorte de rendre l’avantage compétitif opérationnel.

2.2.1 *L’origine de l’avantage compétitif*

La série de cadres conceptuels proposés dans l’article de Porter vise à construire des liens bien déterminés entre les résultats du marché et la série de choix que l’entreprise doit faire en termes d’industrie, de positionnement et de configuration de ses activités.

Les choix stratégiques judicieux dépendent de l’actuelle position de la firme, des capacités et des comportements probables des rivaux et d’une compréhension sophistiquée de la structure de l’industrie.

L’apport de ces cadres est d’avoir permis, selon Porter, de reculer plus loin dans la chaîne de causalité dans ce qu’il appelle le problème intersectoriel ou la question sur le “quoi”: qu’est-ce qui fait que certaines industries et certaines positions à l’intérieur de celles-ci sont plus attrayantes que d’autres? Qu’est-ce qui fait que certains compétiteurs sont avantagés ou désavantagés? Quelles activités spécifiques et “drivers” déterminent les positions supérieures? En répondant à ces questions, le chercheur est confronté à la question de la causalité.

comment il est exécuté, et les choix de politiques de la firme dans la façon de configurer l’activité indépendamment des autres “drivers”.

La modélisation de Porter permet aussi de répondre au problème longitudinal ou à la question du "pourquoi": pourquoi certaines firmes ont réussi à obtenir un positionnement favorable par rapport aux "drivers" dans la chaîne de valeurs? Pourquoi certaines entreprises réussissent à obtenir des avantages de coûts par l'avantage d'échelle? Pourquoi certaines entreprises ont bougé rapidement ou tardivement et comment cela a mené à un avantage?

Pour répondre à ces dernières questions, Porter propose deux réponses. Premièrement, les conditions initiales qui rendent compte du fait que les entreprises possèdent des réputations, des habiletés et des activités résultant de leur histoire. Deuxièmement, les choix de management représentent des choix indépendants de leurs conditions initiales et qui sont faits dans un contexte d'incertitude définissant le concept de positionnement de l'entreprise, sa configuration d'activités et ses investissements conséquents en terme d'actifs et de savoir-faire. L'explication des choix stratégiques peut provenir de ces deux éléments.

En résumé, pour qu'une théorie en stratégie puisse être reconnue, Porter suggère de procéder à l'aide de cadres conceptuels qui doivent expliquer les différents liens de causalité entre le quoi et le pourquoi du succès d'une stratégie, liant ensemble les aspects externes d'une industrie, le comportement de la firme et les résultats de marché.

2.2 La formulation de stratégie selon Mintzberg

Dans un article relatant ses années d'expérience en recherche sur les organisations, Mintzberg décrit différents éléments de base qui lui ont permis de

proposer différentes théories sur l'organisation et la stratégie. À la suite de ses recherches, il présente sa stratégie de recherche, qu'il nomme une stratégie émergente de recherche directe (emerging strategy of direct research). Ses constats sont au nombre de sept.

Des recherches purement descriptives. Contrairement aux approches prescriptives de la recherche, Mintzberg soutient que c'est une approche descriptive qui lui a permis de faire des découvertes intéressantes sur les organisations. Ce faisant, cette approche lui a permis de remettre en cause plusieurs hypothèses de base que l'école prescriptive tenait pour acquies: on peut penser notamment aux différentes fonctions du gestionnaire par rapport au traditionnel "PODC". C'est par une approche descriptive que Mintzberg a su proposer de nouveaux éléments aux théories de l'organisation.

Les recherches ont été basées sur des méthodologies de cueillettes de données simples. Mintzberg affirme que les résultats de beaucoup de recherches en théorie des organisations ont trop souvent souffert d'une rigueur qui n'a de sens qu'au niveau statistique. Il avance que les méthodologies de collectes d'informations les plus simples et les plus directes ont donné les résultats les plus pertinents, comme s'asseoir dans le bureau d'un gestionnaire pour voir ce qu'il fait (au lieu de faire parvenir 100 questionnaires statistiquement significatifs). «Was it better to have less valid data that were statically significant?»¹⁶ (Mintzberg, 1979, p. 583). Il se demande également pourquoi les résultats de recherche obtenus à l'aide d'un échantillon d'un seul cas sont systématiquement rejetés. L'important pour lui n'est pas le nombre de cas -un seul peut être suffisant-, mais la signification réelle des données obtenues par des méthodologies de cueillettes des données simples.

Les recherches ont été aussi inductives que possible. Selon Mintzberg, cette démarche inductive de type exploratoire permet au chercheur, dans un premier temps, un meilleur travail de détection et d'avoir une vision périphérique de l'organisation. Ainsi, il peut mieux repérer les liens et patterns entre les différentes données à l'étude. La démarche inductive permet, par la suite, une plus grande créativité de la part du chercheur. Selon Mintzberg, l'induction est trop souvent mise de côté par certaines écoles de pensée en recherche. L'important n'est pas d'obtenir seulement des données systématiques, mais d'ajouter à celles-ci divers éléments ou explications pouvant les relier entre elles. Pour lui, des données ne pourront jamais générer de théorie, seuls les chercheurs peuvent théoriser en faisant ces liens. Également, ces mêmes données ne peuvent prouver qu'une théorie est vraie, «All theories are false because all abstract from data and simplify the world they purport to describe»¹⁷ (Mintzberg, 1979, p. 584). Conséquemment, on ne doit pas voir une théorie comme étant vraie ou fausse, mais plutôt l'évaluer selon son degré d'utilité. Développer une vision périphérique, fouiller un peu partout, le tout additionné à une bonne dose de créativité, sont les ingrédients essentiels d'une démarche inductive permettant, selon Mintzberg, de faire de la bonne recherche en gestion.

Les recherches ont été, tout de même, systématiques par nature. Cette démarche inductive, le travail de description et l'utilisation de méthodologies simples de cueillettes de données ne signifient pas que la recherche est une sorte de chasse aléatoire. Peu importe que l'échantillon soit petit et peu importe le sujet, ces recherches se sont toujours réalisées grâce à un focus bien déterminé afin de collecter systématiquement des données spécifiques. Ce faisant, il s'est retrouvé avec des données de base (hard data) qui se sont avérées cruciales pour ses théories.

¹⁶ Était-il meilleur d'avoir des données moins valides qui étaient statiquement significatives?

La recherche a été mesurée en termes réels d'organisation. La collecte de données de façon systématique ne veut pas dire qu'elle doit être détachée de la réalité de l'organisation, au contraire. Une des problématiques de base en recherche sur les organisations est que les chercheurs ne se concentrent souvent que sur une petite partie de l'organisation, coupée artificiellement des autres parties pour la durée de la recherche. Ce faisant, les chercheurs s'aliènent plusieurs dynamiques provenant de toutes les parties de l'organisation pouvant expliquer la vie réelle de l'organisation. Afin que le chercheur puisse mesurer les éléments à l'étude en termes réels, il doit les expérimenter en allant sur le terrain, par exemple, et ne pas se satisfaire de questionnaires ou de simulations en laboratoire.

La recherche, dans sa nature intensive, s'est assurée que les données systématiques sont supportées par des données anecdotiques. La fondation des théories de Mintzberg est basée sur des données systématiques recueillies au sein de l'organisation permettant d'établir des liens entre les différents aspects à l'étude. Mais ces données systématiques ne sont pas suffisantes pour la théorisation, un deuxième type de données, qu'il nomme anecdotiques, sont essentielles afin d'expliquer les liens avec la première série de données systématiques et ainsi construire des théories. «We uncover all kinds of relationships in our "hard" data, but it is only through the use of this "soft" data that we are able to "explain" them»¹⁸ (Mintzberg, 1979, p. 587). Pour Mintzberg, le cœur du travail du chercheur en théorisation est d'être capable d'expliquer les relations entre les faits observés. Pour ce faire, le chercheur doit se rapprocher de l'objet à l'étude afin d'obtenir ces données anecdotiques.

¹⁷ Toutes les théories sont fausses parce qu'elles sont toutes des résumés de données et simplifient le monde qu'ils prétendent décrire.

Les recherches ont été en mesure de synthétiser, d'intégrer divers éléments en configuration idéalisée. Comme l'étude des organisations est complexe, il y a plusieurs variables qui s'influencent mutuellement. Trop de chercheurs tentent de sortir de leur complexité deux ou quelques éléments pour les analyser à part et prétendent que l'ensemble des autres éléments peuvent demeurer constants. Conséquemment, Mintzberg juge qu'il est préférable de penser en termes de configuration plutôt qu'en termes de taxonomie. Par exemple, la notion de démocratie semble être mieux expliquée par une configuration d'éléments (par exemple, la présence d'une presse libre, d'un processus démocratique connu, des représentants élus, etc..) que par une quelconque échelle de degré de liberté.

[...] while I believe we need empirical data to generate our categories – systematic data reinforced by a good deal of anecdote – I do not expect them to come from mechanical data reduction techniques. It is pattern recognition we are after, in the form of those creative leaps, and I believe that human, not electronic, brains are most capable of achieving those leaps¹⁹ (Mintzberg, 1979, p. 588).

Pour générer ces configurations, Mintzberg pense que les typologies sont plus pertinentes que les taxonomies.

Finalement, l'ensemble de ces différents éléments forme une sorte de configuration pour la recherche en stratégie : une recherche basée sur la description

¹⁸ Nous découvrons toutes les sortes de rapports dans notre données brutes (hard data), mais c'est seulement à l'aide de ces données plus subtiles (soft data) que nous sommes capables de les "expliquer".

¹⁹ [...] tandis que je crois nous avons besoin de données empiriques pour produire nos catégories – des données systématiques renforcées par beaucoup d'anecdotes – je ne m'attends pas à ce qu'ils viennent de techniques mécaniques de réduction de données. Nous sommes à la recherche de reconnaissance de patterns, suite à des sauts créateurs, et je crois que l'intelligence humaine, non l'électronique, est la plus capable de réaliser ces sauts.

par l'induction en s'appuyant sur des méthodologies simples de collectes d'informations, qui sont analysées en termes réels d'entreprise supportée par des données anecdotiques et à l'aide de présentations de type configuration.

2.3 La formulation de stratégie en théorie de la stratégie

Les leçons que nous pouvons tirer des expériences de ces deux auteurs majeurs sur la recherche en stratégie sont d'abord qu'une théorie en stratégie doit avoir comme objectif d'expliquer le succès d'une organisation. Pour ce faire, les auteurs proposent une même stratégie de recherche : l'étude de cas. Porter utilise l'étude de cas multiples de type explicatif permettant de proposer des cadres conceptuels. Mintzberg utilisera l'étude de cas simple de manière exploratoire, lui permettant de proposer des configurations.

Cependant, au niveau de l'essence de leurs recherches et de la démarche générale, les deux auteurs ne logent pas à la même enseigne. Ainsi, Porter propose des méthodes de collecte d'informations et d'analyse de type quantitatif (quantifier le pouvoir de la concurrence, des clients, des fournisseurs ou les éléments de création de valeur) où le chercheur, par une approche déductive axée sur l'étude de l'environnement externe, obtiendra les bons chiffres nécessaires pour formuler la bonne réponse. La théorie qui résultera de cette démarche devra avoir une teneur universelle. Porter a clairement une vision de positiviste qui tente d'établir des liens de causalité dans un environnement relatif stable d'inspiration objectiviste.

Mintzberg, de son côté, propose une recherche qualitative où le chercheur doit s'insérer dans l'organisation afin d'en saisir les données systématiques et anecdotiques. Ce faisant, le chercheur, à la suite d'une démarche inductive, pourra

construire ses modèles et théories sous forme de configurations. Celles-ci n'auront pas une prétention universelle et ne seront pas considérées comme des vérités absolues, mais seront évaluées selon leur utilité. Conséquemment, Mintzberg a plutôt une vision constructiviste basée sur des postulats interprétatifs.

Le tableau suivant résume les éléments importants pour la formulation de théories en stratégie.

Tableau.3
La formulation de théories en stratégie

	Porter	Mintzberg
But de la théorie en stratégie	Expliquer	Expliquer
Stratégie	Étude de cas	Étude de cas
Type de modélisation	Cadre conceptuel	Configuration
Qu'est-ce qu'une théorie	Universelle	Plus spécifique, dépend de son utilité
Place du chercheur	Extérieur à l'objet	Impliquer dans l'objet
Approche	Déduction	Induction
Type de recherche	Surtout quantitative	Surtout qualitative
Emphase	Externe	Interne
Les données	Données systématiques	Données systématiques et données anecdotiques.

Ainsi, comme nous l'avons vu, les deux auteurs se rejoignent sur un élément essentiel: le but de la théorisation. Les deux auteurs utilisent l'étude de cas comme stratégie de recherche, mais adaptée à leur paradigme de recherche. Ceci se reflète dans leurs positions épistémologiques et ontologiques opposées sur ce que doit être une théorie, sur la place du chercheur, l'approche, le type de recherche, l'emphase du regard du chercheur (environnement interne ou externe) et le type de données à recueillir, les auteurs s'inscrivent donc dans deux paradigmes différents.

Compte tenu de la question de recherche, des postulats du paradigme constructiviste retenus et de toutes ses implications méthodologiques, l'approche méthodologique de Mintzberg pour la formulation de stratégie est celle qui répond le plus aux caractéristiques de la présente recherche.

3 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

3.1 L'étude de cas

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

Tableau 4
Les particularités des situations et les stratégies de recherche

Stratégie de recherche \ Question	Forme de question de recherche	Un besoin de contrôle sur le comportement des événements	Focus sur des événements contemporains
Expérimentation	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Sondage	Qui, quoi, où, combien,	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui, quoi, où, combien,	Non	Oui/ Non
Histoire	Comment, pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui
Notre recherche	Comment	Non	Oui

(Adapté de Yin, 1994, p. 6)

La forme de la question de recherche formulée met l'accent sur une question de type "comment", elle ne requiert pas de contrôle particulier sur les événements (la frontière entre le phénomène à l'étude et son contexte n'est pas facilement identifiable) et elle porte sur un événement contemporain. Les réponses à ces paramètres placent donc clairement cette recherche dans une stratégie d'étude de cas.

Selon Yin, l'étude de cas se définit de la façon suivante:

the case study inquiry copes with the technically distinctive situations in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result, relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result, benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis²⁰ (Yin, 1994, p. 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.

Cependant, l'étude de cas peut servir différents objectifs de recherche et n'est pas confinée uniquement aux recherches qualitatives, «the case study strategy should

²⁰ 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.

not be confused with qualitative research»²¹ (Yin, 1994, p. 14). Ceci oblige le chercheur à bien définir l'utilisation de cette stratégie de recherche. 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 savons d'une part qu'il n'existe pas de théorie spécifique mettant au centre de la dynamique de formulation de stratégie l'identité coopérative. Ce manque de théorie spécifique explique une partie du problème de connaissance et du problème de gestion à la base de cette recherche. D'autre part, nous savons qu'il existe des théories sur les coopératives, la stratégie et le développement durable. Si cette recherche prend racine dans une absence de connaissances sur la formulation de stratégie chez les coopératives basée sur son identité dans un cadre de développement durable, cela ne veut pas dire qu'il est impossible de tirer avantage du corpus de connaissances existant. Il existe donc à la base de la démarche un pattern que nous qualifions de pattern idéologique, en ce sens que la doctrine coopérative va guider la cueillette et l'analyse des données. Cependant, nous sommes clairement dans une dynamique exploratoire et qualitative visant le développement d'une théorie et non dans une dynamique d'explication ou de description.

Ainsi, l'application de la stratégie d'étude de cas exploratoire devra nous permettre de générer une théorie. Cela vient teinter toute la démarche de recherche, de l'identification de la question de recherche jusqu'aux conclusions. Compte tenu de ce que nous venons de présenter au paragraphe précédent, nous devons apporter une attention particulière à l'étape de la cueillette et de l'analyse des données.

²¹ La stratégie d'étude de cas ne devrait pas être confondue avec la recherche qualitative.

Dans une étude de cas typique, Yin (1994) décrit cinq éléments que doit contenir un design de recherche, soit: la question de recherche, les propositions (si nécessaire), l'unité d'analyse, la logique liant les données aux propositions et les critères pour interpréter les découvertes. Dans une étude de cas de type exploratoire, ces étapes sont au nombre de trois: le sujet à explorer, le but de l'exploration et les critères pour juger de la qualité de la recherche. Nous reviendrons, au point 3.4 sur ces éléments.

Un point primordial reste à être cerné, soit le type d'analyse que nécessite l'étude de cas. De façon générale, Yin (1994) présente deux stratégies générales d'analyse: une basée sur des propositions théoriques, qui implique une démarche plus déductive et une autre basée sur la description de cas où les propositions théoriques sont absentes. À la base de ces stratégies se retrouve le mode d'analyse du "pattern-matching". Au centre de cette logique, se trouve une dynamique qui vise à «compares an empirically based pattern with a predicted one»²² (Yin, 1994, p. 106). Lorsque le cadre théorique n'est pas à la base de l'analyse, Yin (1994) suggère un mode d'analyse qu'il qualifie de construction d'explication ("explanation building") adapté à l'étude de cas de type explicatif. Pour l'étude de cas de type exploratoire, Yin nous renvoie aux travaux de Glaser et Strauss sur la théorie enracinée.

Pour Maxwell (1997), il existe trois grandes stratégies pour effectuer l'étape de l'analyse des données, soit la stratégie de catégorisation, la stratégie de contextualisation ainsi que les mémos et les schémas. La stratégie d'analyse de catégorisation 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 «makes it much easier for you to develop a general understanding of what is going on, to generate themes and theoretical concept»²³ (Maxwell, 1997, p. 89). Cependant, comme la catégorisation des données se fait sur la base de similitudes ou de complémentarités, cette stratégie peut parfois négliger la mise en contexte du phénomène étudié.

La deuxième stratégie d'analyse, soit la stratégie de contextualisation, permet justement au chercheur de se concentrer sur les relations de contiguïté entre les données et leur contexte, afin de mieux comprendre l'influence de celui-ci.

Instead of fracturing the initial text into discrete elements and re-sorting it into categories, contextualizing analysis attempts to understand the data (usually but not necessarily, an interview transcript or other textual material) in context using various methods to identify the relationship among the different elements of text²⁴ (Maxwell, 1997, p. 90).

²² Comparer un pattern à base empirique avec un pattern qui a été prédit.

²³ rend beaucoup plus facile pour vous de développer une compréhension générale de ce qui se passe, de générer des thèmes et des concepts théoriques.

²⁴ Au lieu de fracturer le texte initial dans des éléments discrets et de les re-diviser dans des catégories, des tentatives d'analyse contextuelle afin de comprendre les données (normalement, mais non nécessairement, une transcription d'entrevue ou d'autre matériel textuel) dans le contexte utilisant des méthodes diverses afin d'identifier le rapport parmi les éléments différents de texte.

Le but de cette stratégie d'analyse est d'établir des liens «that connect statement and events within a particular context into a coherent whole»²⁵ (Maxwell, 1997, p. 90).

Finalement, la troisième stratégie d'analyse est la rédaction de mémos et de schémas. Ceux-ci servent plus comme outils d'analyse que comme stratégies d'analyse. Les mémos et les schémas «facilitate your thinking about relationships in your data and make yours ideas and analyses visible and retrievable»²⁶ (Maxwell, 1997, p. 90). En ce sens, les mémos et les schémas seraient complémentaires aux deux premières stratégies d'analyse.

Conséquemment, une question de recherche en lien avec un contexte spécifique optera principalement pour une stratégie de contextualisation alors qu'une question de recherche portant sur une compréhension générale d'un phénomène sera mieux servie par une stratégie de catégorisation. Compte tenu de notre question de recherche, la stratégie d'analyse retenue est celle de la catégorisation inductive à partir des données du terrain et non de théories existantes. Cette technique d'analyse devra nous permettre de tirer le maximum de l'analyse des données. Il est bon de noter à nouveau que la pertinence de la présente recherche se situe dans une absence de théorie spécifique mettant au centre de la dynamique de formulation de stratégies l'identité coopérative. Cependant, la cueillette et l'analyse de données se feront en gardant comme guide les contours du dogme coopératif, soit les principes et les valeurs coopératifs. En ce sens, ce cadre nous sert de pattern idéologique de départ pour capter et analyser les données terrain, et ce processus se fera de façon itérative.

²⁵ qui connecte la déclaration et les événements dans un contexte particulier dans un tout logique.

²⁶ facilitant votre réflexion sur les liens à l'intérieur de vos données, à partir desquelles vos idées et votre analyse sont visibles et où l'on peut voir leur origine.

One of the most common problems qualitative researchers have is that they let their unanalysed field notes and transcripts pile up, making the task of final analysis much more difficult and discouraging than it need to be [...] You should begin data analysis immediately after the finishing the first interview or observation, and continue to analyse the data as long as you are working on the research²⁷ (Maxwell, 1997, p. 89).

Ce processus d'analyse correspond à l'analyse par théorisation ancrée. Yin précise que la dynamique d'analyse des données développée par la théorisation enracinée est fort pertinente lorsque l'étude de cas est utilisée pour le développement de théories. «Grounded theory is therefore eminently interested in theory-building and not theory-testing»²⁸ (Yin, 1993, p. 61).

Pour relever le défi du cadre particulier de notre recherche, nous proposons une stratégie hybride de recherche, soit l'étude de cas exploratoire dans le cadre de laquelle l'on insère, à l'étape de la cueillette et de l'analyse des données, les étapes de l'analyse par théorisation ancrée. Ainsi, la théorisation ancrée n'est pas utilisée comme méthodologie ou stratégie de recherche, mais comme technique d'analyse des données. Cette stratégie hybride nous permet d'obtenir une richesse optimale afin de développer une théorie sur la formulation de stratégie chez les coopératives à partir de leur identité.

²⁷ Un des problèmes les plus communs que les chercheurs qualitatifs rencontrent est qu'ils laissent leurs notes de terrain non analysées et les transcriptions s'accumuler, rendant la tâche d'analyse finale beaucoup plus difficile et décourageant que cela doit être. [...] Vous devriez commencer l'analyse de vos données immédiatement après la fin de la première entrevue ou de la première observation, et continuer à analyser vos données au fur et à mesure de la recherche.

3.2- L'analyse des données par théorisation ancrée

Comme nous venons de le voir, le principal défi sera de nous assurer de retirer le maximum du terrain afin de développer une nouvelle théorie.

De plus, le fait que notre question de recherche soit au départ relativement large et qu'elle doit restée ouverte pour ne pas s'aliéner d'explications possibles sont autant d'arguments additionnels qui militent en faveur de l'analyse par théorisation ancrée. Il faut cependant établir une certaine nuance entre la théorisation ancrée comme stratégie de recherche et la théorisation ancrée comme méthode d'analyse et de collecte des données.

De façon globale, la théorisation ancrée est définie de la façon suivante:

[...] grounded theory is a general methodology for developing theory that is grounded in data systematically gathered and analyzed [...] a central figure of this analytic approach is a general method of (constant) comparative analysis; hence that approach is often referred to as the constant comparative method²⁹ (Strauss et Corbin, 2000, p. 273)

Un chercheur qui adopte une stratégie de recherche issue de la théorisation ancrée ne basera pas son analyse sur des théories existantes comme dans une démarche déductive. Lors de l'étape de l'analyse, la catégorisation des données doit se faire uniquement à partir des données recueillies par le chercheur et ne doit pas être

²⁸ La théorie ancrée est donc éminemment intéressée par la construction de théorie et non par la mise à l'épreuve de théorie.

²⁹ [...] la théorie ancrée est une méthodologie générale pour développer la théorie qui est ancrée dans des données systématiquement recueillies et analysées [...] un aspect central de cette approche analytique est une méthode générale d'analyse comparative (constante); souvent étiquetée comme la méthode de comparaison constante.

influencée par une quelconque catégorisation préétablie par une théorie (Glaser et Strauss, 1967). Dans ce cadre, un chercheur peut passer plusieurs mois sur le terrain avant de déterminer l'objet précis de sa recherche. Ainsi, une recherche selon la stratégie de théorisation ancrée débutera souvent par un cas pilote qui servira à développer une théorie dite substantive (plus limitée et spécifique) qui pourra éventuellement devenir une théorie formelle plus générale (Gummesson, 2000).

In management and organization studies, many of our theories are substantive in nature: decision making and leadership, are two instances of such theories [...] When we speak of formal theory, however, we usually refer to those area of inquiry that operate at a high level of generalibility, such as systems theory, agency theory, population ecology, and contingency theory³⁰ (Locke, 2001, p. 35).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la présente recherche est issue d'un manque de théorie sur la formulation de stratégie dans les coopératives à partir de leur identité. Mais elle s'appuie tout de même sur trois concepts bien établis, soit la coopérative, la stratégie et le développement durable, ce qui diffère d'une démarche de théorisation ancrée comme stratégie de recherche. Cependant, l'utilisation de ces concepts ne contrevient pas à l'esprit de la théorisation ancrée, en autant que ces concepts soient issus d'une dynamique ancrée, «its analytic style [grounded theory] could also be used in the context of previously developed theory – as long as it had been carefully grounded in research»³¹ (Locke, 2001, p. 103). Ainsi, ce qui est incontournable pour cette méthode est l'élément ancrage de la théorie dans des données empiriques.

³⁰ Dans l'étude du management et des organisations, beaucoup de nos théories sont substantives par nature : le processus décisionnel et le leadership sont deux exemples de telles théories [...] Quand nous parlons de théorie formelle, cependant, nous nous référons d'habitude à ce secteur d'enquête qui fonctionne à un haut niveau de généralisation, comme la théorie des systèmes, la théorie d'agence, l'écologie de population et la théorie de contingence.

De plus, l'objet de notre recherche et ses contours ont été au départ bien définis (coopérative, stratégie, développement durable), ce qui diffère des prémisses classiques d'une démarche de théorisation ancrée "pure".

Avec ces deux derniers éléments, il est clair que nous n'adoptons pas l'ensemble de la démarche de la théorisation ancrée comme stratégie de recherche, mais plutôt comme technique d'analyse à l'intérieur de la stratégie d'étude de cas exploratoire. Comme nous l'avons vu précédemment, Yin confirme que le choix de la théorisation ancrée est un bon choix lorsque l'objectif de l'étude de cas est le développement de théories. L'intégration de l'analyse par théorisation ancrée dans une stratégie d'étude de cas est aussi une avenue intéressante pour les tenants de la théorisation ancrée. «The grounded theory style of data interpretation has been blended with case study design [...] to produce adaptations of this approach to qualitative research»³² (Locke, 2001, p. 19).

Notre approche fait en sorte que, comme chercheur, nous nous situons «[...] pas tant dans une démarche de codification d'un corpus existant... que dans un processus de questionnement... le geste fondamental de ce type de démarche est une demande constante de compréhension» (Paillé, 1994, p. 12). En ce sens, Paillé affirme que «la théorisation est, de façon essentielle, beaucoup plus un processus qu'un résultat [...] L'analyse par théorisation ancrée est une méthode d'analyse de données empiriques, quel que soit, en fin de compte, le support du corpus de base» (Paillé, 1994, p. 150). Ainsi, cette méthode d'analyse permet au chercheur de s'inscrire

³¹ Son style analytique [la théorie ancrée] pourrait aussi être utilisée dans le contexte d'une théorie précédemment développée – tant que celle-ci a été soigneusement ancrée dans la recherche.

³² Le style d'interprétation de données de la théorie ancrée a été mélangé avec le design d'étude de cas [...] pour produire des adaptations de cette approche à la recherche qualitative.

[...] d'abord dans une démarche de théorisation [...] Théoriser c'est dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière (Paillé, 1994, p. 150).

Dans son article sur sa stratégie de recherche, Mintzberg (1979) indiquait qu'une partie significative de ses théories a été obtenue par une approche à la fois inductive et systématique qui permet d'obtenir des données systématiques et anecdotiques mesurées en termes réels d'organisation. Les théories périphériques utilisées nous permettent d'être plus systématique dans notre travail de terrain, tout en adoptant une approche inductive de l'analyse par théorisation ancrée. «Although investigators should have a good working knowledge of the previous literature on the topic being investigated, this knowledge should not close their minds to emergent categories»³³ (Yin, 1993, p. 62). L'étude préalable de théories et de concepts périphériques servira principalement à «specify what is being explored»³⁴ (Yin, 1993, p. 4) et non d'éléments à tester. En ce sens, Maxwell ajoute que:

In developing a conceptual context, your purpose is not only descriptive, but also critical; you need to treat "the literature" not as an authority to be deferred to, but as a useful but fallible source of ideas about what's going on, and to attempt to see alternative ways of framing the issues³⁵ (Maxwell, *In* Bickman, et Debra, 1999, p. 77).

³³ Bien que les chercheurs doivent avoir une bonne connaissance pratique de la littérature existante sur le sujet à l'étude, cette connaissance ne devrait pas fermer leurs esprits aux catégories émergentes.

³⁴ Spécifier ce qui est exploré.

³⁵ Dans le développement d'un contexte conceptuel, votre but est non seulement descriptif, mais il est aussi critique; vous devez traiter "la littérature" pas comme une autorité à laquelle on se réfère, mais comme une source utile mais faillible d'idées au sujet de ce qui se déroule, et essayer de voir les voies alternatives de cerner les questions.

En lien avec ce besoin d'un esprit à la fois critique et ouvert, une autre particularité importante de cette démarche réside dans l'élément créatif du chercheur.

[...] the particular challenge of working within the grounded theory style is that they have to invent some aspect of the social world through their conceptualization. The conceptualized element then become a lens for bringing into focus the patterning perceived in the social situation they studied³⁶ (Locke, 2001, p. 37).

En résumé, la présente recherche s'attaque à une question portant sur le "comment". Nous n'avons pas besoin d'avoir le contrôle sur le comportement des événements et la problématique est issue d'un phénomène contemporain, répondant ainsi clairement aux pré requis d'une stratégie de recherche d'étude de cas. Cette étude de cas sera de type exploratoire. Son objectif est la proposition d'une nouvelle théorie dans un domaine précis où il n'existe aucune théorie en lien directe avec la problématique. Pour générer une nouvelle vision du phénomène à l'étude, la théorisation ancrée se veut une avenue méthodologique intéressante. Mais, comme l'objet de recherche est relativement bien déterminé et possède ses théories périphériques (coopérative, stratégie et développement durable), l'utilisation de la théorisation ancrée se fait seulement pour l'étape de la cueillette et de l'analyse des données.

Donc, la stratégie de recherche sera hybride: une étude de cas dont les données seront recueillies et analysées selon les règles de la théorisation ancrée.

3.3 La validité et les études de cas

Afin de bien conduire une étude de cas, Yin précise les éléments nécessaires à son design. Yin définit le design de recherche pour l'étude de cas comme

[...] a plan that guides the investigator in the process of collecting, analyzing, and interpreting observations. It is a logical model of proof that allows the researcher to draw inferences concerning causal relations among the variables under investigation. The research design also defines the domain of generalizability, that is, whether the obtained interpretations can be generalized to a larger population or to different situations³⁷ (Yin, 1994, p. 20).

Yin (1994) affirme qu'un bon design de recherche doit préciser la question de recherche, la proposition de recherche, l'unité d'analyse, lier les données aux propositions ainsi que les critères pour interpréter les résultats.

Ces éléments servent surtout les études de cas de types explicatif et descriptif où le chercheur s'appuie sur un cadre théorique à partir duquel il bâtit ses hypothèses dans le but de généraliser ses résultats. Pour les études de cas de type exploratoire, Yin précise que même si ces éléments du design de recherche ne peuvent être appliqués de la même façon, «an exploratory case study should be preceded by

³⁶ [...] le défi particulier du travail dans le style de théorie ancrée consiste en ce qu'ils doivent inventer un certain aspect du monde social par leur conceptualisation. L'élément conceptualisé devient alors une lentille pour mettre en gros plan les liens perçus dans la situation sociale qu'ils étudient.

³⁷ [...] un plan qui guide le chercheur dans le processus de cueillette, d'analyse et d'interprétation des observations. C'est un modèle logique de preuve qui permet au chercheur de tirer des inférences concernant des relations causales parmi les variables à l'étude. Le design de recherche définit aussi le domaine de généralisation, c'est-à-dire si les interprétations obtenues peuvent être généralisées à une plus grande population ou aux situations différentes.

statement about (a) what is to be explored, (b) the purpose of exploration, and (c) the criteria by which the exploration will be judged successful»³⁸ (Yin, 1994, p. 29).

Les deux premiers éléments de ce type de design de recherche sont relativement classiques et sont complémentaires aux éléments de motif et de contexte conceptuel développés par Maxwell (1997). Cependant, pour le troisième élément, notre stratégie hybride d'étude de cas exploratoire et de théorisation ancrée fait en sorte que l'évaluation de la qualité de notre recherche doit correspondre aux particularités de celle-ci. Pour ce faire, nous passons en revue les critères de succès de l'étude de cas, de la recherche qualitative et de la théorisation ancrée.

Yin définit les critères pour évaluer une démarche d'étude de cas.

³⁸ Une étude de cas de recherche exploratoire devrait être précédée par la déclaration sur (a) ce qui doit être exploré, (b) le but d'exploration, et (c) les critères selon lesquels on jugera que l'exploration est un succès.

Tableau 5
Les tactiques d'étude de cas pour quatre tests

Test	Tactique de l'étude de cas	Phase de la recherche dans laquelle la tactique s'inscrit
Validité du construit: les bons instruments pour mesurer les concepts à l'étude	- utiliser plusieurs sources d'évidences - établir la chaîne d'évidences - avoir des collègues pour revoir les éléments-clés du premier rapport de l'étude de cas	- collecte de données - collecte de données - composition
Validité interne: établissement des bonnes relations causales	- faire des concordances de patterns (pattern-matching) - faire des constructions d'explications (explanation-building) - faire des analyses temporelles de séries (time-series)	- analyse de données - analyse de données - analyse de données
Validité externe: la portée de la généralisation	- utiliser la logique de généralisation (replication) pour les études de cas multiples	- design de recherche
Fidélité: même démarche = même conclusion	- utiliser le protocole d'étude de cas - développer une base de données d'étude de cas	- collecte de données - collecte de données

(Adapté de Yin, 1994, p. 32 à 38)

Dans ce tableau, nous avons identifié dans la première colonne les principales questions associées à chacun des quatre tests, suivis des tactiques appropriées pour obtenir le niveau de validité et la fidélité nécessaires. Dans la troisième colonne, Yin précise les phases de recherche où ces tactiques doivent être utilisées.

Le défi principal de la validité de construit est de s'assurer que, non seulement les outils de mesures du chercheur sont adéquats pour bien mesurer ce qu'ils doivent

mesurer, mais aussi que le jugement subjectif du chercheur ne vienne pas biaiser la capacité de ces outils de mesurer ce qu'ils doivent mesurer.

Pour qu'une recherche puisse acquérir une validité interne certaine, le chercheur a le choix entre deux grandes stratégies d'analyse: le chercheur peut s'appuyer sur des propositions théoriques ou faire la description d'un cas. À l'intérieur de ces stratégies, le chercheur aura recours soit à la méthode de "pattern-matching" à la construction d'explication (explanation-building) ou à une analyse de séries dans le temps (time-series analysis). L'ensemble de ces stratégies d'analyses est associé à des hypothèses de départ et à l'établissement de variables dépendantes et indépendantes. Conséquemment, Yin précise que la validité interne, telle qu'il la définit, ne peut s'appliquer aux études de cas exploratoires (Yin, 1994, p.33).

Pour ce qui de la validité externe ou de la généralisation, comme un cas n'est pas un échantillon en soi, les outils traditionnels de généralisation statistique ne peuvent s'appliquer. Yin développe le concept de généralisation analytique «in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study. If two or more cases are shown to support the same theory, replication may be claimed»³⁹ (Yin, 1994, p. 31).

3.3.1 *Validité et recherche qualitative*

Pour les besoins d'une recherche qualitative, Maxwell (1997) propose une série de critères relatifs à la qualité de ce type de recherche. Dès le départ, il précise que les chercheurs qualitatifs

[...] rarely have the benefit of formal comparisons, sampling strategies, or statistical manipulations that "control for" the effect of particular variables, and must try to rule out most validity threats after the research has begun, using evidence collected during the research itself to make the alternative hypotheses implausible⁴⁰ (Maxwell, 1997, p. 91).

Pour les questions de validité, Maxwell (1997) retient deux éléments principaux, soit les erreurs de biais et les erreurs de réactivité qui peuvent contribuer à miner la validité d'une recherche qualitative.

Les erreurs de biais font référence «to the ways in which data collection or analysis are distorted by the researcher's theory, values, or preconceptions»⁴¹ (Maxwell, 1997, p. 92). Le chercheur doit alors chercher à comprendre comment ses valeurs influencent la conduite de sa recherche et de ses conclusions.

Les erreurs de réactivité font référence à l'influence du chercheur sur les personnes qu'il interviewe ou sur ce qu'il observe dans le cadre de sa recherche. De par ses questions, les mots utilisés ou ses motifs, le chercheur a une influence certaine qu'il est impossible, selon Maxwell (1997), de contrôler. Comme pour les erreurs de biais, l'important pour le chercheur est qu'il soit conscient des éléments qui

³⁹ dans lequel une théorie précédemment développée est utilisée comme une platte-forme avec laquelle on compare les résultats empiriques de l'étude de cas. Si deux cas ou plus permettent de soutenir la même théorie, la réplique peut être revendiquée.

⁴⁰ [...] rarement le bénéfice de comparaisons formelles, d'échantillonnage de stratégies ou de manipulations statistiques qui "contrôlent pour" l'effet de variables particulières, et qui doivent essayer d'exclure la plupart des menaces de validité après que la recherche soit commencée, utilisant les évidences collectées pendant la recherche, permettent de rendre les hypothèses alternatives invraisemblables.

⁴¹ aux façons dont la collecte ou l'analyse de données sont déformés par la théorie du chercheur, ses valeurs, ou ses préconceptions.

influencent sa cueillette de données, son analyse et, en bout de piste, la validité de sa recherche (Maxwell, 1997).

Afin de s'assurer de la validité de sa recherche, Maxwell (1997) élabore certaines stratégies que Prévost (2000) met en lien avec les différents types de validité et la fidélité.

Pour s'assurer de la validité du construit (conformabilité), le chercheur peut utiliser «plusieurs sources de données différentes, établir une chaîne d'évidences qui permet à toute personne extérieure de suivre comment les données alimentent la démarche et de faire valider la démarche par des acteurs ou des informants clés» (Prévost, 2000).

Du côté de la validité interne (crédibilité, authenticité) d'une recherche qualitative, «le chercheur s'assurera d'une analyse en profondeur (rich data), d'une triangulation (données, méthodes et chercheurs), de l'analyse de cas négatifs divergents et de faire valider la démarche par des acteurs ou des informants clés ou des collègues» (Prévost, 2000).

Pour la question de la validité externe (transférabilité), Maxwell soutient que «the generalizability of qualitative studies is usually based not on explicit sampling of some defined population to which the results can be extended, but on the development of a theory that can be extended to other cases»⁴² (Maxwell, 1997, p. 95). Le terme transférabilité est donc préféré à celui de généralisabilité. Pour obtenir

une transférabilité optimale, le chercheur devra porter une attention particulière à «la profondeur de son étude, de sa littérature et à l'importance des multi-cas» (Prévost, 2000).

La notion de pertinence pratique vient compléter la notion de transférabilité. Ainsi, «lorsque la recherche s'associe à une démarche d'évaluation, de changement, de solution de problème, elle devra aussi être évaluée pour sa pertinence pratique en terme d'action, d'application et d'empowerment» (Prévost, 2000). Pour évaluer cet aspect de la recherche, le chercheur verra à «faire valider la démarche par des acteurs ou des informants clés, s'assurera de contre-expertises et évaluera les résultats pratiques des effets et des impacts» (Prévost, 2000).

Finalement, le critère de la fidélité porte sur les techniques et les instruments de collecte de données ou d'observations, et vise à assurer la fiabilité des observations, des entretiens et des sources documentaires. Pour assurer cette fidélité, le chercheur doit

préciser ses procédures, comme le récit textuel condensé, le récit développé, la tenue d'un journal du chercheur et la consignation des analyses et des interprétations provisoires. Également, une triangulation et un audit permettront de vérifier la fidélité de la recherche (Prévost, 2000).

⁴² le potentiel de généralisation des recherches qualitatives n'est pas normalement basé pas sur le prélèvement d'échantillons explicites chez une certaine population définie à laquelle les résultats peuvent être étendus, mais sur le développement d'une théorie qui peut être étendue à d'autres cas.

3.3.2 *La validité et théorisation ancrée*

Au départ, il faut rappeler que cette démarche de théorisation ancrée découle d'une logique où «l'analyse est itérative, c'est-à-dire que la production et la vérification de la théorisation procèdent par approximations successives jusqu'à la validité et la fiabilité voulues» (Paillée, 1994, p. 153). Comme Maxwell le précisait précédemment, le chercheur qualitatif doit travailler sur les possibles menaces à la validité de sa recherche après que celle-ci a débuté. La théorisation ancrée, comme démarche de recherche qualitative, rejoint les divers éléments de validité présentés précédemment. Nous nous concentrons donc ici sur la qualité du résultat attendu à la fin d'une démarche de théorisation ancrée, soit une nouvelle théorie.

Afin d'évaluer la pertinence d'une nouvelle théorie issue de la théorisation ancrée, Locke (2000) propose deux critères généraux. Premièrement la théorie doit être utile, «a good theory is one that will be practically useful in the course of daily events, not only to social scientists, but also to laymen»⁴³ (Locke, 2000, p. 59). Locke décrit quatre éléments pour évaluer cette utilité. Premièrement, la théorie proposée doit bien épouser la situation où la recherche s'est déroulée «by being readily apprehensive in light of every day realities of the particular phenomenon studied»⁴⁴ (Locke, 2000, p. 59). Deuxièmement, la théorie proposée doit être compréhensible par les gens du domaine de recherche. Troisièmement, la théorie doit être assez générale afin qu'elle puisse être applicable à différentes conditions et non être spécifique à une seule situation. Finalement, la théorie proposée doit permettre à l'utilisateur d'avoir «a degree of control over the every day situations she is likely to encounter»⁴⁵ (Locke, 2000, p. 59).

⁴³ Une bonne théorie est celle qui sera utile dans la pratique d'événements quotidiens, non seulement aux spécialistes des sciences humaines, mais aussi aux gens du terrain.

⁴⁴ en étant aisément appréhensif à la lumière de faits quotidiens liés du phénomène particulier étudié.

⁴⁵ un degré de contrôle sur les situations du quotidien qu'elle va probablement rencontrer.

Le deuxième critère pour évaluer la pertinence d'une théorie issue de la théorisation ancrée est celui de la crédibilité. Les auteurs Glaser et Strauss précisent que la «credibility in terms of research practices [...] is achieved through theoretical sampling of comparison groups in order to extend the general applicability or analytic generalizability of the theory»⁴⁶ (Locke, 2000, p. 60). La généralisation analytique est naturellement adaptée à une démarche où les chercheurs vont de leurs observations empiriques vers le développement de concepts et de relations entre ces concepts. Comme les chercheurs n'ont pas la possibilité d'inférer ces résultats de leur démarche de théorisation ancrée à l'ensemble d'une population, les chercheurs parleront plutôt de la

plausibility of the theorized elements – not about the extent of their expression in a population. Thus researchers work to generalize the empirical observations they have collected in a linguistic device, namely, their conceptual categories and framework. A conceptual category has analytic generalizability when it can plausibly account for a large number and range of empirical observations. Glaser and Strauss (1967) speak of this when they describe a theory as being generally applicable⁴⁷ (Locke, 2000, p. 39).

Pour ce faire, les chercheurs doivent compter sur un nombre important et diversifié de données (une densité de données) pour permettre leur comparaison, qui sera à la source d'une riche catégorisation à la base de la théorisation. Également, la crédibilité s'évaluera selon la qualité des concepts amenés ainsi que sur les pratiques

⁴⁶ la crédibilité en termes de pratiques de recherche [...] est réalisée par le prélèvement d'échantillons théoriques de groupes de comparaison afin d'étendre l'applicabilité générale ou la généralisabilité analytique de la théorie.

⁴⁷ plausibilité des éléments théorisés – pas la mesure de leur expression dans une population. Ainsi les chercheurs travaillent pour généraliser les observations empiriques qu'ils ont rassemblées dans un dispositif linguistique, à savoir, leurs catégories et leurs cadres conceptuelles. Une catégorie conceptuelle a un potentiel d'analyse de généralisation lorsqu'elle peut plausiblement représenter un grand nombre et une large gamme d'observations empiriques. Glaser et Strauss (1967) en parlent lorsqu'ils décrivent une théorie comme étant généralement applicable.

de rédaction du chercheur. Les auteurs insistent sur l'importance que «the conceptual elements derived must not only be analytic [...], but also sensitizing»⁴⁸ (Locke, 2000, p. 60) Par sensible, les auteurs entendent que les nouveaux concepts proposés soient intelligibles aux yeux des utilisateurs, alors que les pratiques de rédaction du chercheur doivent faire en sorte que les lecteurs comprennent bien les concepts développés. Pour répondre à ce besoin, le chercheur pourra inclure une description suffisante du monde social où la recherche a été réalisée.

Les auteurs soulignent également que la subjectivité de l'expérience du chercheur, souvent vue comme une source de biais important, contribue plutôt à la crédibilité d'une théorie enracinée. Cette crédibilité s'explique par la conviction que celui-ci possédera sur sa théorie qu'il a vu émerger après avoir "vécu" avec son terrain.

When the researchers are convinced that their analytic framework forms a systematic substantive theory, that it is reasonably accurate statement of the matter studied, and that it is couched in a form possible for others to use if they were to go into the same field, then they are ready to publish the results⁴⁹ (Glaser et Strauss, 1965 *In* Locke, 2000, p. 59).

Finalement, un troisième critère méthodologique implicite s'ajoute à cette démarche. Il faut toujours garder à l'esprit, compte tenu de nos postulats de recherche, que «a theory is not the formulation of some discovered aspect of a preexisting reality "out there"[...] Theories are interpretations made from given

⁴⁸ les éléments conceptuels tirés doivent non seulement être [...] analytiques, mais aussi sensibles.

⁴⁹ Lorsque les chercheurs sont convaincus que leur structure analytique forme une théorie substantive systématique, que c'est la déclaration raisonnablement précise de la question étudiée et qu'elle est formulé de telle façon qu'il est possible pour d'autres chercheurs de les utiliser s'ils devaient aller sur le même terrain, alors ils sont prêts à publier les résultats.

perspectives as adopted or researched by researchers»⁵⁰ (Strauss et Corbin, 1994, p. 279). Toutes les interprétations sont limitées dans le temps et elles sont toujours provisoires, autrement dit, elles ne sont jamais établies pour toujours (Strauss, et Corbin, 1994).

3.4 La démarche pour une stratégie de recherche hybride

Suite aux réflexions précédentes, voici en quelques mots comment est construite la démarche de recherche qui a encadré de façon générale ce travail de recherche et en particulier la stratégie de recherche retenue. Cette démarche recherche s'inspire des trois étapes décrites par Yin (1994) pour les études de cas exploratoires: a) le sujet à explorer, b) le but de l'exploration, c) les critères pour juger de la qualité de la recherche.

3.4.1 *Le sujet à explorer*

Le sujet à l'étude a été clairement défini, soit la formulation de stratégie chez la coopérative à partir de son identité et dans un cadre de développement durable. L'ensemble de ces concepts sera défini au prochain chapitre. En lien avec le paradigme de recherche retenu, nous nous sommes inspiré du modèle de Maxwell pour décrire nos motifs personnels, pratiques et de recherche ainsi que les principaux postulats de notre contexte conceptuel afin d'approfondir notre vision du sujet.

⁵⁰ Une théorie n'est pas la formulation d'un certain aspect découvert d'une réalité préexistante "là-bas"[...] Les théories sont des interprétations faites de perspectives données comme adoptées ou

3.4.2 *Le but de l'exploration*

Le but de l'exploration est tout aussi clair, nous voulons proposer une théorie sur le sujet exploré. La section 2.3 portant sur la question de recherche résume cette étape.

3.4.3 *Les critères de validité et de fidélité*

Les critères de validité retenus sont ceux de l'analyse qualitative tels que développés par Maxwell et appliqués par Prévost. A ceux-ci, nous ajoutons les trois critères développés par Locke (2000) et Strauss et Corbin (1994) pour juger de la qualité d'une théorie ancrée.

3.4.4 *La double nature itérative de la recherche*

Conditionnée par le caractère hybride de la stratégie de recherche, la caractéristique centrale de la démarche se situe dans sa double nature itérative. Pour le design de la recherche, nous nous sommes constamment interrogé sur nos motifs, la problématique, les concepts sous-jacents, les questions de recherche, la méthodologie retenue ainsi que sur les questions de validité de l'ensemble de la démarche. Le modèle interactif de Maxwell (1997) a été fort utile.

Au niveau de l'analyse, la même dynamique a prévalu puisque l'analyse par théorisation ancrée demande une dynamique itérative entre les données recueillies sur le terrain et leur analyse. Nous nous sommes aussi inspiré en partie des travaux de Perez et Nieto (2000), inspirés eux-même des travaux de Yin. Leurs travaux

investiguées par des chercheurs.

suggèrent une logique de répliquabilité basée sur la reconnaissance de patterns de comportement.

Conduit par cette démarche, l'auteur a sélectionné trois cas afin de délimiter le terrain de recherche.

3.4.5 *La sélection des cas*

Au centre de la question de la détermination du nombre de cas suffisant pour une recherche, se trouve la question de la généralisation. Traditionnellement, les recherches quantitatives se servent de paramètres statistiques pour s'assurer de la représentativité d'un nombre déterminé de cas afin d'inférer les résultats de ceux-ci à une population plus large. Comme mentionné précédemment, cette recherche ne s'appuie pas sur cette logique. Elle se situe dans une démarche d'exploration, où les critères de généralisation font place aux critères de transférabilité et de pertinence.

Pour sélectionner le nombre de cas nécessaires, il n'existe pas de critères précis afin de déterminer un nombre idéal. En effet, Mintzberg (1979) et Kennedy (1979) prétendent qu'un seul cas peut être suffisant, Yin (1981) propose quant à lui de un à huit cas alors qu'Eisenhart (1989) propose de quatre à huit cas en précisant qu'il n'y pas de nombre idéal. Plusieurs auteurs, notamment Mintzberg, place plutôt la question de la profondeur de l'étude de cas comme critère fondamental pour la sélection de cas au lieu de son nombre.

Perez et Nieto (2000) rappellent que la nature de cette démarche est d'obtenir

integral interpretations of studied phenomenon and its relationship with other phenomenon and variables, which one can only achieve by analysing in great depth [...] The goal lies in achieving a suitable equilibrium between the number of cases and the depth of each case⁵¹ (Nieto et Perez, 2000, p. 727-728).

Compte tenu de tous ces éléments, de cette dynamique entre profondeur du cas et nombre de cas, c'est le principe de saturation qui sera le guide dans la détermination finale du nombre de cas nécessaires à la présente recherche.

The actual number of cases needed in a specific study will be determined by saturation – that is, the diminishing marginal contribution of each additional case; the researcher will have no need to continue with further cases when the marginal utility of an additional case approaches zero⁵² (Gummesson, 2000, p. 96).

Finalement, les auteurs affirment que le nombre de cas est aussi tributaire du facteur temps et de la disponibilité des ressources financières du chercheur.

Pour la sélection concrète des cas, nous avons naturellement sélectionné les caisses populaires Desjardins comme organisation coopérative. La problématique de notre recherche a été validée par des rencontres avec la vice-présidence au développement coopératif et régional du mouvement Desjardins. Nous nous sommes mis d'accord sur la région de la Montérégie comme terrain de recherche pour la présente démarche. Avec les représentants de Desjardins, nous nous sommes donné

⁵¹ les interprétations intégrales de phénomène étudié et sa relation avec d'autres phénomènes et variables, lesquelles peuvent seulement être réalisées par une analyse en grande profondeur [...] Le but se trouve dans la réalisation d'un équilibre approprié entre le nombre de cas et la profondeur de chaque cas.

⁵² Le nombre réel de cas nécessaires dans une étude spécifique sera décidé par la saturation – c'est-à-dire la contribution marginale diminuante de chaque cas complémentaire; le chercheur n'aura aucun besoin de continuer avec de nouveaux cas quand l'utilité marginale d'un cas complémentaire s'approche du zéro.

quatre critères de sélection, qui convenaient à la démarche et aux besoins de Desjardins.

- A. Que les caisses soient de milieux différents (rural, semi-urbain et urbain);
- B. Que les résultats financiers coopératifs soient diversifiés (au niveau de la ristourne);
- C. Que les bilans coopératifs soit diversifiés (implication, dons, etc...);
- D. Que les caisses soient motivées à participer à cette recherche.

Avec ces critères, trois caisses ont été sélectionnées pour participer à la recherche, soit la caisse populaire Desjardins des Moissons, la caisse populaire Desjardins de Brossard et la caisse populaire Desjardins Roussillon.

3.4.6 *Les outils de cueillette des données*

Une caractéristique essentielle de la stratégie de recherche retenue est l'utilisation de plusieurs sources de données que le protocole doit expliciter.

La cueillette d'information lors d'une étude de cas peut provenir de six sources (Yin, 1994, p. 78) documentation, archives, entrevue, observation directe, observation participante ainsi que des artefacts. Le but de ces outils est d'obtenir de l'information pertinente pour la recherche.

Tableau 6
Les six sources d'évidences pour les études de cas

Source	Forces	faiblesses
Documentation	Stable- peut être consultée constamment; Discrète – n'est pas une création de l'étude de cas; Exacte- contient des noms précis, références et détails d'un événement; Couvre un ensemble- peut couvrir une longue période de temps, plusieurs événements et plusieurs dispositions.	Retraçabilité- peut avoir certains inconvénients Biais sélectif- si une collection est incomplète Rapporter des biais- peut refléter des biais de l'auteur du document Accès- qui peut être délibérément bloqué.
Archives	Les mêmes éléments que pour la documentation Précis et quantitatif	Les mêmes éléments que pour la documentation Problème d'accessibilité dû à des raisons de confidentialité
Interviews (incluant sondage, focus-groupe, etc.)	Ciblées- un focus directement sur les questions de la recherche Riche- procure des inférences causales perçues	Biais causés par des questions maladroitement conçues Biais dans les réponses Omissions dues à des trous de mémoire Sélectivité- l'interviewé ne donne que ce que veut entendre l'intervieweur
Observation directe	Réelles- couvre les événements en temps réel Contextuelles- couvre le contexte de l'événement	Prend beaucoup de temps Sélectif -à moins de couverture systématique Sélectivité- les événements peuvent se dérouler différemment parce qu'ils sont sous observation Coûteux- nécessite beaucoup pour les observateurs
Observation participante	Les mêmes éléments que l'observation directe Très riche à cause du vécu des comportements et motivations interpersonnelles	Les mêmes éléments que l'observation directe Biais dus à la manipulation des événements par le chercheur
Artefact	Riche pour les aspects culturels Riche pour les aspects opérationnels techniques	Sélectif Problème de disponibilité

(Adapté de Yin, 1994, p. 80)

Au cours des mois d'avril à août 2001, les acteurs de trois caisses populaires de la Montérégie ont été rencontrés. Les premières rencontres ont eu lieu avec la direction (directeur général et président) de chaque caisse et, dans le cas de la caisse populaire Desjardins du Roussillon, une présentation a été faite au conseil d'administration pour l'acceptation de ce projet.

Par la suite, à l'aide d'un premier guide d'entrevues, des rencontres formelles ont débuté afin de connaître les processus, modèles et visions du développement coopératif et la démarche stratégique de ces établissements. Il y a eu douze entrevues individuelles semi-dirigées, de l'analyse de documentation, de l'observation et de l'observation participante. À partir de ces informations des trois caisses, nous avons pu réaliser une première catégorisation.

Cette première série de cueillettes et d'analyse des données a été suivie d'une deuxième séquence de cueillette et d'analyse de données plus poussée à partir de cette première catégorisation. De août 2001 à avril 2002, nous avons réalisé trente cinq entrevues semi-dirigées avec le personnel de la caisse, nous avons animé quatre groupes de discussion avec des membres et un groupe de discussion avec les membres du conseil d'administration, nous avons participé à l'élaboration du plan d'affaires 2002 ainsi qu'au comité d'accueil coopératif, nous avons participé à des réunions de direction et des employés, et nous avons effectué de l'observation et de l'analyse de documentation.

Cette deuxième séquence de cueillette et d'analyse des données a permis la construction d'une première modélisation à partir des catégories construites par le

chercheur. Finalement, une troisième séquence a permis de finaliser la rédaction de la théorie.

3.4.7 *L'analyse des données*

Au total, trois séquences d'allers-retours entre la collecte et l'analyse des données ont été réalisées dans trois caisses populaire Desjardins. Pour l'ensemble de ces séquences, nous avons adopté les quatre étapes de l'analyse par théorisation ancrée adaptées pour les recherches en gestion que propose Locke (2001, p. 44-66). Comme la particularité de cette approche est la constante comparaison entre les données et leur analyse «iteration is the feature of the approach, and that all stages are in operation through the analysis»⁵³ (Locke, 2001, p. 45).

L'étape 1. La comparaison des données pertinentes à chaque catégorie. Cette étape comprend trois activités qui permettront de développer une série de catégories ainsi que leurs propriétés propres. Elles composeront les éléments conceptuels de la pré-théorie émergente.

- A. Nommer (Naming) : «researchers attempt to conceptualize and develop abstract meaning for the observation or incidents in their data documents by articulating what they perceived is happening or is being expressed in those incidents»⁵⁴ (Locke, 2001, p. 47).
- B. Comparer : cette partie se fait en parallèle à l'activité précédente. L'objectif est de créer des catégories conceptuelles et ainsi tenter de cibler les premières frontières entre les catégories de données.
- C. Mettre en mémos (Memoing) : le chercheur rédige, sous forme de mémo, certaines données. Il fera de même avec certaines explications ou idées qui

⁵³ L'itération est le dispositif de l'approche, et que toutes les étapes se font simultanément lors de l'analyse.

⁵⁴ les chercheurs essaient de conceptualiser et de développer de la signification abstraite pour l'observation ou les incidents dans leurs documents de données en articulant ce qu'ils ont perçu sur ce qui arrive ou ce qui est exprimé dans ces incidents.

émergent des données. En ce sens, les mémos sont souvent des conceptualisations intermédiaires.

L'étape 2. L'intégration des catégories et de leurs propriétés. L'objectif de cette étape du travail analytique du chercheur est de développer une première organisation globale de ces catégories conceptuelles. Le chercheur se concentre alors sur la façon dont les catégories peuvent être agencées en relation les unes avec les autres.

L'étape 3. La délimitation la théorie. À cette étape, le chercheur tente de proposer un cadre conceptuel et «to clarify the story they want to tell about the phenomenon or social situation that was studied»⁵⁵ (Locke, 2001, p. 52).

L'étape 4. L'écriture de la théorie. Cette étape est caractérisée par la rédaction d'un article ou d'une monographie expliquant la théorie et présentant le cheminement entre les données codifiées, la série de mémos et la théorie.

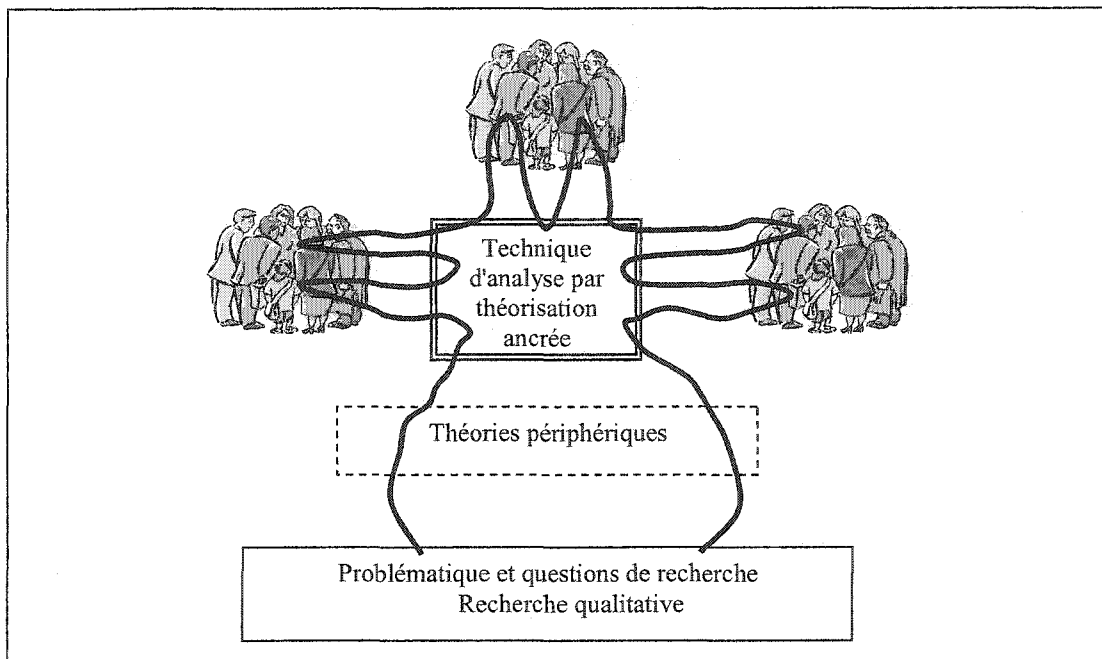
3.5 Le résumé de la démarche pour une stratégie de recherche hybride

Nous représentons graphiquement, à la prochaine figure, notre démarche qui est caractérisée par une dynamique itérative. Le point central de la démarche est la recherche de sens à partir des données recueillies puis regroupées en catégories et enfin mises en relation entre elles.

⁵⁵ pour clarifier l'histoire qu'ils veulent raconter sur le phénomène ou sur la situation sociale qui a été étudiée.

Figure 3

Une stratégie hybride et une démarche à itérations multiples

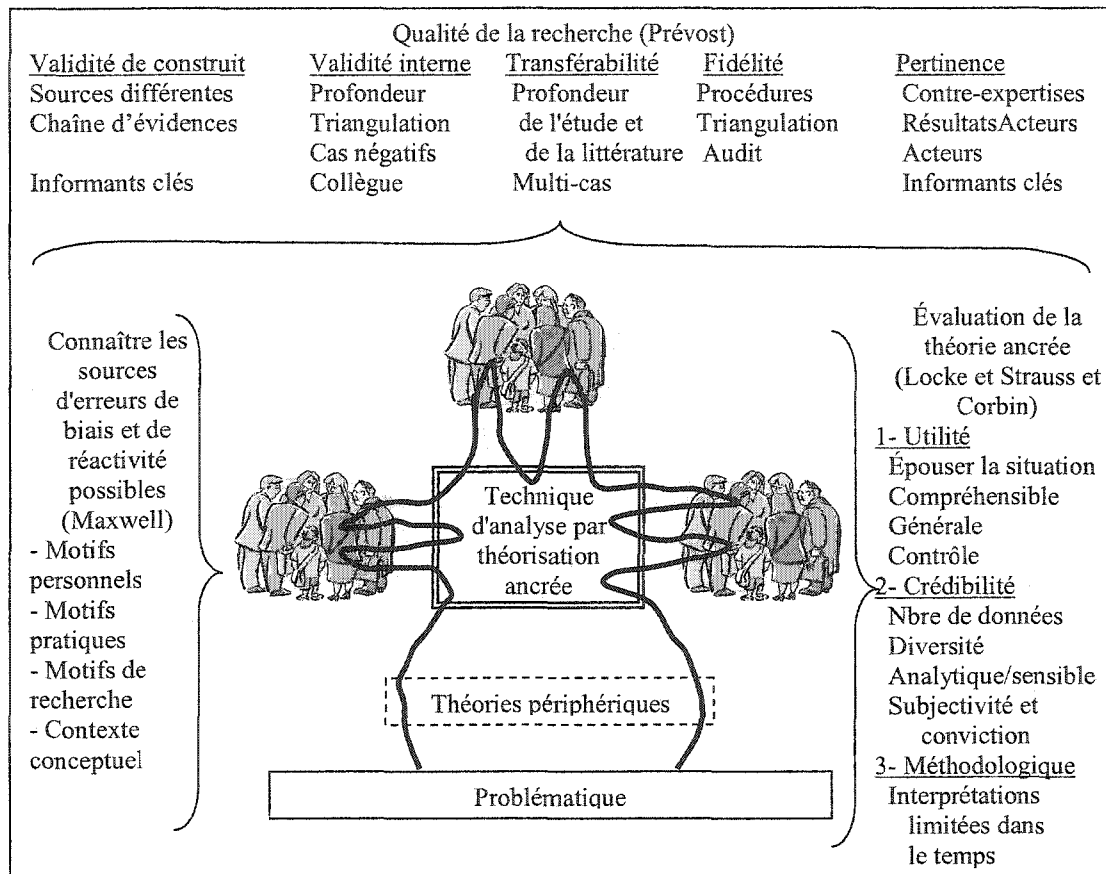


Cette première figure décompose la démarche de recherche en cinq éléments. Premièrement, la problématique et les questions de recherche ont été définies de façon provisoire préalablement, selon une logique qualitative et inductive. Deuxièmement, les théories périphériques sont utilisées dans une dynamique de recherche qualitative. Conséquemment, cet élément est donc représenté dans un losange pointillé. Troisièmement, au centre de la démarche, se trouve l'aspect de l'analyse, qui est caractérisé par une cueillette et une analyse des données qui se font selon la dynamique de la théorisation ancrée. Quatrièmement, le terrain est illustré par les trois images d'un groupe de personnes représentant les trois caisses. Finalement, le trait noir représente la dynamique itérative de la démarche de recherche où, à partir de la problématique et des questions de recherche formulées, il y a eu la conduite par le chercheur d'une série de séquences caractérisées par la comparaison et la construction constante entre les données recueillies et leur analyse. Pour les besoins du schéma, cette séquence est illustrée graphiquement par deux

allers-retours entre les données recueillies à chaque caisse et leur analyse. En réalité, de multiples allers-retours ont eu lieu, mais ils sont graphiquement impossibles à illustrer ici. Il faut donc voir ces séries de deux allers-retours par caisse comme une indication de la dynamique de recherche et non comme un nombre précis d'allers-retours.

Cette première figure illustre donc la démarche générale qui a encadré cette recherche. Maintenant, pour illustrer les différents aspects qui guident la qualité de la recherche, nous ajoutons trois éléments qui viennent compléter l'illustration de cette démarche.

Figure 4
Le contrôle de la qualité de la recherche



Le premier élément à gauche illustre les différentes sources d'erreurs de biais et de réactivité que nous avons en tant que chercheur qualitatif. Ces éléments que nous avons décrits dans ce chapitre selon le modèle de Maxwell, doivent être connus afin non pas d'éliminer ce type d'erreur, mais d'en être conscient afin de détecter leurs effets sur la qualité de la recherche. En ce sens, « [...] validity in qualitative research is the result not of indifference, but of integrity (personal communication)»⁵⁶

⁵⁶ [...] validité de la recherche qualitative est le résultat non pas d'indifférence, mais d'intégrité (la communication personnelle).

(Maxwell, 1997, p. 92). La parenthèse va de ces éléments vers l'ensemble de la démarche pour exprimer que ces éléments la précède.

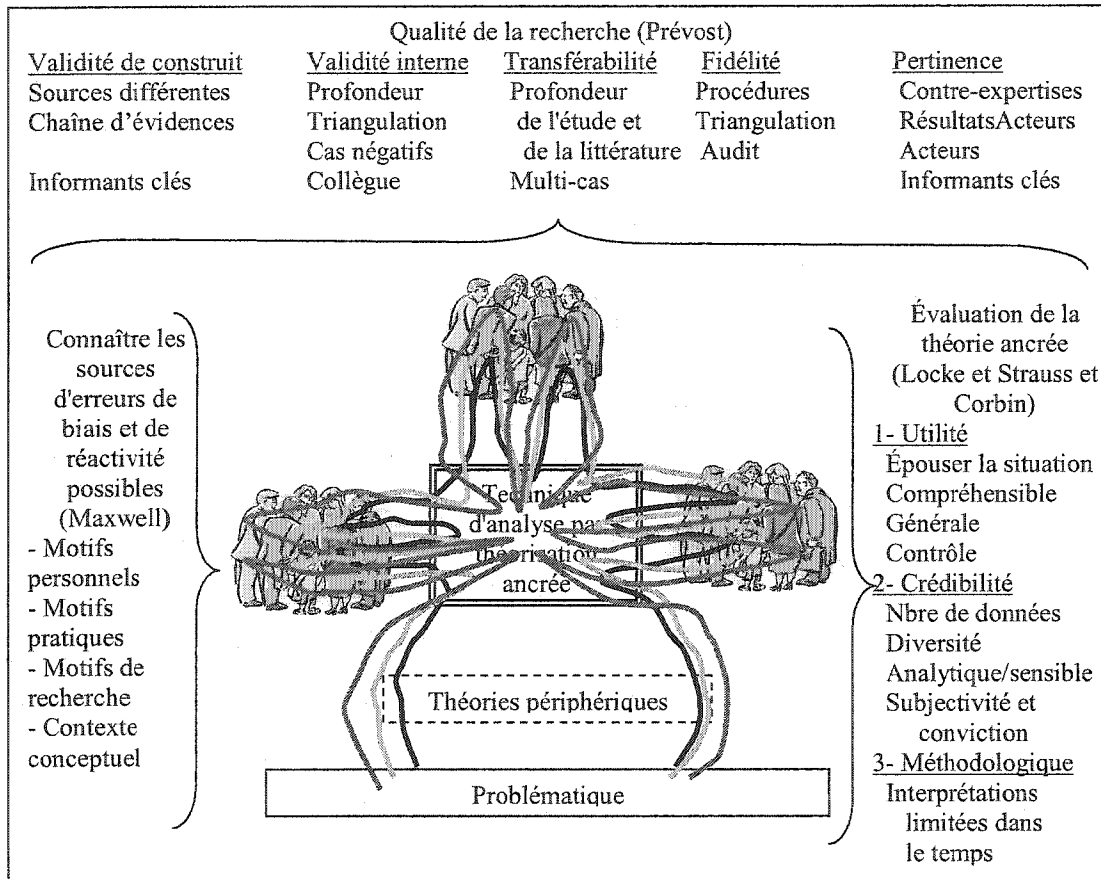
Le deuxième élément, situé au sommet de la figure, reprend les cinq aspects de la qualité d'une recherche qualitative (Prévost, 2000) constituant autant de résultats méthodologiques à obtenir. Également, les principales stratégies associées à ces critères de qualité sont présentées. Le sens de la parenthèse indique que l'ensemble de la démarche doit répondre à ces critères afin d'assurer la qualité nécessaire à la recherche.

Le troisième élément, à gauche, illustre les critères qui serviront à juger du résultat final de cette démarche, soit la théorie. Nous reprenons les éléments de Locke (2000) et de Strauss et Corbin (1994). Le sens de la parenthèse indique que la démarche devra répondre à ces critères.

Similaire à la dynamique au centre de cette illustration, il faut voir ces éléments en termes de dynamique itérative, et non comme une procédure linéaire débutant par la gauche pour se déplacer vers le haut et aboutir à la droite. Naturellement, ces éléments s'inter-influencent constamment.

Une dernière figure vient clore cette partie sur la méthodologie en résumant la stratégie et la démarche de recherche. Nous avons vu, dans un premier temps, la dynamique de cette démarche de recherche suivie par la présentation des éléments qui en assurent la qualité. Le dernier graphique illustre les trois séquences réalisées pour développer notre théorie. L'ajout de ces traits illustre que chaque séquence permettait d'aller plus en profondeur dans la cueillette d'informations et dans l'analyse.

Figure 5
Une vue d'ensemble de la recherche



L'ensemble de la démarche, illustré par les différents éléments compris dans cette figure, peut aussi être vu à travers la métaphore de la roue de chariot. Pour que la conduite d'une recherche qualitative donne des résultats optimaux, «make sure all parts are properly in place before tightening. Like a wheelbarrow, your research

design not only needs to have all the required parts, it has to work – to function smoothly and accomplish its tasks»⁵⁷ (Maxwell, 1997, p. 96).

Ce graphique illustre l'ensemble des pièces méthodologiques de cette recherche et présente également les dynamiques qui permettent aux différentes pièces de bien se tenir et de se compléter pour tenir la route. La construction complète de ce design s'est réalisée tout au long de la démarche, et c'est seulement dans la dernière année que nous avons bien serré toutes ces parties ensemble. Toutes les pièces étaient complémentaires, si bien que ce design nous a mené à bon port.

⁵⁷ assurez-vous que toutes les parties sont correctement en place avant le resserrement. Comme une roue de charrette, votre design de recherche doit non seulement avoir toutes les parties exigées, ça doit fonctionner – fonctionner doucement et accomplir ses tâches.

TROISIÈME CHAPITRE

LE CADRE CONCEPTUEL

La démarche méthodologique constructiviste retenue n'exclut pas une réflexion conceptuelle préalable. C'est ainsi que, sans s'enfermer dans un modèle trop étroit, nous avons tout de même cadré, de façon générale, les principaux concepts qui organisent la réflexion, soit le développement des coopératives et la stratégie.

Le point a donc été fait sur les différents éléments qui composent les concepts sur lesquels s'appuie ce travail et avec lesquels nous avons travaillé lors du volet terrain de la recherche. Avec ces éléments en tête, une série d'aller-retours ont été réalisés entre les constats émergents du terrain, ces concepts, leur analyse, leur catégorisation, les liens entre celles-ci et la construction d'une nouvelle modélisation théorique pour la formulation de la stratégie chez les coopératives à partir de leur identité.

Ces concepts n'ont pas servi à formuler des hypothèses à valider sur le terrain. Ces concepts ont plutôt alimenté de façon critique la démarche. Comme nous le verrons, certains choix conceptuels ont été faits en lien avec notre problématique et, tout au long du terrain, certains éléments conceptuels se sont avérés plus pertinents que d'autres, comme l'école des ressources en stratégie, qui a été fouillée en cours de démarche. Ces concepts ont été utilisés de façon large; cette liberté a permis de pousser plus à fond certains éléments du cadre conceptuel.

Pour les besoins de la démarche, le cadre conceptuel a permis de broser un tableau général des thèmes en lien avec notre problématique afin de bien préciser les questions de recherche qui étaient au départ provisoires. Avec les éléments

émergents de la démarche terrain, nous avons puisé à l'intérieur de différents concepts les éléments les plus pertinents afin d'améliorer la compréhension de ce qui se déroulait et de préciser certaines dynamiques. Les pages suivantes servent à présenter ces concepts généraux et les éléments de ceux-ci qui ont servi à mieux comprendre la problématique et à théoriser.

1 LE DÉVELOPPEMENT

1.1 Le développement durable

La problématique générale de cette étude débute par un constat développemental que nous étudions à travers une dynamique de gestion. De façon classique, le développement est associé à la croissance économique (Brasseul, 1993; Guillaumont, 1995). Selon cette thèse, s'il y a croissance économique, il y a nécessairement développement. La statistique du produit national brut (PNB) a d'ailleurs, jusqu'à récemment, été utilisée comme l'unique indice du développement (voir entre autre les rapports sur le développement de la Banque mondiale et de l'OCDE). Découlant de cette vision, un bon travail de gestion, dans un cadre de "libre-compétition", a comme finalité la recherche d'une profitabilité maximale: si l'entreprise a de bons profits, l'entreprise joue son rôle pour un meilleur développement. (Dumont, 1988; Jacquart, 1995; Groupe de Lisbonne, 1995; Beaud et Dulfus, 1998, Sliglitz, 2002)

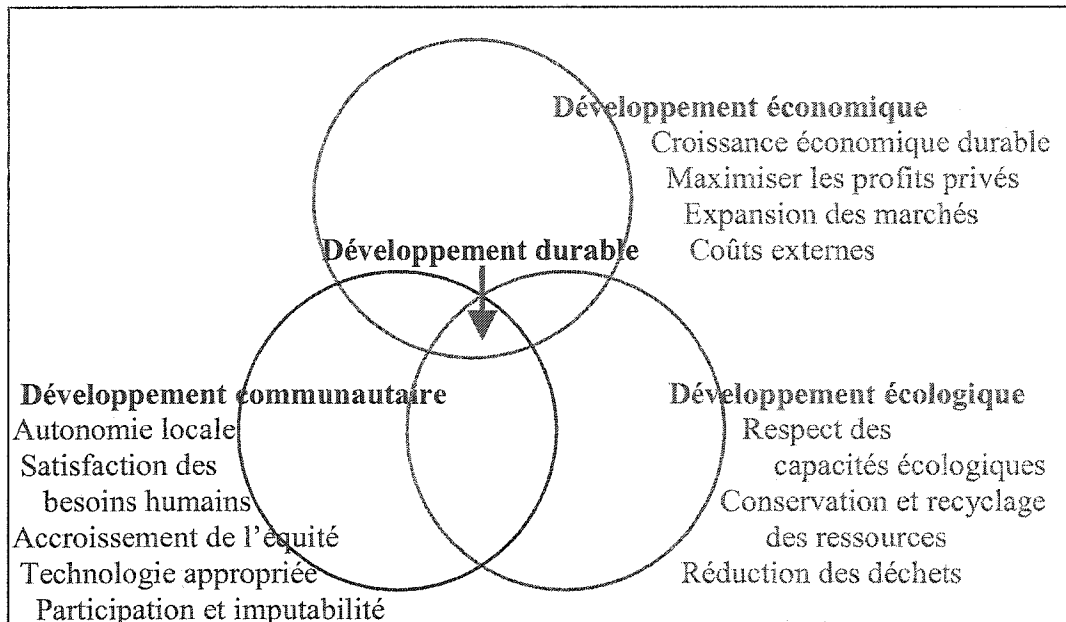
Ce concept de développement a depuis longtemps été questionné. Si les critiques étaient importantes à son égard, la proposition de nouveaux modèles dans un contexte d'économie de marché est encore à son stade embryonnaire. Avec l'émergence de grandes disparités d'une part, entre croissance économique et pauvreté, et d'autre part, entre croissance économique et détérioration de

l'environnement, le regard que l'on pose sur le développement doit s'élargir. Dès 1987, le concept de développement durable est proposé par une commission de l'organisation des Nations Unies sur l'environnement et le développement (communément nommée commission Bruntland), alors que le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) développe l'indice de développement humain (IDH) qui dépasse la simple variable économique comme indice du développement. L'impact de cette vision sur la gestion des organisations est à la fois majeur et à venir (Hart, 1997; Féron, 2001); la seule "bottom line" n'est plus, dans ce cadre, l'indicateur d'une bonne performance de gestion.

Compte tenu de la problématique, les concepts du développement durable et du développement local ont été fouillés afin de mieux cerner la réalité élargie du concept de développement. Ces visions étant issues de grands constats développementaux et se situant plus près d'une logique inductive.

Le développement durable se définit comme étant «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs» (La commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987, p. 37). Ce concept est lié à la convergence de trois dynamiques de développement interdépendants, soit : le développement économique, le développement communautaire et le développement écologique. Selon cette thèse, il n'y a développement que si une activité a un impact positif sur ces trois éléments à la fois. Chaque sphère de cette définition du développement comporte ses propres indices d'évaluation, comme le démontre la figure suivant.

Figure 6
Le développement durable



(Adapté de International Council for Local Environmental Initiatives, 1996, p. 2)

Cette définition de base a laissé place à beaucoup d'autres interprétations. On retrouve plus d'une centaine de variantes de la définition de développement durable (Gladwin, 1999). Mais, de façon générale, on reconnaît cinq dimensions spécifiques au concept de développement durable (Gladwin et Kennelly, 1997, p. 13 à 19) :

- A. Connectivité: les problèmes de développement sont systématiquement interconnectés et interdépendants;
- B. Inclusivité: le développement doit inclure les trois dimensions du développement durable, soit les variables économique, environnementale et sociale;
- C. Équité: les activités humaines ne doivent pas transférer les coûts ou s'appropriier la propriété des droits des ressources, aujourd'hui ou demain, sans une compensation; de plus, les actions pour un développement durable doivent voir à une distribution équitable des richesses produites;
- D. Prudence: dans le choix d'actions pour le développement durable, l'on doit s'abstenir d'actions qui pourraient affecter le développement de façon irréversible en terme de capacité de régénération et de capacité de support de l'environnement;

- E. Sécurité: l'objectif de tout développement doit être de contribuer à une haute qualité de vie, saine et sécuritaire pour la présente génération et les futures générations.

1.1.1 *Les organisations du développement durable*

La prochaine étape consiste à fouiller cette problématique du développement du point de vue des entreprises. Pour ce faire, leur vision et leur stratégie d'allier économie, environnement et communauté, sont passées en revue afin de mieux connaître comment les entreprises tentent de conjuguer gestion et développement durable.

Dans le rapport Bruntland, les auteurs avaient indiqué qu'un développement durable ne peut se faire sans le travail des entreprises. D'autant plus, que plusieurs (Hawken, 1996; Laville, 2002) voient l'entreprise comme étant l'organisation dominante de la planète (par rapport aux églises et aux gouvernements) par qui les changements passeraient aujourd'hui. Le rapport Brundland fait état non seulement de la croissance, mais surtout de la qualité de la croissance économique, c'est à dire, une croissance moins matérialiste, moins énergivore et plus équitable afin de rencontrer les besoins essentiels des humains en termes de nourriture, d'énergie, de logement, d'eau potable et de santé (Willums, 1998).

De façon générale, le développement durable pour les entreprises se définit comme suit:

Pour les entreprises, le développement durable signifie des stratégies et des activités d'affaires qui rencontrent aujourd'hui les besoins de l'entreprise et de ses parties prenantes tout en protégeant, maintenant et en améliorant les

ressources humaines qui seront nécessaires pour le futur
(International Institute for Sustainable Development, 1992).

Les auteurs qui se sont penchés sur le sujet proposent un changement de paradigme pour aborder ce défi, tel que présenté dans la problématique, passant d'un paradigme technocentrisme et écocentrisme à un paradigme de duracentrisme. (Gladwin et Kennelly, 1997). L'objectif d'un développement durable pour les entreprises est au centre

of a paradigm shift with respect to how society views the environmental, social and economics implications of participating and surviving in the modern world. The shift from a industrial model in which environmental activity is viewed as a cost, resources are viewed as free good, and the social implications of industrial policy are an afterthought. [...] are now embracing a new model in which economic, environmental and social consideration are highly integrated⁵⁸ (Rowledge, Baron et Kevin, 1999, p. 21).

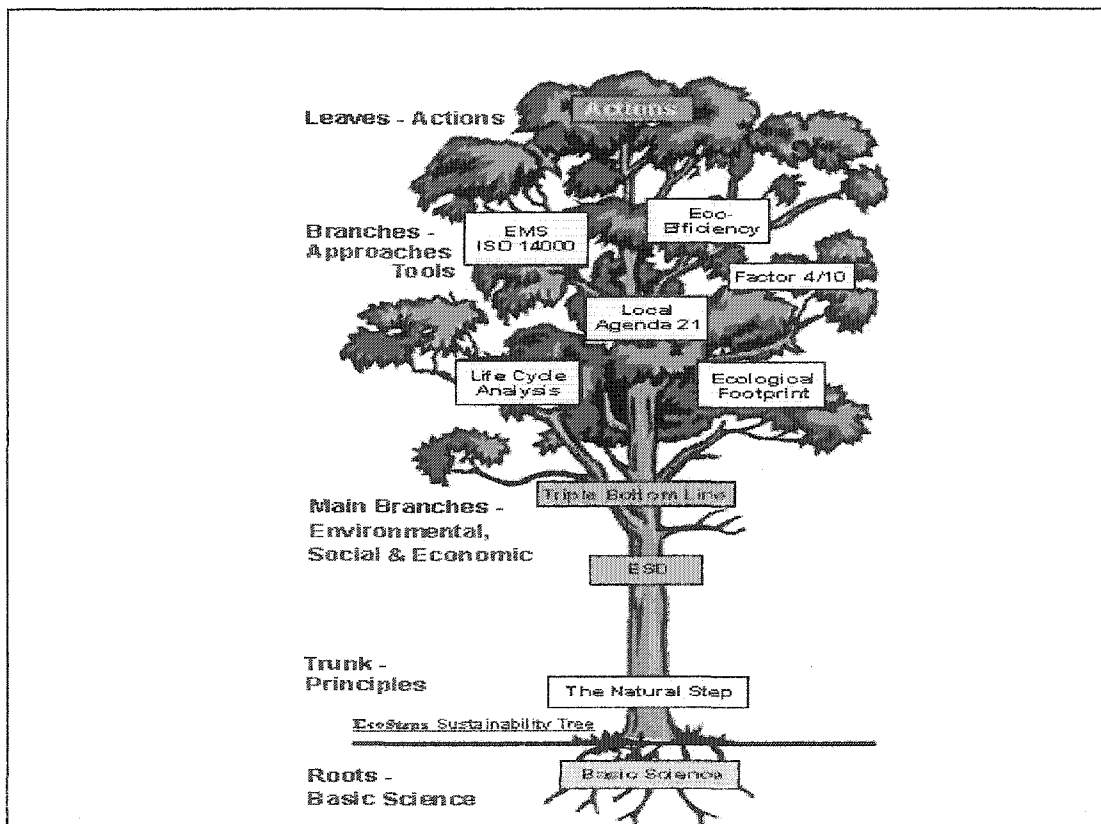
Si le développement durable fait partie d'une vaste prise de conscience sur le développement, tel que présenté par la commission Brundland, ce concept appliqué à l'entreprise est souvent associé à un prolongement de la théorie des parties prenantes (Férone, 2001; Laville, 2002).

⁵⁸ d'un changement de paradigme en respectant la façon dont la société perçoit les implications de l'environnement, du social et de l'économie et les questions de participation et de survie dans le monde moderne. Le changement d'un modèle industriel dans lequel l'activité environnementale est vue comme un coût, où les ressources sont vues comme un bien gratuit, et les implications sociales des

1.1.2 Les concepts de base des organisations du développement durable

Pour résumer l'ensemble des concepts associés aux organisations du développement durable, l'arbre d'Écosteps est utilisé pour expliquer les différents fondements entre l'idée du développement durable et, dans ce cas-ci, le développement écologique durable et les actions liées à la gestion.

Figure 7
L'arbre durable d'écosteps



(Ecosteps, 2002)

politiques industrielles sont un enjeu de second plan. [...] embrassent maintenant un nouveau modèle dans lequel la considération économique, environnementale et sociale est fortement intégrée.

Les sciences de base (basic science) expriment la vision du développement durable à laquelle les entreprises doivent se référer afin de résoudre les problématiques liées l'environnement. Ainsi, à la base de cette vision, se trouvent quatre principes émanant des sciences de base:

- A. La matière et l'énergie ne peuvent être ni créées ni détruites: rien ne disparaît (principe de la conservation de la matière);
- B. L'énergie et la matière ont tendance à se disperser spontanément : tout se disperse (loi de l'entropie);
- C. La qualité d'une substance ou d'un matériau peut être caractérisée par sa concentration et sa structure. Il y a une valeur dans l'ordre;
- D. L'accroissement net dans la qualité des matériaux de la Terre est généré presque entièrement par un processus de photosynthèse dérivé du soleil. Les plantes créent une structure et un ordre en absorbant et en utilisant l'énergie du soleil.

De ces principes, il faut retenir que les cellules vertes sont les premières productrices de la qualité des matériaux sur la Terre. L'énergie du soleil est l'input nécessaire qui permet à notre système de ne pas aller vers un état d'équilibre, car dans un système en équilibre, il n'y aurait plus de création, de diversification et de complexification des structures. Tant que la création du désordre arrive à un taux et d'une façon qui va de pair avec la capacité des plantes vertes et des systèmes qui dépendent d'eux pour rétablir l'ordre, le système, la planète Terre, n'ira pas dans une phase de mort lente. C'est là le cœur de la durabilité. (Ecosteps, 2000).

Les étapes naturelles (The natural steps). À partir de ces quatre principes, quatre autres principes représentant autant de conditions nécessaires au développement sont élaborés. Ceux-ci constituent un cadre de référence plus accessible pour les gestionnaires devant les guider vers la prise en compte des éléments de base du développement durable. Ainsi, dans le déroulement de ses

activités de production et de commercialisation, le gestionnaire doit respecter ce qui suit:

- A. Les substances provenant de la croûte terrestre ne doivent pas systématiquement augmenter dans la biosphère. Les métaux, les combustibles fossiles et autres minéraux ne doivent pas être extraits à un rythme plus élevé que ce qui peut être retourné et réabsorbé par la lithosphère;
- B. Les substances produites par la société humaine ne doivent pas systématiquement augmenter dans la biosphère. Les matériaux fabriqués par l'homme ne doivent donc pas être produits plus vite qu'ils ne se décomposent et réintègrent les cycles naturels;
- C. Les bases physiques de la productivité et de la diversité naturelle ne doivent pas être systématiquement détériorées. Nous ne devons pas diminuer en quantité ou en qualité la productivité de la biosphère, ni prélever dans la nature plus que ce qu'elle peut reconstituer;
- D. Les besoins humains doivent être satisfaits par un usage juste et efficace de l'énergie et des ressources naturelles. Cela nécessite un accroissement de l'efficacité technique et organisationnelle partout sur la planète, particulièrement dans les régions les plus riches.

La notion de développement écologique durable (Ecological sustainable development), telle que présentée par les auteurs du Natural Steps, s'inspire fortement des variables économique et environnementale du développement durable et peu de la variable sociale. Ainsi, leur vision du développement durable est celui du développement écologique durable. Celui-ci est défini comme étant «l'utilisation, la conservation et l'augmentation de ressources d'une communauté afin que les processus écologiques, desquels dépendent la vie, soient maintenus, et que la qualité de vie totale, maintenant et dans le futur, puisse être accrue» (Ecosteps, 2000).

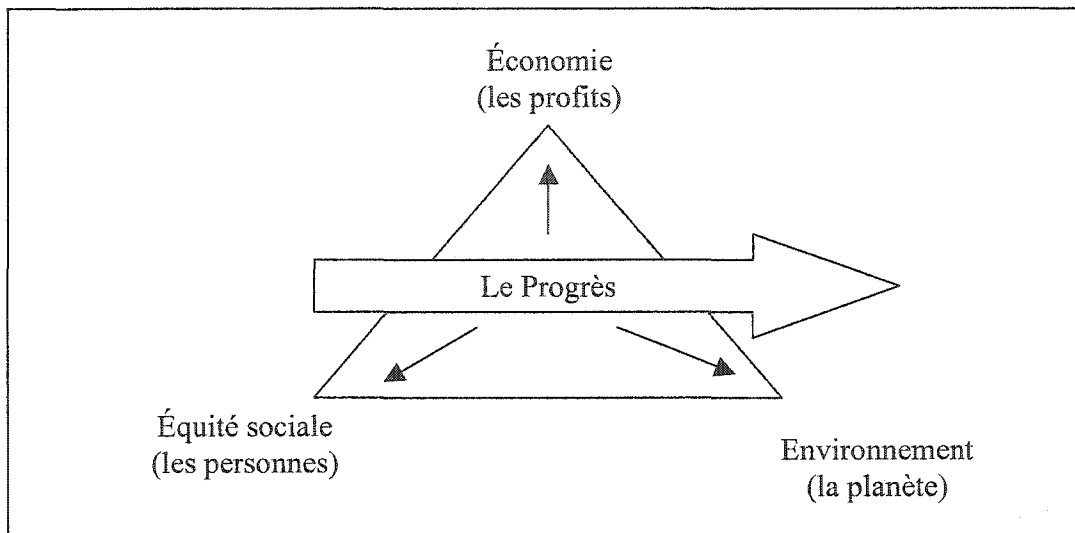
De cette définition découlent cinq principes du développement écologique durable :

- A. Les processus de prise de décisions doivent intégrer efficacement le long terme et le court terme en lien avec les questions économique, sociale et environnementale;
- B. S'il y a des menaces de dommages sérieux ou irréversibles, le manque de savoir scientifique ne doit pas être utilisé comme raison pour remettre à plus tard des mesures de prévention de la dégradation de l'environnement;
- C. Le principe de l'équité intergénérationnelle doit être respecté, c'est-à-dire que la présente génération doit s'assurer que la santé, la diversité et la productivité de l'environnement sont maintenues pour le bénéfice des futures générations;
- D. La conservation de la diversité biologique et de l'intégrité écologique doit être une considération majeure dans la prise de décision;
- E. L'amélioration des mécanismes d'évaluation, de fixation des prix et d'incitatif au développement écologique durable doit être promue.

La triple ligne des résultats (triple bottom line) est un concept qui a été proposé par Elkington (1997). La triple ligne des résultats prend racine dans une vision entrepreneuriale à l'effet que la vraie légitimité d'une entreprise, par la vente de ses produits ou services, réside dans sa capacité à améliorer l'existence humaine (Elkington, 1997; Laville, 2002). Conséquemment, il faut changer la manière dont on évalue sa performance et dont on mesure son succès. Afin que l'entreprise relève concrètement ce défi du développement durable, le concept de la triple ligne des résultats prend en compte son rendement sur les trois éléments du développement durable, à savoir l'économique, le social et l'environnement. Ainsi, par cet outil, il est possible de connaître la réussite d'une organisation en terme de développement durable.

Ce concept de la triple ligne des résultats est souvent résumé par le modèle des 3 P: les profits, les personnes et la planète, auquel s'ajoute un quatrième P pour le progrès (Laville, 2002, p. 21 et 149)

Figure 8
Le développement durable et la triple lignes des résultats



(Laville, 2002, p. 21 et 149)

De façon générale, la variable économique ou financière est celle qui a fait l'objet d'un plus large consensus ; les outils de cueillette et d'analyse d'informations sont connus et acceptés. Des indices pour la variable "environnement" sont en développement, sans qu'il y ait encore un consensus. Des indices pour la variable "social" ne font pas l'objet d'une recherche soutenue et conséquemment d'aucun large consensus. (Robert, 2001)

Tout un appareillage a été développé pour mettre en pratique les différents concepts et principes du développement écologique durable. Les auteurs proposent une série d'outils afin d'évaluer, d'analyser et de décider des actions que l'organisation peut poser. Parmi ceux-ci, nous retrouvons le concept d'éco-efficience (pour une utilisation optimale des matériaux et de l'énergie utilisés dans le but de réduire les coûts économiques et les impacts environnementaux); le Ecological management systems –EMS- (qui se veut un outil de gestion portant sur les aspects environnementaux de l'entreprise); le concept de Facteur X (afin d'évaluer par quel

facteur certains flux ou flux de matériaux en général peuvent ou devraient être réduits); l'agenda 21 (rapport contenant les objectifs suite au sommet de Rio de Janeiro); l'analyse des cycles de vie (qui permet de quantifier le niveau d'énergie et de matériaux bruts requis ainsi que les rejets générés à toutes les étapes de la vie d'un produit); l'empreinte écologique (outil mesurant la quantité de ressources naturelles utilisées par une personne en relation avec les ressources disponibles). D'autres outils, comme le Zéro émission, le développement technologique durable, l'éco-taxe ou le capitalisme naturel ont aussi été développés.

Finalement, cette synthèse d'Ecosteps permet de nommer à la fois les éléments de leur modélisation et d'entrevoir la dynamique entre ces éléments et la gestion des entreprises. À partir de ces catégories, Écosteps propose un modèle prescriptif pour prendre en considération surtout les aspects environnemental et économique du développement durable.

1.1.3 *Des exemples d'organisations du développement durable*

Avec ces concepts en tête, nous avons étudié le cas d'entreprises dans lesquelles théoriciens et gestionnaires ont mis de l'avant une série de principes généraux de développement/gestion tentant de faire le pont entre la gestion et le développement durable. À ceux-ci, nous avons ajouté le cas de la coopérative. Le prochain tableau résume, dans sa première colonne, les critères d'évaluation des trois sphères du développement durable suivies de cinq exemples d'entreprises du développement durable. Les différentes couleurs du tableau 7 se réfèrent aux sphères du développement durable présentées à la figure 6.

Tableau 7

La gestion et développement durable

<p><u>Principes du dév. Durable</u></p> <p><u>Économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance durable - Maximisation profits - Expansion marchés - Coûts externes <p><u>Communautaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroître autonomie locale - Satisfaire les besoins de base - Accroître l'équité - Garantir la participation et responsabilisation. <p><u>Environnemental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des capacités - Conservation et recyclage des ressources - Réduction des déchets 	<p><u>Ben and Jerry (avant 2000)</u></p> <p><u>Produit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> meilleur produit innovation productions locales <p><u>Économie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> solidité financière croissance des profits/actionnaires avantages \$ pour employés <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> rôle clé de l'entreprise dans la société innovation pour qualité de vie local-national-international
<p><u>Commerce équitable</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Un juste prix et avances Avoir des produits de qualité Achat et marketing selon hauts standards éthiques N'exploite ni l'environnement ni les personnes Produits sont plus que leurs attributs tangibles Échanges nord-sud 	<p><u>Interface</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Éliminer les déchets Rendre les rejets inoffensifs Utiliser moins de matières premières. Réduire la demande d'énergie et utiliser des sources d'énergie renouvelables "Refermer la boucle" Rationaliser les transports Faire de la sensibilisation Réinventer le commerce
<p><u>Fonds éthiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Relations employés / employeurs Pratiques non- discriminatoires Pas de tabac Pas de militaires Pas d'énergie nucléaire Conscience environnementale Droits humains 	<p><u>Coopératives</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Adhésion volontaire Pouvoir démocratique Participation économique Autonomie et indépendance Éducation, formation, information Intercoopération Engagement envers le milieu

Ces exemples résument donc une série de principes de développement à la base des décisions de gestion. Selon différents dosages, l'ensemble de ces entreprises répond en partie ou en totalité aux critères du développement durable.

Au niveau des principes, les mouvements du commerce équitable et de l'investissement éthique touchent l'ensemble des variables du développement durable. L'entreprise Interface témoigne d'une vision du développement durable qui fait le lien entre les variables de l'économie et de l'environnement alors que Ben and Jerry intègre les variables économique et sociale et, dans une moindre mesure, la variable "environnemental" du développement durable. Les principes des coopératives les situent davantage à l'intersection des variables économique et sociale avec une variable environnement peu présente.

Fait étonnant, dans les publications traitant des organisations du développement durable (Laville, 2002; Féron, 2001; Rowledge, 1999; Willums, 1998; Elkington, 1997; Hawken, 1995) jamais les auteurs ne font référence à la coopérative comme organisation du développement durable. Après analyse, l'auteur avance l'idée que l'explication se trouve dans le fait que l'origine de l'organisation du développement durable se trouve dans la relation entre les variables économique et environnementale dans un objectif de profitabilité, alors que l'origine de la coopérative vient plutôt défier la variable "économique" dans sa dynamique d'investissement/profit. Les organisations du développement durable perçoivent, à toutes fins pratiques, les défis de l'environnement comme un élément à prendre en considération tout en maintenant l'objectif de faire toujours plus de profits. En ce sens, ce sont des organisations de marché conventionnel qui tentent de préserver l'environnement sans remettre en cause le rôle du capital dans sa dynamique investissement/profit. D'ailleurs, dans son célèbre article, Hart (1996) souligne cette limite de la prise en compte de l'environnement dans un modèle de

développement/croissance exponentiel sans remettre en cause le rôle de l'investissement dans la dynamique entrepreneuriale. «Even if all the companies in the developed world were to achieve zero emissions by the year 2020, the earth would still be stressed beyond what biologists refer as is carrying capacity»⁵⁹ (Hart, 1997, p. 67).

De son côté, une des bases de la formule coopérative, qui sera traitée au prochain point, est justement de questionner le rôle de l'investissement financier comme moteur de la dynamique entrepreneuriale et de la distribution des gains du développement. Comme cette variable n'est pas questionnée par les auteurs cités, les coopératives ne constitueraient pas pour eux un exemple pertinent d'entreprise du développement écologique durable.

Un autre élément significatif de cette analyse est l'origine de leurs principes de développement. Pour les entreprises et les mouvements du commerce équitable et de l'investissement éthique, les principes de développement émanent d'une auto-régulation interne. Ces politiques peuvent être liées à une réelle prise de conscience des dirigeants ou à un opportunisme calculé, mais toujours liées au bon vouloir des propriétaires. Le cas de l'entreprise Ben and Jerry est un bon exemple. Depuis que l'entreprise a été vendue à la multinationale Unilever, à la fin des années 1990, les principes de développement durable développés par les anciens propriétaires sont devenus facilement modifiables selon la vision des nouveaux propriétaires (Meadows, 2000).

⁵⁹ Même si toutes les entreprises dans le monde développé devaient réaliser des émissions zéro à l'année 2020, la terre subirait toujours un niveau de stress qui va au-delà de ce que les biologistes réfèrent comme étant la capacité portante.

En ce sens, seules les coopératives se conforment réellement à leurs principes de gestion/développement en vertu de leurs principes qui se veulent universels et des lois nationales qui les mettent en application. La distinction de la formule coopérative, à ce chapitre, réside dans le fait que ses principes de développement sont totalement intégrés à son identité juridique, immuable aux changements que de nouveaux dirigeants pourraient vouloir apporter.

1.2 Le développement local

En lien avec le concept de développement durable, nous avons également fouillé le concept du développement local qui se veut une réponse émergente aux problématiques et défis liés au contexte de la mondialisation, du désengagement de l'État et de l'apparition des nouvelles technologies (Prévost, 1999). Le développement local est une vision d'un développement qui combine, à partir de problématiques et de ressources locales, l'adoption de solutions de partenariat et d'entrepreneurship pour la création d'emplois par la mise sur pied et la gestion de PME dans une dynamique qui combine à la fois les préoccupations économiques et sociales d'une collectivité. L'objectif est le bien-être de la communauté et l'essence de la solution est entrepreneuriale.

Le développement local se définit comme «un processus endogène d'accroissement durable du bien-être d'une communauté» (Prévost, 1999). L'évaluation du travail d'une entreprise dans ce contexte peut être mesurée selon son apport à ce mieux-être de la communauté. De façon plus concrète, l'évaluation portera sur l'atteinte ou non des effets de développements visés, sur le patrimoine, la dynamique communautaire et la compétence collective de la communauté tel que définis par Prévost (1999).

Tableau 8

Grille d'analyse stratégique des projets de développement local

Effets directs		Effets de développement		
Objets	Résultats	Patrimoine	Dynamique communautaire	Compétence collective
Projets	-selon objectifs identifiés, le rendement, etc...	- l'appareil économique - la population - l'appareil financier - l'appareil décisionnel - les aspects socio-culturels	- élaboration de projet - processus d'animation - processus politique, de réflexion et d'organisation - évaluation des apprentissages collectifs	- information - savoir - connaissance - compétences distinctives
Projet 1				
Projet 2				
Projet x				

(Prévost, P., 1999).

La dynamique du développement local se veut, jusqu'à un certain point, la transposition d'une partie de l'esprit coopératif à une dynamique de développement plus vaste que le développement entrepreneurial. En effet, le travail collectif, la prise en charge, la recherche de consensus, l'entrepreneurship, la valorisation de solutions locales avec les forces et les ressources locales sont tous des éléments communs au développement local et au coopératisme. Le développement local ne fait pas appel uniquement à la coopérative, mais celle-ci peut devenir un véhicule du développement local.

La relation entre développement durable et développement local est aussi complémentaire. La recherche d'un développement harmonieux, soucieux des gens et de l'environnement dans un processus participatif et collectif de création de richesses, est à la base de ces deux concepts. L'apport du concept de développement local est de mieux mettre en pratique, localement, les grands concepts de développement. Il se veut, en quelques sorte, une application concrète, locale et entrepreneuriale d'une dynamique de développement durable.

Au même titre que le concept de développement durable, il permet au chercheur d'avoir une série d'indices lui permettant à la fois de mieux cibler son regard lors de sa cueillette de données et d'évaluer l'impact possible d'un projet entrepreneurial en lien avec cette vision du développement.

2 LES COOPÉRATIVES

2.1 Les définitions et la vision développementale

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, p. 11). Ce type d'entrepreneuriat est né suite aux 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 (Fairbain, 1999; Leclerc, 1982) dans une dynamique entrepreneuriale. De façon générale, ces critiques tournaient autour de deux grands thèmes.

Le premier élément touche le rôle du capital. Dans leurs critiques, ces auteurs reprochent au système capitaliste naissant d'accorder aux seuls détenteurs de capitaux tous les bénéfices du développement. Ces industriels ou détenteurs de capitaux, s'approprièrent ainsi tous les fruits du développement grâce uniquement à leurs capitaux financiers sans que ceux-ci ne participent toujours 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 (pour les coopératives de travail, école française) ou dans la consommation (pour les coopératives de consommation, école anglaise). La célèbre parabole de Saint-Simon sur les industriels résume bien cette pensée (Baslé, 1993, p. 251-252). Ces auteurs 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). Bref, on critique le fait que les industriels, soit les détenteurs de capitaux, aient tout le bénéfice du développement pour eux seuls. Conséquemment, à partir de cette vision du développement, on propose que le capital, essentiel au développement, ne soit pas l'unique moteur, l'unique décideur et l'unique bénéficiaire du développement. Ainsi, on ne doit pas rémunérer le capital et les fruits du développement doivent être répartis équitablement selon l'apport de chacun.

À l'époque, ces mêmes auteurs discutent du thème de l'organisation de ce changement, qui constitue le deuxième élément de leurs critiques. En lien avec cette problématique de l'organisation du changement, on peut regrouper les différentes solutions proposées autour de trois thèmes. On retrouve 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 l'école entrepreneuriale décriaient la situation de pauvreté dans laquelle vivaient les classes laborieuses malgré la richesse des industriels et de la classe bourgeoise. Bref, ils dénonçaient l'exploitation de l'homme par l'homme. Pour eux, si l'on voulait modifier cette situation, seule une révolution par cette classe laborieuse pouvait renverser la situation. Ces personnes exploitées devaient prendre leur propre développement en main, investir leur propre argent, être solidaire et permettre à tous, dans une dynamique démocratique, de participer à ce développement. Il fallait donc créer une organisation qui reposerait sur ces bases.

De notre point de vue, ces principales critiques découlent d'une vision de 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. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives ont adhéré à une éthique basée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. Ces valeurs fondamentales se sont ensuite transformées en principes, qui ont évolué avec le temps, pour former aujourd'hui sept principes des coopératives. Ces principes ont toujours constitué les lignes directrices devant permettre aux coopératives de mettre leur vision du développement en pratique.

2.2 Les principes coopératifs (ACI, 1995)

1er principe : adhésion volontaire et ouverte à tous. Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

2e principe : pouvoir démocratique exercé par les membres. Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres, qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle "un membre, une voix"; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3e principe : participation économique des membres. Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents en tout ou en partie pour les objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4e principe : autonomie et indépendance. Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5e principe : éducation, formation et information. Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6e principe : coopération entre les coopératives. Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7e principe : engagement envers le milieu. Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Il existe un débat périodique, au sein du mouvement coopératif, à savoir si ces principes représentent vraiment l'esprit coopératif, s'ils sont vraiment incontournables, si certains principes sont optionnels, si l'on doit laisser les coopérateurs décider eux-mêmes des principes à mettre en place. Un ouvrage récent

du CIRIEC (Zevi et Monzón Campos, 1995) tentait de faire le point sur la question de la législation coopérative en lien avec des aménagements possibles des principes coopératifs compte tenu de la "réalité" des marchés mondialisés. Trois approches méthodologiques sont proposées pour étudier cette question, soit :

une approche déontologique se fondant sur les valeurs et principes coopératifs, une approche utilitariste ou conséquentialiste, qui se préoccupe d'abord de la survie de l'entreprise et donc de sa compétitivité, et une approche systématique (à partir des règles) qui tente de rendre compte de la spécificité organisationnelle de la combinaison coopérative. (Lévesque et Coté, 1995, p. 4)

Ces auteurs rejettent rapidement la première approche. Ils retiennent à la fois la deuxième option qui, selon les auteurs, "s'impose d'elle-même" et la dernière option dans une dynamique de type Vienney où des règles, issues des rapports d'activités et de sociétariat, sont privilégiées par rapport aux valeurs pour l'analyse du renouvellement des lois coopératives.

Ce débat laisse entrevoir deux conceptions opposées de la raison d'être de la coopérative. Est-elle une organisation dont le but est la performance dans la livraison de bénéfices pour ses membres, comme l'entreprise traditionnelle à l'exception de son caractère démocratique et sa distribution des bénéfices selon la relation d'usage? Donc, la coopérative réunirait un groupe de personnes afin que ces dernières puissent tirer le meilleur avantage d'une situation économique précise sans pour autant vouloir changer cette situation économique. Ou, est-elle un véhicule qui doit, par sa performance entrepreneuriale, participer à modifier une situation économique ou développementale dans le meilleur intérêt de tous? Dans ce cas-ci, une coopérative regrouperait un groupe de personnes qui, par l'entreprise de la dynamique coopérative, se donnent un service tout en participant à modifier une situation

développementale au bénéfice d'un plus grand nombre. Bref, la coopérative doit-elle servir uniquement à trouver sa place dans un système que l'on accepte, ou doit-elle plutôt servir, tout en trouvant sa place, à changer un système?

De façon générale, les coopératives des pays industrialisés se retrouvent dans la première catégorie alors que les coopératives des pays dits en développement, se retrouvent dans la deuxième. Également, et de façon tout aussi générale, les tenants des coopératives de travail ou de l'autogestion ouvrière se situeraient plus dans la première catégorie, alors que les tenants de la coopérative de consommation, ou de la souveraineté du consommateur, se retrouveraient dans la deuxième catégorie.

L'objectif n'est pas ici de faire le débat sur ces questions, mais simplement de spécifier qu'il y a un débat, presque permanent, sur le sujet. L'objectif est surtout de préciser que notre recherche est basée sur les valeurs et les principes coopératifs que nous ne remettons pas en cause. Également, pour nous, l'intérêt de l'étude de la coopérative tient dans son caractère unique comme solution entrepreneuriale aux problèmes de développement. En ce sens, nous adoptons un point de vue similaire à celui de Münkner sur la teneur d'une législation coopérative, «les coopératives ont une structure particulière qui n'est pas disponible à volonté. Si, donc, la liberté de rédiger des statuts inclut celle de quitter le concept de base, je dirai qu'une telle loi n'est pas vraiment une loi coopérative» (Lévesque et Côté, 1995, p. 4). Le but n'est pas d'adapter le modèle coopératif aux exigences d'un marché, mais de chercher comment, à partir de ce que les acteurs lui ont donné comme sens, la coopérative peut réussir à être encore plus performante et être un véhicule de changement.

2.3 Les dynamiques différenciées des coopératives

Les coopératives, de par leurs principes, ont une dynamique de gestion stratégique différente des organisations traditionnelles. Cependant, cela ne veut pas dire que toutes les coopératives ont des dynamiques identiques, au contraire.

Ainsi, certains auteurs décrivent un modèle de gestion stratégique différenciée du modèle traditionnel (Malo, 2001) dans lequel la double structure de la coopérative, association et entreprise ainsi que le double rapport de sociétariat et d'activité viennent colorer de façon indélébile la dynamique de gestion stratégique des coopératives. L'entrepreneur coopératif n'a pas le même profil que le dirigeant traditionnel, la dynamique de gouvernance est mieux résumée par le concept des parties prenantes (stakeholders) que celui des actionnaires (shareholders) et la raison d'être de la coopérative est plus liée à un désir de changement, d'une vision d'un meilleur développement qu'à la recherche d'un gain sur un investissement. Ces éléments distinctifs font en sorte que la dynamique traditionnelle de la gestion stratégique ne s'applique pas aux coopératives.

Deuxièmement, si toutes les coopératives doivent, en principe, suivre les principes coopératifs et avoir une dynamique de formulation de stratégie différente des modèles traditionnels, elles n'ont pas pour autant toutes la même dynamique.

Ainsi, le type de relation d'usage viendra différencier la dynamique coopérative. L'on peut subdiviser les coopératives en trois grandes catégories selon le lien existant entre la coopérative et le membre, soit le lien d'usage. Ce lien d'usage peut être celui du travail pour les coopératives de travailleurs, de la consommation pour les coopératives de consommateurs ou de la production pour les coopératives de

producteurs. À ces trois grande catégories, s'ajoutent les coopératives mixtes dans lesquelles on retrouve au sein d'une même coopérative plus d'une relation d'usage. La coopérative de solidarité en est le meilleur exemple.

Également, la dynamique des coopératives peut varier selon le secteur économique de chacune. Les coopératives sont présentes dans tous les secteurs économiques: épargne-crédit, agriculture, alimentation, santé, etc..

Finalement, selon Malo (2001), compte tenu de la nature démocratique et de la nature de dirigeants des coopératives, la typologie des organisations fait place chez les coopératives à une dynamique issue du concept de gouvernance. Six types de gouvernance, -participative, entrepreneuriale, par contrat de performance, intégrée, missionnaire et politique-, viendront différencier le processus de formulation de stratégie.

Conséquemment, si les principes s'appliquent à toutes les coopératives, le type de relations d'usage, le secteur où évolue la coopérative et le type de gouvernance sont autant d'éléments qui viendront teinter la dynamique de formulation de stratégie de la coopérative.

2.4 Les coopératives et leurs effets sur le développement

En lien avec les questions de développement, trois éléments majeurs résument le travail des coopératives dans leur contribution à un meilleur développement : la coopérative peut être un puissant régulateur économique, être une école d'entrepreneuriat et un être un développeur de capital social.

Face aux entreprises familiales des années 1960 et 1970, et face aux multinationales de la fin des années 1990, la présence de coopératives funéraires de consommation au Québec, avec 15% de part de marché dans ce secteur, a pu maintenir le prix des funérailles accessible et dans certains cas les faire baisser de près de 50 %. En ce sens, sans que cela soit dans leurs principes, le travail de ces coopératives a servi de régulateur économique dans ce secteur et tous, membres ou non d'une coopérative, ont pu profiter de cette présence. Dans une autre étude portant sur un projet de coopératives de producteurs dans le secteur du coton au Bénin, la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI, 1998) a conclu que, à l'instar des coopératives funéraires, ces coopératives de producteurs en ne détenant que 5 % du marché, ont pu discipliner les autres acteurs du secteur en maintenant les prix de vente du coton ainsi que les prix des intrants agricoles à un niveau accessible pour eux.

Les coopératives contribuent également au développement en étant des lieux d'entrepreneuriat collectif, qui ont à maintes reprises prouvé leur efficacité, en transformant d'une part des besoins non satisfaits par le marché traditionnel en des besoins satisfaits, et en devenant des lieux de développement au service de leur collectivité, en bonne partie parce qu'elles sont branchées sur les besoins de leurs membres et non sur les besoins de profits du capital. Des coopératives comme Agropur, le mouvement Desjardins, la coopérative Fédérée et les coopératives de solidarité, pour ne nommer que celles-là, prouvent quotidiennement l'esprit d'entrepreneurship collectif en offrant des produits ou services que le marché traditionnel n'offre pas. En ce sens, elles sont des créatrices de développement pour leur collectivité parce qu'elles sont des coopératives. Il faut rappeler qu'au Québec, les coopératives sont le type d'entrepreneuriat qui possède la meilleure longévité,

dépassant de presque du double l'entreprise à capital action (ministère de l'Industrie et du Commerce, 1999).

Finalement, les coopératives contribuent au développement de ce que l'on nomme le capital social, dynamique importante du développement durable. Dans un cadre de développement durable, le capital social se définit comme étant une régulation sociale volontaire (Programme des Nations Unies pour le développement 1994 p. 18). Ainsi, ce type de capital n'existerait pas dans les ressources physiques (capital physique) ou chez l'individu (capital humain), mais dans les relations entre les gens. Par exemple, pour un projet dont l'objectif serait de permettre aux gens de se déplacer plus rapidement, il y aurait un besoin de capital physique, soit des routes, ponts, automobiles, etc., de capital humain soit essentiellement des capacités comme savoir conduire, connaître la mécanique, etc., et finalement de capital social, soit cette régulation sociale qui regroupe le respect des lois régissant le transport, le code de la route, les règles de courtoisie, etc.. Pour le président de l'Alliance Coopérative Internationale, la coopérative est un producteur de capital social.

Le capital social est comme la colle invisible qui maintient la cohésion des sociétés. Cette cohésion repose sur la confiance entre les personnes ainsi que sur le réseau de rapports entre elles et les groupes sociaux qui forment les communautés. La coopérative est après tout une société basée sur la confiance entre les personnes et sur la cohésion sociale et elle est une entreprise qui fait des affaires... À cette fin, nous devons organiser nos coopératives avec rigueur et professionnalisme. Les rendre compétitives et efficaces, comme se doit toute entreprise insérée dans le marché. Il faut agir vite dans cette direction, sans perdre de vue les principes et les valeurs qui rendent les coopératives uniques (Rodriguez, 1999).

Combinée à l'utilisation des autres leviers traditionnels du développement que sont les capitaux physique, humain et financier, la coopérative touche donc à tous les leviers du développement.

Ainsi, les coopératives, par leur dynamique entrepreneuriale, améliorent les capacités de prise en charge des individus et des communautés. Par leurs différences, elles augmentent le capital social des communautés. Et, par leur mission, elles sont des régulateurs puissants dans la dynamique des marchés. Ce sont des résultats possibles à l'action des coopératives sur le développement lorsque celles-ci sont gérées selon les valeurs et principes coopératifs.

3 LA STRATÉGIE

3.1 Les définitions et les écoles de pensée

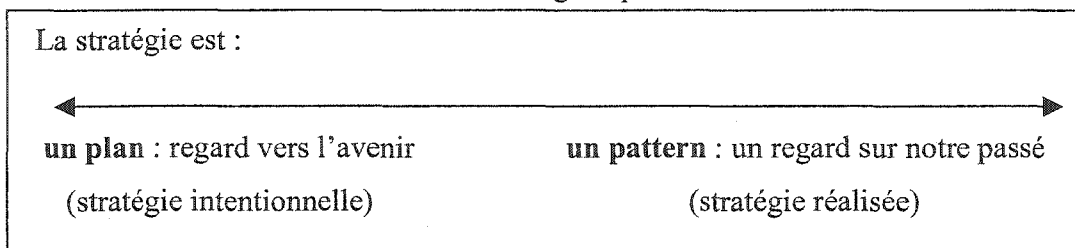
Dans les manuels de gestion, la stratégie est souvent définie comme étant «les plans de la direction pour atteindre les résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise» (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998, p. 19). Une définition plus complète et plus près de sa réalité complexe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

Dans un premier temps, la stratégie peut être vue comme un plan ou un modèle. D'un côté, certaines entreprises réalisent des plans détaillés de leurs actions

stratégiques en se basant sur une anticipation du futur. Ces entreprises optent pour des stratégies intentionnelles. D'un autre côté, des entreprises peuvent baser leur stratégie sur l'étude de leurs actions passées, sur la prise de conscience de modèles (patterns) propres à leurs stratégies passées, réalisées sans que celles-ci aient été intentionnelles. La reconnaissance de ces patterns servira de guide pour le présent et le futur.

Figure 9

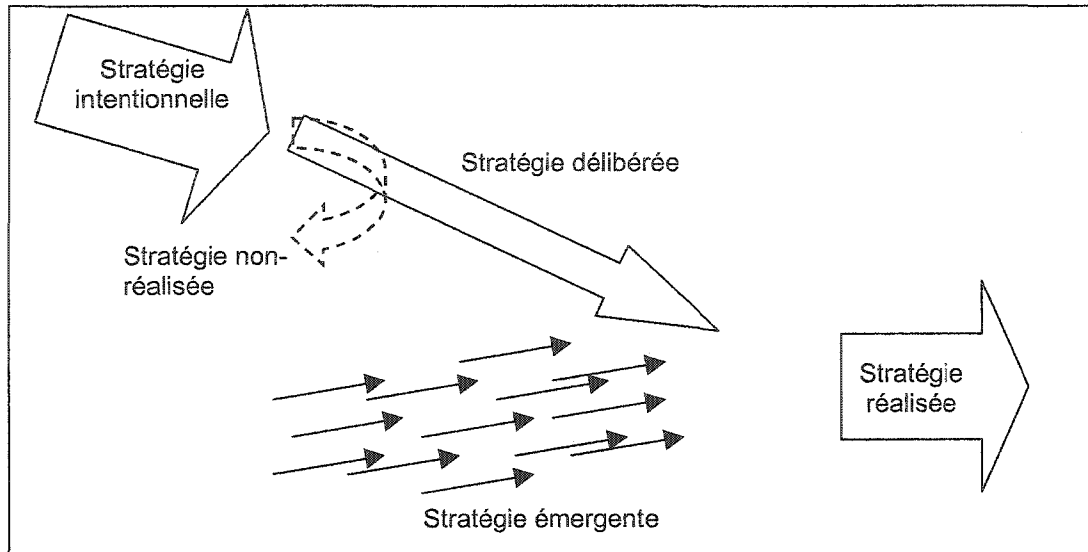
Les notions de stratégies: plan et modèle



Donc, fondamentalement, une stratégie peut être décidée en regardant devant soi ou en regardant derrière soi. Est-ce que toutes les stratégies réalisées sont des stratégies intentionnelles? La réponse à cette question est négative, selon ces auteurs, peu d'entreprises n'auraient que des stratégies délibérées. Le concept de stratégies émergentes est donc proposé comme étant la reconnaissance d'un modèle qui n'était pas initialement prévu.

Figure 10

Les notions de stratégies: stratégie réalisée



(Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998, p. 22).

Deux notions fondamentales en gestion peuvent alors paraître en opposition dans ce premier élément pour définir la stratégie, soit la notion de contrôle de la stratégie/plan, et la notion d'apprentissage incluse dans la vision de la stratégie/modèle. Il faut insister sur le fait englobant et non mutuellement exclusif que ces deux notions apportent à la définition de stratégie. Aucune stratégie n'est uniquement intentionnelle ou totalement émergente. «All real-world strategies need to mix these (control and learning) in some way : to exercise control while fostering learnings»⁶⁰ (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998, p.11).

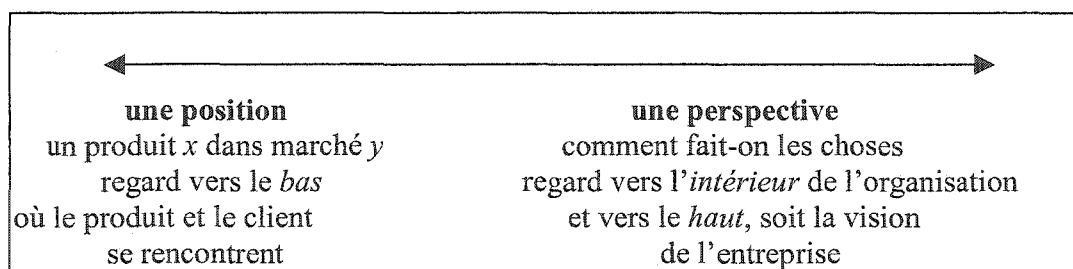
Certains auteurs voient la stratégie comme étant une position précise d'un produit sur un marché précis. Pour d'autres, la stratégie est une perspective, soit

⁶⁰ Toutes les stratégies réalistes doivent mélanger ces éléments (le contrôle et l'étude) d'une certaine façon : exercer le contrôle en favorisant des apprentissages.

essentiellement une façon pour une entreprise de voir et de faire les choses. Comme pour les notions précédentes, ces notions de la stratégie peuvent se compléter.

Figure 11

Les notions de stratégies: position et perspective



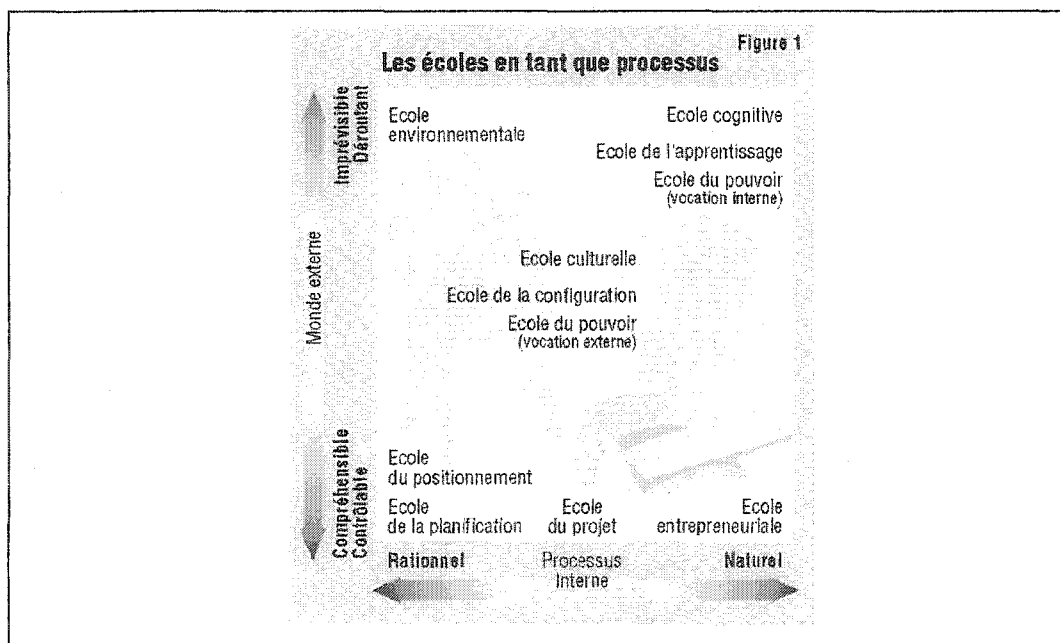
En stratégie, il serait donc possible de jumeler une nouvelle position et de garder la même perspective; le jumelage le plus difficile étant de changer de perspective en maintenant sa position. Encore une fois, ces deux éléments de la définition de la stratégie peuvent sembler, à première vue, en opposition, mais un jumelage des deux définitions nous aide à mieux comprendre la stratégie.

Finalement, la stratégie peut aussi être un stratagème (ploy) soit une manœuvre spécifique qui a comme objectif de faire croire à un compétiteur qu'il y aura telle action, alors qu'il n'existe pas d'intention réelle de faire cette action. Une entreprise peut décider d'acheter un terrain dans le but de faire croire en son développement pour décourager un compétiteur d'augmenter sa capacité de production. Ici, la stratégie intentionnelle est de contrecarrer la menace d'un concurrent qui voudrait augmenter sa capacité de production, et non l'expansion de ses activités. En ce sens, c'est une stratégie de stratagème.

La première constatation est que la stratégie implique une complémentarité des définitions qui peut s'expliquer par la complexité du phénomène. Afin de mettre en perspective la stratégie au sein d'une entreprise, et ainsi mieux saisir cette complexité, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998) proposent une classification des différents auteurs sur la stratégie en dix écoles de pensée. Pour les analyser, ils proposent principalement deux axes d'analyse, soit le processus interne de la stratégie et l'évaluation du niveau de contrôle que l'on pense avoir sur l'environnement externe. Le tableau suivant présente cette analyse.

Figure 12

Les écoles de pensée en stratégie en tant que processus



(Mintzberg, Ahlstran et Lampel, 1998)

Dans le même ordre d'idée, mais de façon plus détaillée, le tableau 9 qui suit, résume les éléments de différenciation entre les dix écoles de pensée en stratégie.

Tableau 9
Les écoles en formulation de stratégies

L'école de la conception

La formation de stratégie est un processus de conception visant à tirer le meilleur profit de la situation interne de l'entreprise et de son environnement. La stratégie de l'organisation est conçue de façon à obtenir la meilleure adéquation entre les deux.

Mots-clés: congruence, adéquation, compétence distinctive, avantage compétitif, FFMO.

Stratégies: perspective planifiée, unique à l'entreprise

L'école de la planification

La formation d'une stratégie est un processus formel suivant un ensemble d'étapes rigoureuses, de l'analyse de la situation au développement et à l'exploration de divers scénarios.

Mots-clés: formaliser, programmer, budgéter, cédule, scénarios

Stratégies: plans décomposés et sous-stratégies et programmes

L'école du positionnement

La formation de stratégie est un processus analytique plaçant l'entreprise dans le contexte de l'industrie. Elle cherche comment l'organisation peut améliorer sa position concurrentielle dans l'industrie. (Porter)

Mots-clés: stratégie générique, stratégie de groupe, analyse de la concurrence, portefeuille, courbe expérientielle

Stratégies: positions génériques planifiées (économiques et concurrentielles), aussi manœuvres

L'école entrepreneuriale

La formation de stratégie est un processus visionnaire prenant place dans la tête d'un fondateur charismatique ou d'un leader.

Mots-clés: vision, perspicacité, opportunité

Stratégies: personnelle, perspective unique à l'entreprise (vision), niche

L'école d'apprentissage

La formation de stratégie est un processus émergent par lequel l'administration d'une organisation porte une attention toute spéciale à ce qui marche et ne marche pas dans le temps et incorpore ces leçons apprises dans son plan d'action.

Mots-clés: incrémentation, stratégie émergente, faire du sens, entrepreneurship, prendre des risques, champion, noyau de compétence

Stratégies: "patterns", unique à l'entreprise

Tableau 9
Les écoles en formulation de stratégies (suite)

L'école du pouvoir

La formation de stratégie est un processus de négociation entre les détenteurs du pouvoir et/ou les groupes d'intérêt à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Mots-clés: négociation, conflit, coalition, partenaires, groupes d'intérêt, jeu politique, stratégie collective, réseaux, alliance.

Stratégies: "patterns" et positions politiques et coopératives manigances ouvertes et secrètes

L'école culturelle

La formation de stratégie est un processus collectif impliquant différents groupes et départements dans une entreprise. Les stratégies développées reflètent la culture de l'organisation

Mots-clés: valeurs, croyances, mythes, culture, idéologie, symbolisme.

Stratégies: perspective collective, unique à l'entreprise

L'école cognitive

La formation de stratégie est un processus mental et analyse comment les gens perçoivent les patrons et les processus d'information. Cette école est basée sur les travaux portant sur le fonctionnement du cerveau.

Mots-clés: carte, cadre, concept, perception

Stratégies: perspective mentale

L'école environnementale

Ici, la formation de stratégie est vue comme un processus de réaction: une réponse aux défis imposés par l'environnement externe.

Mots-clés: adaptation, évolution, contingence, sélection

Stratégies: positions spécifiques, génériques

L'école de la configuration

La formation de stratégie est le résultat de la transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décision à un autre.

Mots-clés: configuration, archétype, période, cycle de vie, transformation, révolution, revitalisation

Stratégies: toutes les possibilités énumérées plus haut selon le contexte

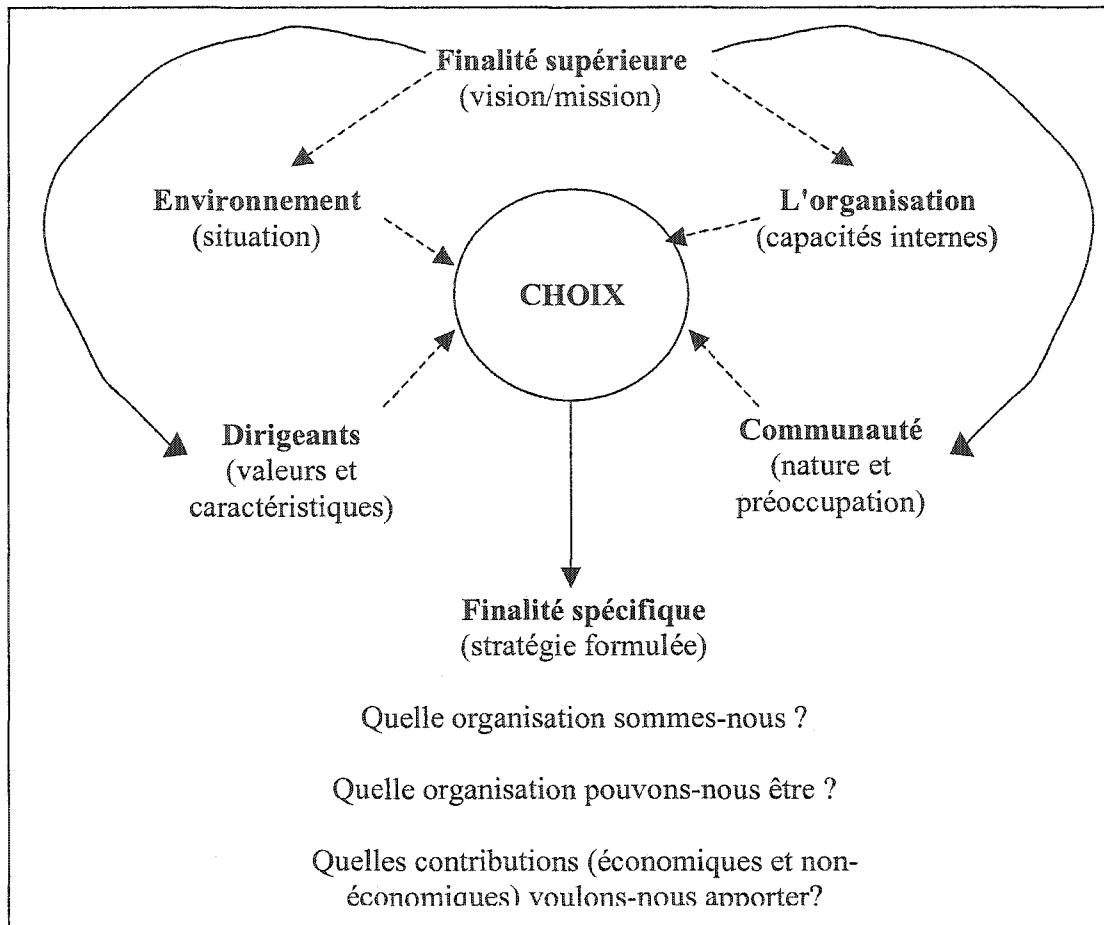
(Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998)

De façon générale, la stratégie est un phénomène qui s'adapte, qui se modifie selon les grandes tendances socio-économiques. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, dans un environnement stable, on pourrait opter pour une démarche plus prescriptive et centralisée, alors que dans un environnement turbulent, on pourrait opter pour une approche plus apprenante et participative. Les écoles les plus populaires demeurent celle du positionnement et de la planification, deux écoles prescriptives, même si cette dernière est en perte de vitesse (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998). Il faut souligner que dans l'école du positionnement, les travaux de Porter (1985) sont centraux, ses modèles et théories sont les plus cités et les plus utilisés en stratégie. Les écoles en montée sont celles du positionnement, de la configuration, entrepreneuriale et de l'apprentissage qui se veulent toute des écoles descriptives (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998). L'importance de l'école entrepreneuriale pourrait s'expliquer par le phénomène du leadership et des PME (en opposition aux écoles prescriptives qui se sont concentrées sur la grande et la très grande entreprise) et l'école de l'apprentissage par l'émergence du concept d'organisations apprenantes et des thèses de Senge (1991) et Nonaka (1997). L'école de la configuration se veut une vision plus intégrante, adaptative et caméléon de l'ensemble des autres écoles; Mintzberg est un des chefs de file de ce courant.

3.2 La formulation de stratégie

Malgré les différences entre les écoles de pensée, le cœur du processus stratégique se veut assez constant. Ainsi, nous retrouvons chez l'ensemble des auteurs une démarche inspirée du modèle d'évaluation interne/externe de l'école de la conception en termes de "menaces-opportunités-forces-faiblesses". À ces éléments s'ajoutent des éléments de finalité supérieure et de finalité spécifique, de dirigeants et de communauté. Pour l'étude de la formulation de stratégie, ces éléments doivent faire l'objet d'une attention particulière ainsi que les différentes influences de l'un envers les autres, comme le schématise la figure suivante.

Figure 13
La formulation de stratégie



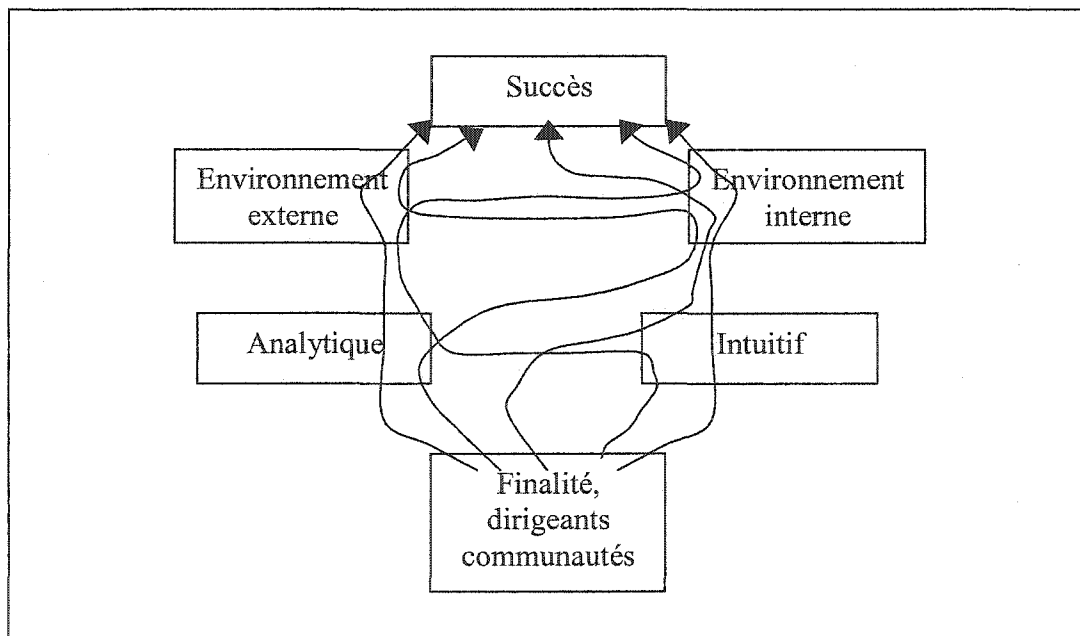
(Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000, p. 132)

Au cœur de la formulation de stratégie se trouve la question du choix de la stratégie. Certaines écoles voient ce processus de façon très formelle avec interventions d'experts et axé sur l'étude de l'environnement externe, alors que d'autres de façon beaucoup plus intuitive et continue, axé sur une étude des environnements externe et interne, avec comme finalité de faire les plus gros profits possibles ou pas, etc.. Le but de cette démarche étant de connaître le succès escompté selon les finalités souhaitées. La formulation de stratégie peut donc prendre de

multiples chemins, tels que schématisés dans la figure suivante. Les tracés représentent quelques exemples de démarches de formulation de stratégie. Également, chacune d'elles peut prendre une couleur différente selon les finalités d'une organisation.

Figure 14

Quelques exemples de démarches pour la formulation de stratégies



Si ces tracés, constituant des exemples de démarches pour la formulation en stratégie, sont généralement bien acceptés, un aspect demeure l'objet de plusieurs débats intéressants, il s'agit de la question de la conduite de cette démarche. Elle met en opposition deux grandes visions de la formulation concrète de la stratégie.

3.3 Les visions stratégiques

Si Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, (1998) subdivisent la littérature sur la stratégie en dix écoles de pensée, une autre classification plus générale fait ressortir deux grandes idées, deux grandes visions à la base de deux grands courants en formulation de stratégie. Ces deux classifications se recoupent à bien des égards.

Une première vision fait état d'une démarche stratégique plus formelle fondée sur une analyse 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 comme centre de la formulation de stratégie. Celle-ci se retrouve dans l'école du positionnement et Porter en est le principal auteur. Ce dernier rappelle l'importance de cette analyse, sans toutefois rejeter formellement les démarches plus centrées sur l'interne, mais souligne que même si le gestionnaire emploie une telle démarche, celle-ci doit tout de même être fondée 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. Il souligne que malgré l'importance des écoles d'apprentissage et de compétences-clés, celles-ci ne donnent des résultats positifs que si elles ont procédé à une analyse rigoureuse du marché. Selon lui, les organisations qui ont connu du succès même en cette période de haute turbulence et d'incertitude avaient une stratégie formelle qu'elles ont suivie.

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 de la question. Les stratégies gagnantes seraient plutôt façonnées par le gestionnaire en touchant à la

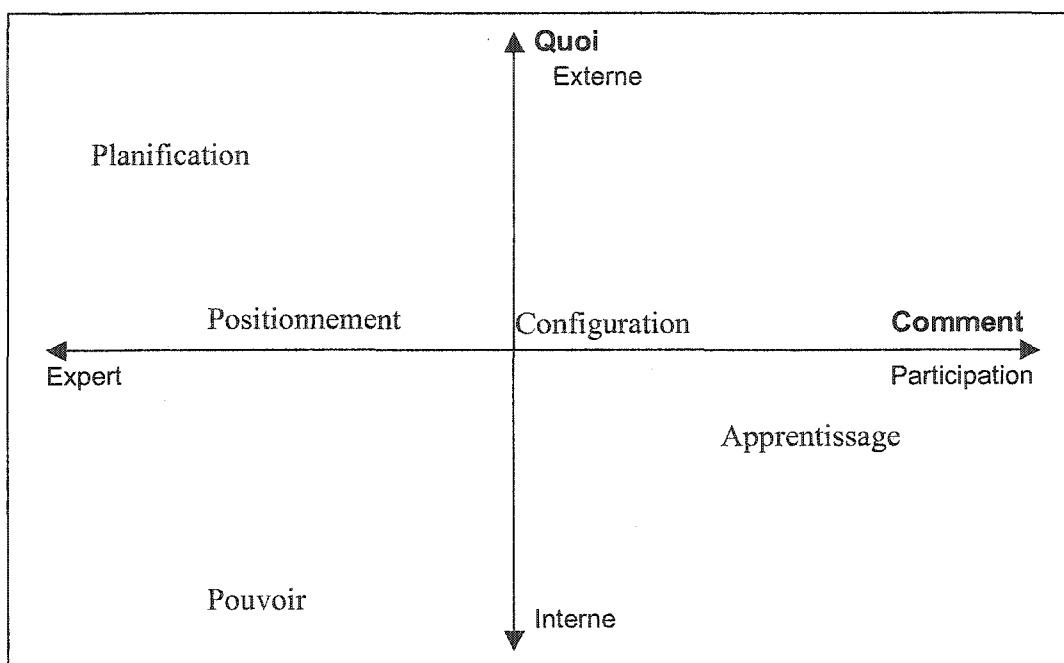
matière, par de multiples décisions quotidiennes, en faisant appel tant à ses connaissances tacites qu'à son senti et ses modèles explicites. L'image du potier résume mieux le travail en stratégie que l'expert solitaire derrière son ordinateur. On passe alors d'une vision de planification stratégique à une vision de pensée stratégique. Les écoles de l'apprentissage et de la configuration font référence à cette vision.

À partir de l'analyse de ces deux visions stratégiques, nous proposons deux grandes variables pour analyser les écoles de pensée en stratégies en termes de dynamique de formulation de stratégie. Cette analyse est donc complémentaire à celle des dix écoles de pensée en stratégie proposée par Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998). Pour cette analyse, d'une part, il y a la question du quoi : sur quels éléments se base-t-on en stratégie. À ce chapitre, il existe un continuum où l'on retrouve d'un côté certains chercheurs se concentrant sur ce qui se passe dans l'environnement externe de l'entreprise et tentant d'en prévoir les tendances pour ajuster l'entreprise. De l'autre côté, une série de chercheurs se concentrent sur les compétences internes de l'entreprise et cherchent par la suite le marché adéquat. Certains auteurs proposent même de tenter de modifier ou de "créer" un marché afin de tirer un profit maximum des compétences internes de l'entreprise.

D'autre part, il y a la question du comment : par quels processus et qui participera aux développements de la stratégie. Ainsi, plusieurs chercheurs se penchent sur les acteurs et sur le processus menant au développement de la stratégie. D'un côté, on insiste sur un processus linéaire faisant appel à des experts et, de l'autre côté, sur un processus par lequel une multitude d'acteurs de différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise participent sous forme d'apprentissage collectif et continu au développement et à l'implantation de stratégies.

De ce point de vue, il est possible de positionner les écoles de pensée en stratégie selon ces deux axes reproduits dans la figure suivante.

Figure 15
Les éléments de différenciation des écoles en stratégie



Naturellement, plusieurs recherches se font entre et le long de ces axes. Ces courants et l'ensemble des variables étudiées sont également influencés par le type d'organisation (multinationale ou PME) ainsi que le secteur d'activités (industriel, services, etc.). Il est important de ne pas mettre toutes les écoles de pensée en stratégie en opposition. Comme mentionné précédemment, la compréhension même de la définition de la stratégie relève d'une pluralité de définitions.

Mais, en bout de piste, peu importe la façon d'aborder la formulation de stratégie, la pertinence de l'étude de celle-ci résidera toujours dans la capacité d'une

théorie à mettre en place les éléments nécessaires afin de connaître et d'expliquer le succès d'une organisation.

3.4 La stratégie par l'analyse des compétences

À la lumière des éléments de définition de la stratégie, des dix écoles de pensée et des deux visions pour la formulation de stratégie, mais surtout 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 théorie de la formulation de stratégie particulièrement intéressante pour cette recherche, comme nous le verrons au prochain chapitre. Il nous apparaît important de présenter les principaux éléments de ce modèle qui met l'accent sur l'étude des avoirs, des compétences et des capacités spécifiques d'une organisation comme moteur de la formulation de stratégie.

Cette théorie ne peut être classée dans aucune des dix écoles vues précédemment. D'une part, elle est de type prescriptive et se situe en bonne partie dans l'école de la conception. D'autre part, la dynamique de cette théorie, qui fait appel à la notion d'apprentissage, peut aussi être associée à l'école de l'apprentissage.

En lien avec l'analyse de la dynamique de la formulation de stratégie vue précédemment selon les axes du comment et du quoi, cette théorie se classe clairement, dans un premier temps, du côté de l'analyse interne. Sur l'axe du comment, cette théorie s'appuie sur une démarche formelle fondée sur des capacités d'analyse poussées et sur une participation importante de la haute direction de l'entreprise et d'experts en stratégie par l'analyse des ressources. Cependant, comme nous le verrons, les auteurs ne précisent pas le type de participation de l'ensemble des acteurs d'une organisation. À ce chapitre et compte tenu de l'aspect apprentissage,

cette théorie pourrait se placer au centre de l'axe du comment avec, selon le cas, une participation plus forte ou moins forte de l'ensemble des acteurs d'une organisation.

Comparée à l'approche stratégique "classique" par les forces compétitives présentée au point précédent, cette théorie vient changer de façon significative la formulation de stratégie. Les gestionnaires qui s'inspirent du modèle des forces compétitives portent leur attention sur des critères comme la structure d'une industrie, les freins à l'entrée et le positionnement afin de décider de la stratégie de leur organisation (Teece, Pisano et Shuen, 1997). L'emphase de l'analyse stratégique se concentre principalement sur ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation.

Plusieurs auteurs, dont Prahalad et Hamel (1990), remettent en question les prémisses de l'approche des forces compétitives à l'intérieur de laquelle l'étude de l'environnement externe sert de base à l'analyse stratégique. Cette dynamique serait déficiente parce que, de toute façon, les frontières du marché externe changent beaucoup trop rapidement. Ainsi, même si une organisation y décelait une opportunité intéressante, celle-ci n'aurait de toute façon qu'un caractère temporaire. «When the external environment is in a state of flux, the firm's own resources and capabilities may be a much more stable basis on which to define its identity» (Grant, 1991, p. 116). Il fallait donc mieux se concentrer sur les éléments internes à l'organisation, éléments sur lesquels les gestionnaires ont un meilleur contrôle.

Strategic management models traditionally have defined the firm's strategy in terms of its product/market positioning – the products it makes and the markets it serves. The resource-based approach suggests, however, that firms should position themselves strategically based on their unique, valuable and inimitable resources and capabilities

rather than the products and services derived from those capabilities⁶¹ (Zack, 1999, p. 127).

Cette réflexion vient donc modifier passablement les bases sur lesquelles repose la formulation de la stratégie. Conséquemment, les scénarios possibles suite à une analyse stratégique de ce type, par rapport à l'approche des forces compétitives amènera 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, p. 286).

Dans un environnement turbulent où l'utilisation de technologies est importante, les auteurs de ce courant avancent donc l'idée que le succès d'une organisation dépend plutôt de ses compétences internes en termes de ressources et de compétences. C'est là que se trouverait l'avantage compétitif d'une organisation et non dans la captation d'une opportunité dictée par les résultats de l'étude de l'environnement externe. «The key to competitive advantage was where a company chose to compete. How it chose to compete was also important but secondary, a matter of execution»⁶² (Stalk, Evans, Lawrence et Shulman, 1992, p. 62). Ces auteurs proposent donc de changer le focus de la stratégie, en se concentrant sur une vision de la stratégie axée sur les ressources internes d'une organisation (resources-based view).

⁶¹ Des modèles de gestion stratégique ont traditionnellement défini la stratégie de la firme en termes de sa position produit/marché – les produits qu'il fait et les marchés qu'il désert. L'approche basée sur les ressources suggère, cependant, que les stratégie des firmes devraient se baser stratégiquement sur leurs ressources et capacités uniques, ayant de la valeur et inimitables, plutôt que les produits et les services provenant de ces capacités.

⁶² La clé à l'avantage compétitif était l'endroit où une société voulait rivaliser. Comment elle voulait rivaliser était aussi important, mais secondaire, une question d'exécution.

Selon ces auteurs, l'avantage concurrentiel a son origine dans les compétences profondément enracinées chez une organisation et qui dépassent ses produits et services.

In such an environment, the essence of strategy is not the structure of a company's product and markets but the dynamics of its behaviour. And the goal is to identify and develop the hard-to-imitate organizational capabilities that distinguish a company from its competitors in the eyes of customers⁶³ (Stalk, 1992, p. 62).

Les compétences-clés d'une organisation se retrouvent dans ses ressources et ses capacités durables, difficilement identifiables et imitables. Ces auteurs mettent aussi l'accent sur l'apprentissage et les habiletés des gestionnaires à développer les compétences-clés de l'organisation. «The real sources of advantages are to be found in management's ability to consolidate corporate wide technologies and production skills into competencies that empower individual business to adapt quickly to changing opportunities»⁶⁴ (Prahalad et Hamel, 1990, p. 81).

À partir de ce cadre, d'autres auteurs ont porté leur attention plus spécifiquement sur cette dynamique d'adaptation des organisations afin qu'elles puissent affronter des environnements encore plus changeants et où la technologie est encore plus significative pour leur avantage concurrentiel. L'emphase est alors mis sur cette dynamique interne d'adaptation et d'évolution nécessaire pour que

⁶³ Dans un tel environnement, l'essence de la stratégie n'est pas la structure du produit et du marché d'une société mais la dynamique de son comportement. Et le but est d'identifier et de développer les éléments difficiles à imiter des capacités organisationnelles qui distinguent une société de ses concurrents selon les perceptions des clients.

⁶⁴ Les sources réelles d'avantages doivent être trouvées dans la capacité de la direction de consolider des technologies étendues d'entreprise et des habiletés de production dans les compétences qui permettent l'"empowerment" des entreprises pour s'adapter rapidement aux occasions changeantes.

l'organisation maintienne et développe de nouvelles compétences-clés. Compte tenu de la volatilité de son environnement concurrentiel et technologique, une compétence-clé n'a pas un statut permanent, il faut donc se pencher sur la dynamique menant aux compétences-clés.

Winners in the global marketplace have been firms that can demonstrate timely responsiveness and rapid and flexible product innovation, coupled with the management capability to effectively coordinate and redeploy internal and external competences⁶⁵ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 515).

Dans ce cadre, Teece, Pisano et Shuen (1997) avancent le concept des capacités dynamiques qui, en lien avec les écrits de Prahalad et de Hamel, permettent de non seulement mieux comprendre les éléments à la base des compétences-clés, mais aussi d'expliquer la dynamique de l'organisation qui mène aux compétences-clés. 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.

Les capacités dynamiques sont essentiellement les «drivers behind the creation, evolution and recombination of other resources into new sources of competitive advantage»⁶⁶ (Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1107). Selon Teece, Pisano et Shuen, la source des compétences et des capacités d'une organisation «rest fundamentally on process, shaped by positions and paths»⁶⁷ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 524) Comme nous le verrons plus, loin, les processus font référence aux

⁶⁵ Les gagnants dans le marché global ont été les sociétés qui peuvent démontrer une réaction rapide, flexible et opportune pour l'innovation de produit, couplée avec la capacité de la direction de coordonner et de redéployer efficacement les compétences internes et externes.

⁶⁶ les forces derrière la création, l'évolution et la recombinaison d'autres ressources dans les nouvelles sources d'avantages compétitifs.

dynamiques de gestion organisationnelle et managériale, aux positions des avoirs spécifiques ainsi qu'au cheminement de l'organisation.

Le terme capacité met l'emphase sur «the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment»⁶⁸ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 513). Le terme dynamique fait quant à lui référence à la «capacity to renew competences as so to achieve congruence with the changing business environment»⁶⁹ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 515).

3.4.1 *Compétences-clés et capacités dynamiques*

Prahalad et Hamel définissent la compétence-clé comme étant la conséquence de l'apprentissage. «Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies»⁷⁰ (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82). Les auteurs soulignent à la fois l'importance d'harmoniser les courants technologiques mais aussi l'organisation du travail afin d'offrir de la valeur au client. Ainsi, une fois les compétences-clés bien connues de la haute direction, celle-ci peut rationnellement mieux tirer avantage du marché.

⁶⁷ repose fondamentalement sur les processus, formé par les positions et les cheminements.

⁶⁸ le rôle clé de la gestion stratégique dans l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration appropriées des habiletés, ressources et compétences fonctionnelles organisationnelles internes et externes, de correspondrent aux exigences d'un environnement changeant.

⁶⁹ la capacité pour renouveler des compétences pour ainsi réaliser les changements en lien avec l'environnement d'affaire changeant.

⁷⁰ Les compétences clés sont l'apprentissage collective au sein de l'organisation, particulièrement sur la façon de coordonner diverses habiletés de production et d'intégrer les multiples flots de technologies.

Une compétence-clé doit permettre le développement de plusieurs produits. «[...] core competencies give organizations a unique competitive advantage because they enable the organization to diversify into new markets by reapplying their core competence»⁷¹ (Tampoe, 1994, p. 67). Chez Sony, par exemple, la compétence-clé est la miniaturisation, lui permettant de faire différents produits allant du walkman à la vidéo caméra. Pour Honda, sa compétence se situe dans les moteurs et les rouages d'entraînement lui permettant d'offrir des automobiles, tondeuses, moto, génératrices, etc. Pour Canon, ses compétences-clés se situent dans l'optique, l'imagerie et le contrôle par microprocesseurs lui permettant d'offrir photocopieurs, imprimantes laser, cameras et scanners.

De façon générale, on associe au concept de compétence-clé deux notions, soit les ressources et les capacités. Une ressource représente les différents inputs disponibles auxquels une organisation peut faire appel dans ses opérations. Alors qu'une capacité décrit la façon dont une organisation exécute une tâche ou une activité impliquant la coordination d'un pattern complexe et d'une coopération entre des personnes et d'autres ressources (Grant, 1991; Schulze, 1994).

Pour compléter ce concept, certains auteurs font une distinction plus précise entre les compétences et les capacités. Stark (1992) considère que l'explication de Prahalad et Hamel pour expliquer le succès de Honda par sa compétence-clé de fabrication de moteur et de rouages d'entraînement n'est pas suffisante (voir aussi Tampoe, 1994). Il fait alors appel au concept de capacités particulières qui inclut,

⁷¹ «[...] les compétences clés donnent aux organisations un avantage compétitif unique parce qu'ils permettent à l'organisation de se diversifier dans de nouveaux marchés en appliquant de nouveau leur compétence fondamentale.

dans l'exemple d'Honda, son expertise dans la gestion des concessionnaires et dans le processus de réalisation des produits.

[...] competencies and capabilities represent two different but complementary dimensions of an emerging paradigm for corporate strategy. Both concept emphasize «behavioural» aspects of strategy in contrast to the traditional structural model. But whereas core competence emphasizes technological and production expertise at specific points along the value chain, capabilities are more broadly based, encompassing the entire value chain. In this respect, capabilities are visible to the customer in a way that core competencies rarely are⁷² (Stalk, 1992, p. 66).

La compétence-clé de la fabrication de moteur et de rouages d'entraînement est en quelque sorte une résultante technique, alors que les capacités relèvent plus directement de façons de faire et de voir le travail. Les capacités d'une organisation seraient la source de ses compétences-clés.

Les notions de ce cadre de base ont évolué depuis leurs premières présentations. Dans la même veine que Stark et en lien avec un environnement concurrentiel et technologique encore plus turbulent, il faut désormais mettre un accent plus important sur la compréhension de la dynamique à la base de la création des compétences-clés. La raison en est fort simple, une compétence-clé n'a pas de caractère permanent, alors il faut comprendre sa dynamique afin de permettre à l'organisation de s'ajuster constamment à son environnement turbulent. En ce sens, le cadre développé par Teece, Pisano et Shuen (1997) présente un tableau plus complet,

⁷² [...] les compétences et les capacités représentent deux dimensions différentes mais complémentaires d'un paradigme émergent pour la stratégie d'entreprise. Les deux concepts soulignent les aspects "comportementaux" de stratégie par contraste avec le modèle structurel traditionnel. Mais tandis que la compétence clé souligne l'expertise de production et technologique à des points spécifiques le long de la chaîne de valeur, les capacités sont plus largement basées, englobant la chaîne

incluant six différentes variables associées à une démarche stratégique par l'analyse des compétences, soit: les facteurs de production, les ressources, les routines organisationnelles, les compétences-clés, les capacités dynamiques et les produits.

Les facteurs de production sont «undifferentiated inputs available in disaggregate form in factor markets»⁷³ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 516). Un terrain ou du personnel non-spécialisé sont des exemples classiques de facteurs de production.

La notion de ressource de Prahalad et Hamel fait place à celle des avoirs spécifiques qui sont des avoirs difficilement, voir impossible, à imiter que possède une organisation. Cette nature non-imitable est expliquée par des coûts de transfert qui sont trop élevés ou parce que ces avoirs spécifiques peuvent contenir une part significative de connaissances tacites. Des brevets, des ressources humaines qualifiées, certains équipements, l'image de marque, etc. sont des exemples d'actifs spécifiques.

La troisième notion est celle des compétences ou routines organisationnelles et fait référence aux façons dont les avoirs spécifiques d'une organisation sont «assembled in integrated clusters spanning individuals and groups so that they enable distinctive activities to be performed»⁷⁴ (Teece, Pisano, et Shuen, 1997, p. 516). Pour qu'une routine organisationnelle soit considérée comme telle, elle doit se retrouver à l'intérieur de plusieurs lignes de production. Elle peut même s'étendre à une organisation partenaire. Essentiellement, une routine est donc un pattern

de valeur entière. À cet égard, les capacités sont visibles par le client d'une façon que les compétences fondamentales sont rarement.

⁷³ des inputs non différenciées en forme désagrégés disponibles dans les facteurs de marchés.

d'interactions qui a réussi à solutionner un problème spécifique. La miniaturisation ou l'intégration des systèmes sont quelques exemples de routines organisationnelles.

Le concept des compétences-clés de Teece, Pisano et Shuen représente, parmi les routines organisationnelles, celles «that define a firm's fundamental business as core. Core competencies must accordingly be derived by looking across the range of a firm's (and its competitors) products and services»⁷⁵ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 516). C'est seulement lorsqu'une routine organisationnelle répond à cette dynamique qu'elle devient une compétence-clé. En ce sens, l'imagerie serait la compétence-clé de Kodak, le traitement intégré de données celle d'IBM et les communications sans fil pour Motorola.

Une capacité dynamique est définie comme étant «the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments»⁷⁶ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 516). Compte tenu de la haute turbulence de son environnement concurrentiel et technologique, les capacités dynamiques d'une organisation lui permettent d'innover constamment et ainsi faire évoluer ses capacités-clés à la base de son avantage concurrentiel.

Finalement, le concept de produit représente les biens ou services qu'une organisation produit en utilisant ses compétences. La performance actuelle d'un produit (prix, qualité etc.) est expliquée par les compétences-clés actuelles de

⁷⁴ assemblés dans des groupes intégrés entourant des individus et des groupes afin qu'ils permettent aux activités distinctives d'être exécutés.

⁷⁵ cela définit le caractère fondamentale d'une entreprise comme étant son coeur. Les compétences clés doivent en conséquence être dérivées en regardant à travers la gamme des produits et des services d'une firme (et de ses concurrents).

⁷⁶ la capacité de la firme d'intégrer, de construire et de reconfigurer des compétences internes et externes qui adressent des environnements qui changent rapidement.

l'organisation, alors que le succès futur de ce produit dépendra des capacités dynamiques de cette même organisation (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 516).

Ce modèle s'inscrit dans une dynamique de développement traditionnel qui vise la maximisation des avoirs des actionnaires. L'ensemble de ces éléments doivent, en bout de piste, produire une valeur pour les clients et une rentabilité supérieure pour l'entreprise. Cette valeur créée peut se traduire par un produit de qualité supérieure, un service supérieur, de l'innovation ou de meilleurs coûts. À ce chapitre, des liens évidents existent entre cette vision de la stratégie et le modèle de la création de valeur et des stratégies de base de Porter.

Dans ce cadre, ce qu'ajoute le concept de capacité dynamique est une meilleure illustration de la dynamique à la base de l'identification et du développement de l'avantage concurrentiel d'une organisation dans le temps. Ainsi, les trois auteurs se basent sur «the argument that the competitive advantage of firms lies with its managerial and organizational processes, shapes by its (specific) asset, position, and by the paths available to it»⁷⁷ (Teece, Pisano et Shuen, 1998, p. 518).

3.4.2 *La dynamique des capacités dynamiques*

Afin de mieux comprendre la dynamique des capacités dynamiques, les auteurs proposent trois catégories principales pour étayer leur concept, soit les processus managérial et organisationnel, la position des actifs spécifiques et les cheminements (path) possibles. Ces trois éléments sont en interrelation et produisent les capacités dynamiques d'une organisation.

⁷⁷ l'argument qui veut que l'avantage compétitif des firmes se trouve avec ses processus de gestion et organisationnel, formés par ses actifs (spécifiques), position et par les cheminements disponibles.

Le premier élément, les processus managérial et organisationnel, est relativement classique puisqu'il concerne la façon dont les choses sont faites au sein d'une organisation. Mais, de façon plus spécifique, l'on devra être en mesure de connaître la dynamique menant à l'élaboration des routines organisationnelles qui permettent un avantage concurrentiel dans le temps. Afin de mieux comprendre cette dynamique, les auteurs divisent les processus managérial et organisationnel en trois sous-dynamiques, soit la coordination/intégration, l'apprentissage et la reconfiguration.

À travers le processus managérial et organisationnel, les gestionnaires porteront une attention particulière à leur fonction de coordination et d'intégration. Les gestionnaires s'attarderont au processus permettant d'organiser et d'intégrer ses avoirs spécifiques en routine organisationnelle. Ce travail d'organisation et d'intégration doit se faire en lien avec tout ce qui se passe au sein de l'organisation, mais aussi en lien avec ce qui se passe à l'extérieur (par exemple: les fournisseurs ou par l'intégration d'une nouvelle technologie). Une partie importante du succès de l'organisation dépendra de l'efficiencia et de l'efficacité avec lesquelles elle effectuera sa fonction coordination/intégration qui mène au développement de routines particulières et en compétences-clés.

Outre la coordination/intégration d'actifs spécifiques en routines organisationnelles, le processus managérial et organisationnel comprend également une dynamique d'apprentissage. Cette dynamique peut s'avérer encore plus importante que la coordination/intégration. L'apprentissage se manifeste à deux niveaux, soit par l'amélioration d'un processus de production ou par la détection de nouvelles opportunités de production. L'apprentissage comprend autant les habiletés

organisationnelles qu'individuelles et l'on retrouvera les résultats de cet apprentissage dans les nouvelles routines de l'organisation.

Finalement, si l'organisation a la capacité de bien coordonner et intégrer ses actifs spécifiques, d'apprendre dans le but d'améliorer ses routines organisationnelles, elle doit aussi être en mesure de détecter le besoin de reconfigurer et de transformer ses routines organisationnelles. Cette capacité réside essentiellement dans l'habileté «to sense the need to reconfigure the firm's asset structure, and to accomplish the necessary internal and external transformation»⁷⁸ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 520). Cela se fait en se maintenant toujours informé sur ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation.

Bref, dans une dynamique continue, le processus managérial et organisationnel met en lien l'habileté d'une organisation à coordonner et à intégrer ensemble ses actifs spécifiques en routines performantes, l'habileté d'apprendre à l'interne dans le but d'améliorer ses routines organisationnelles et, finalement, l'habileté à sentir les besoins de reconfiguration de ses routines et à conduire les transformations nécessaires. Ce processus managérial et organisationnel est le premier élément permettant de comprendre la dynamique des capacités dynamiques.

Le deuxième élément pour comprendre le concept des capacités dynamiques d'une organisation concerne ses positions en termes d'avoirs spécifiques. Ceux-ci sont définis comme «its current specific endowments of technology, intellectual property, complementary assets, customer base and its external relation with suppliers

⁷⁸ de sentir le besoin de reconfigurer la structure des actifs d'une firme et d'accomplir la transformation interne et externe nécessaire.

and complementors»⁷⁹ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 521). Les auteurs ont répertorié huit catégories d'avoirs, soit des avoirs technologiques, complémentaires, financiers, structurels, institutionnels, la réputation, la structure du marché et, finalement, des avoirs liés aux frontières de l'organisation. La possession de «[...] such assets determine its competitive advantage at any point in time»⁸⁰ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 521).

Finalement, le troisième élément des capacités dynamiques concerne le cheminement (paths) d'une organisation. Celui-ci est défini comme étant des «strategic alternatives available to the firm, and the presence or absence of increasing returns and attendant path dependencies»⁸¹ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 518). Les choix possibles d'une organisation sont naturellement fonction de sa position actuelle et des possibilités qui s'ouvrent à elle. Mais, selon les auteurs, les choix de cheminement ne sont pas les mêmes pour toutes les organisations. Contrairement à la théorie de la rationalité des acteurs, les choix possibles d'une organisation sont fortement liés à son histoire, d'où l'expression "path dependencies". L'autre aspect du cheminement possible d'une organisation concerne les opportunités technologiques. Même réflexion ici que pour la question des cheminements possibles, à savoir que les opportunités de se servir de technologie pour emprunter une nouvelle direction ne sont pas indépendantes et externes à l'organisation. Ces opportunités technologiques sont «affected by the organizational structures that link the institutions engaging in basic research [...] to business enterprise»⁸² (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 523-524). La notion de cheminement décrit ces réalités.

⁷⁹ ses dotations spécifiques actuelles de technologie, de propriété intellectuelle, d'actifs complémentaires, sa base de clientèle et sa relation externe avec ses fournisseurs.

⁸⁰ [...] de tels actifs déterminent son avantage compétitif à n'importe quel point dans le temps.

⁸¹ des alternatives stratégiques disponibles à la société et la présence ou l'absence de retours en progression et des dépendances face aux cheminements des alternatives stratégiques disponibles à la société et la présence ou l'absence de retours en progression et des dépendances face aux cheminements.

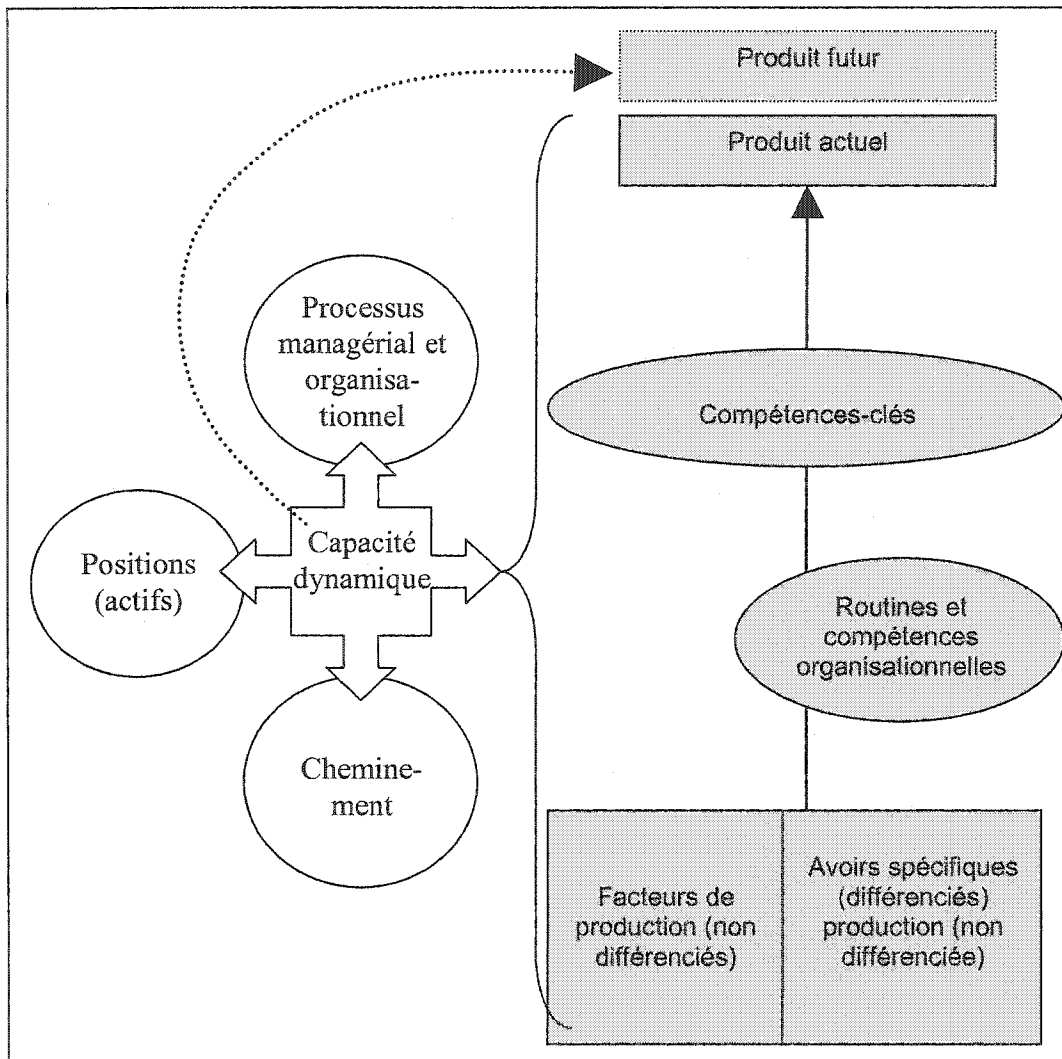
⁸² affecté par les structures organisationnelles qui lient les institutions s'engageant dans la recherche fondamentale [...] à l'entreprise d'affaires.

En résumé, «the essence of a firm's competence and dynamic capabilities is presented here as being resident in the firm's organisational process, that are in turn shape by the firm's asset (position) and its evolutionary path»⁸³ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 524). Il y a donc un ensemble de concepts, issu des premiers écrits sur les compétences-clés, qui permet d'expliquer l'avantage stratégique d'une organisation à un moment précis. Mais, compte tenu des changements rapides dans l'environnement concurrentiel et technologique des organisations, une compétence-clé n'a pas un statut de permanence. Il fallait chercher à comprendre ce qui permet d'expliquer la dynamique des compétences-clés dans le temps, d'où le concept des capacités dynamiques. Nous proposons donc la figure suivante pour résumer ces éléments.

⁸³ l'essence des compétences et des capacités dynamiques d'une firme est présentée ici comme étant intégrée dans le processus organisationnel de la firme, qui, à son tour, est formé par l'actif de la société (sa position) et l'évolution de son cheminement.

Figure 16

Le résumé de la dynamique des compétences et capacités dynamiques



La partie de droite, de couleur grise, résume les éléments des compétences-clés issus des thèses de Prahalad et Hamel et reformulés par Teece, Pisano et Shuen. Pour expliquer le succès d'un produit, on doit connaître les avoires spécifiques d'une organisation ainsi que ses routines organisationnelles. En lien avec la concurrence, certaines de ces routines seront centrales à l'organisation parce qu'elles sont transversales, propres à l'organisation et difficilement imitables (d'où la position des

compétences-clés qui sont en lien direct avec le produit). Ces compétences-clés expliquent le succès actuel d'un produit ou service.

Pour expliquer comment ces compétences-clés se sont formées et pour les adapter à un environnement concurrentiel et technologique en constante transformation, la partie de gauche présente les trois éléments de la dynamique des capacités dynamiques. Ceux-ci sont à l'origine des compétences-clés et permettent d'évaluer les choix possibles pour une organisation. Ces choix dépendront surtout de ses processus managérial et organisationnel,

what a firm can do and where it can go are thus rather constrained by its positions (assets) and paths... Rents (profit) thus tend to flow not just from the asset structure of the firm [...] but also by the firm's ability to reconfigure and transform⁸⁴ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 524).

Les cadres conceptuels des compétences-clés et des capacités dynamiques sont complémentaires, chaque cadre précisant des éléments importants pour la compréhension de la formulation de stratégie à partir d'une analyse interne d'une organisation. Nous allons terminer la présentation de ces concepts en énumérant leurs caractéristiques.

Il faut cependant noter, avant de passer à ces caractéristiques, l'importance que les auteurs accordent à la technologie. Il faut préciser que cet aspect peut être de moindre importance pour certaines organisations. Il faut garder en mémoire que ce

⁸⁴ ce qu'une firme peut faire et où elle peut aller sont ainsi plutôt contraint par ses positions (actifs) et des cheminements ... Les rentes (profit) ont ainsi tendance à couler non juste de la structure d'actifs de la firme [...], mais aussi par la capacité de la société de se reconfigurer et de se transformer.

modèle est issu de situations où la technologie est centrale pour l'avantage concurrentiel d'une organisation.

3.4.3 *Les caractéristiques des compétences-clés*

Dans leur texte, Prahalad et Hamel proposent trois tests pour identifier les compétences-clés d'une organisation. Premièrement, une compétence-clé doit donner un accès potentiel à une vaste gamme de marchés; deuxièmement, elle doit apporter une contribution significative aux avantages que perçoit le consommateur dans le produit final et, troisièmement, la compétence-clé doit être difficile à imiter par les concurrents. Depuis cet article, plusieurs auteurs ont complété cette première liste. Ainsi, Grant (1991) propose quatre caractéristiques générales que doivent posséder ressources et capacités pour être de véritables sources d'avantages compétitifs durables, soit : durabilité, transparence, transférabilité et imitabilité.

Durabilité: De façon générale, la durabilité des ressources d'une organisation peut être évaluée par les écritures d'amortissement qui diffèrent d'une ressource à l'autre. Ainsi, le rythme rapide de développement de nouvelles technologies fait en sorte que ce type de ressource a une durabilité plus courte. Cependant, des ressources comme la réputation (au niveau des marques ou de la corporation) ont normalement une durabilité plus longue. Les capacités ont le potentiel d'être plus durables si l'organisation est en mesure de les maintenir par un remplacement adéquat des ressources lorsque leur cycle de production est terminé (actifs tangibles) ou lorsqu'elles quittent (personnel). Cette longévité dépend en bonne partie des capacités de la direction à assurer ce maintien par un remplacement adéquat. La culture d'entreprise, notamment par la socialisation de nouveaux employés, peut jouer un rôle important dans cette dynamique. Plus une ressource ou une capacité aura une grande longévité, plus elle procurera un avantage concurrentiel durable.

Transparence: La transparence fait référence à la complexité des capacités et des ressources nécessaires aux compétences-clés d'une organisation. Plus une compétence sera simple, donc transparente, plus les compétiteurs auront de la facilité à la reconnaître et ainsi tenter de la copier. Conséquemment, la compétence d'un distributeur d'huile à chauffage qui repose simplement sur une capacité d'approvisionnement est plus transparente que les compétences-clés de Federal Express, qui reposent sur des capacités plus complexes de coopération, de relation/coordination entre les employés, de ressources de transport, de systèmes informatiques, de machineries, etc (Grant, 1991, p. 122). Un degré élevé de complexité rendrait les ressources et les capacités d'une organisation, donc ses compétences-clés, moins transparentes aux compétiteurs donc difficilement copiables, lui conférant ainsi un avantage compétitif plus durable.

Transférabilité: Lorsqu'un compétiteur identifie les compétences-clés d'une organisation, la duplication de celles-ci nécessitera l'obtention des ressources et capacités nécessaires à cette duplication. Une des options sera de transférer au sein de l'organisation, les ressources et capacités nécessaires pour le développement des capacités et de ressources recherchées. Plus la transférabilité des ressources et des compétences est faible, plus la compétence-clé sera considérée comme un véritable avantage concurrentiel durable pour l'organisation.

Imitabilité (replicability) : Afin de dupliquer certaines ressources et capacités, une organisation pourra tenter d'imiter le succès d'une autre firme par des investissements internes. Comme au critère précédent, le degré d'imitabilité donnera à la compétence-clé une valeur stratégique différente. Ainsi, un avantage compétitif basé sur des heures d'ouverture plus grandes sera facilement imitable grâce à un

simple investissement dans une main-d'œuvre additionnelle. Cependant, des compétences-clés basées sur des capacités en apparence simples (cercle de qualité, JIT) seront difficilement imitables, si elles sont basées sur des routines complexes de travail faisant souvent appel à un savoir tacite plutôt qu'à un processus codifié. Certaines capacités seront, dès lors, extrêmement difficiles à imiter, rendant ainsi la compétence-clé de l'organisation unique pour son avantage compétitif.

Outre ces éléments guidant la reconnaissance des véritables compétences-clés, Tampoe (1994) ajoute quelques autres caractéristiques. Ainsi, une compétence-clé doit être indispensable à la survie de l'organisation à court et à long terme; être le résultat d'un mélange de talents, de ressources et de procédés; être plus grande que la compétence d'un seul individu; être indispensable pour le développement des produits intermédiaires et finaux.

3.4.4 Les caractéristiques des capacités dynamiques

À la base des capacités dynamiques, il y a l'argument que nous avons décrit à l'effet que l'avantage compétitif d'une organisation est fondée sur ses processus managériel et organisationnel, que ses actifs spécifiques et son cheminement ont façonné. Cette dynamique à la base des capacités dynamiques «generate rents only if they are based on a collection of routines, skills, and complementary assets that are difficult to imitate»⁸⁵ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 524). L'élément immitabilité est par conséquent un élément important de ce concept.

⁸⁵ génère des rentes seulement s'elles sont basées sur une collection de routines, d'habiletés et d'actifs complémentaires qui sont difficiles à imiter.

Une caractéristique importante des capacités dynamiques, par rapport aux compétences-clés, réside dans leur complexité. Ainsi, si l'on veut transférer une capacité dynamique, l'on doit au préalable avoir codé et compris toute l'information pertinente avant de la transférer. Certaines capacités dynamiques ne sont même pas comprises par l'organisation qui les a développées (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 525). Ce transfert est donc particulièrement difficile compte tenu des éléments de savoirs tacites et de complexités inscrits à la base de plusieurs capacités dynamiques. Ces éléments rendent donc l'imitation de capacités dynamiques particulièrement difficile.

Néanmoins, les auteurs définissent deux caractéristiques pour que les capacités dynamiques puissent toujours conduire une organisation vers le succès, soit la réplique et l'imitation. «Replication involves transferring or redeploying competences from one concrete economic setting to another»⁸⁶ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 525) alors que l'imitation «is simply replication performed by a competitor»⁸⁷ (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 526). C'est, à toutes fins pratiques, la même dynamique que pour les compétences-clés, mais dans ce cas-ci les caractéristiques tiennent compte de la nature plus complexe des capacités dynamiques par rapport aux ressources et capacités telles que définies par le concept des compétences-clés.

Conséquemment, les capacités dynamiques sont plus enclines à être propres, uniques, moins transparentes et difficilement imitables que les éléments des compétences-clés. Cependant, des capacités dynamiques fondées sur des technologies changeantes ont, par définition, une durée de vie moins longue. À mesure qu'une technologie sera dépassée, les routines qui les incorporaient devront

⁸⁶ La reproduction implique le transfert ou le redéploiement de compétences d'un arrangement économique concret à un autre.

aussi être changées. D'où l'importance de développer, à la base de ses capacités dynamiques, les habiletés liées au processus managériel et organisationnel.

Selon les auteurs de la stratégie par l'analyse des compétences, 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 éléments des capacités dynamiques d'une organisation difficilement répliquables et imitables.

Ceci termine l'analyse des trois grands concepts à la base de notre démarche: développement, coopérative et stratégie. Maintenant, la suite de l'analyse se concentrera sur les auteurs qui font le lien entre, d'une part, stratégie et développement durable et d'autre part, stratégie et coopérative.

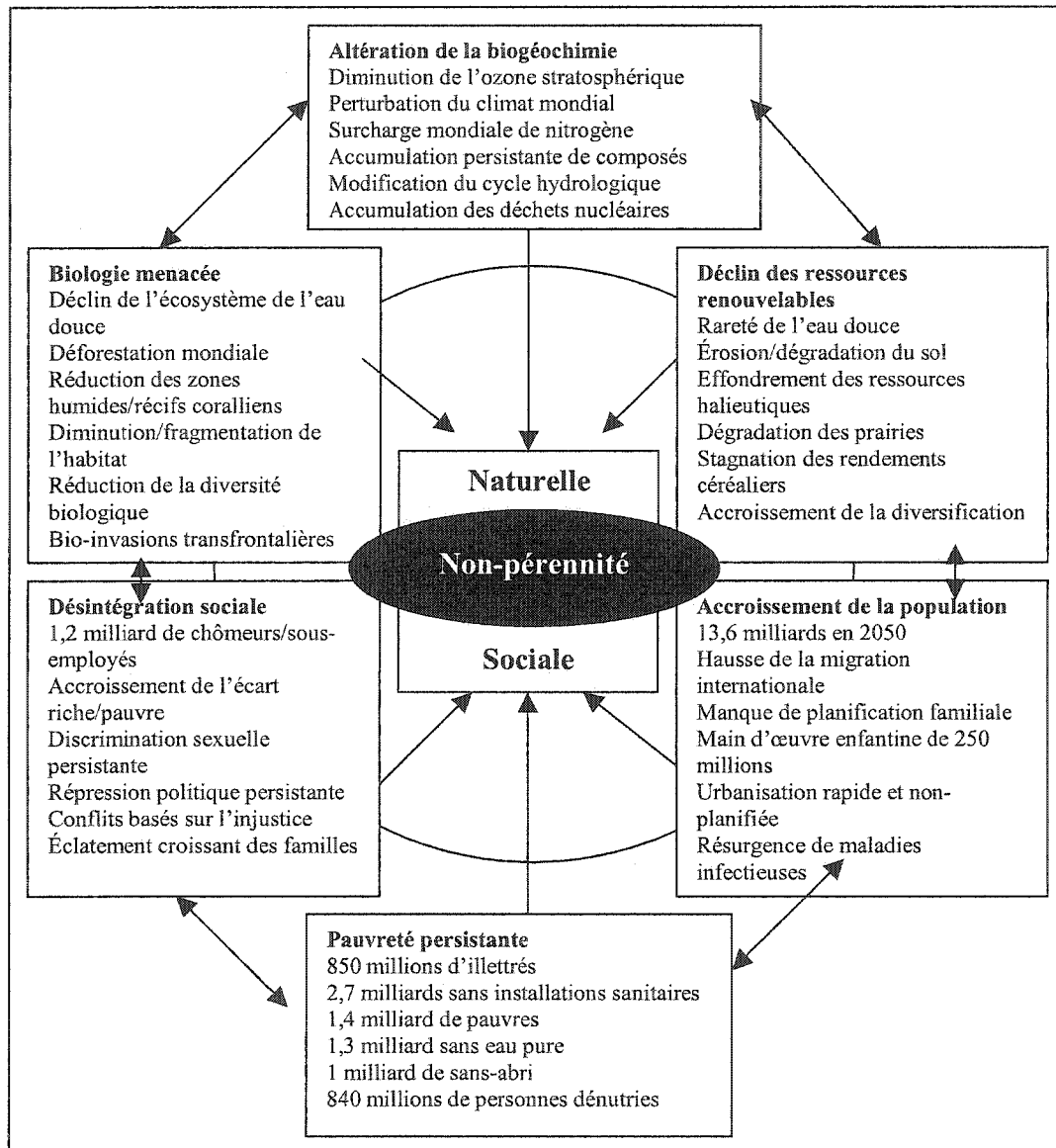
3.5 La stratégie et développement durable

Peu d'auteurs se sont penchés sur la stratégie d'entreprise et le développement durable. À la base de l'analyse de ces quelques auteurs qui ont conjugué ces deux concepts, se trouve une critique du développement actuel et de ses conséquences sur les variables du développement durable. Cette analyse, en lien direct avec le concept de développement durable, se résume dans le schéma suivant.

⁸⁷ est simplement la reproduction exécutée par un concurrent.

Figure 17

Les signes mondiaux de la non-pérennité due à l'homme



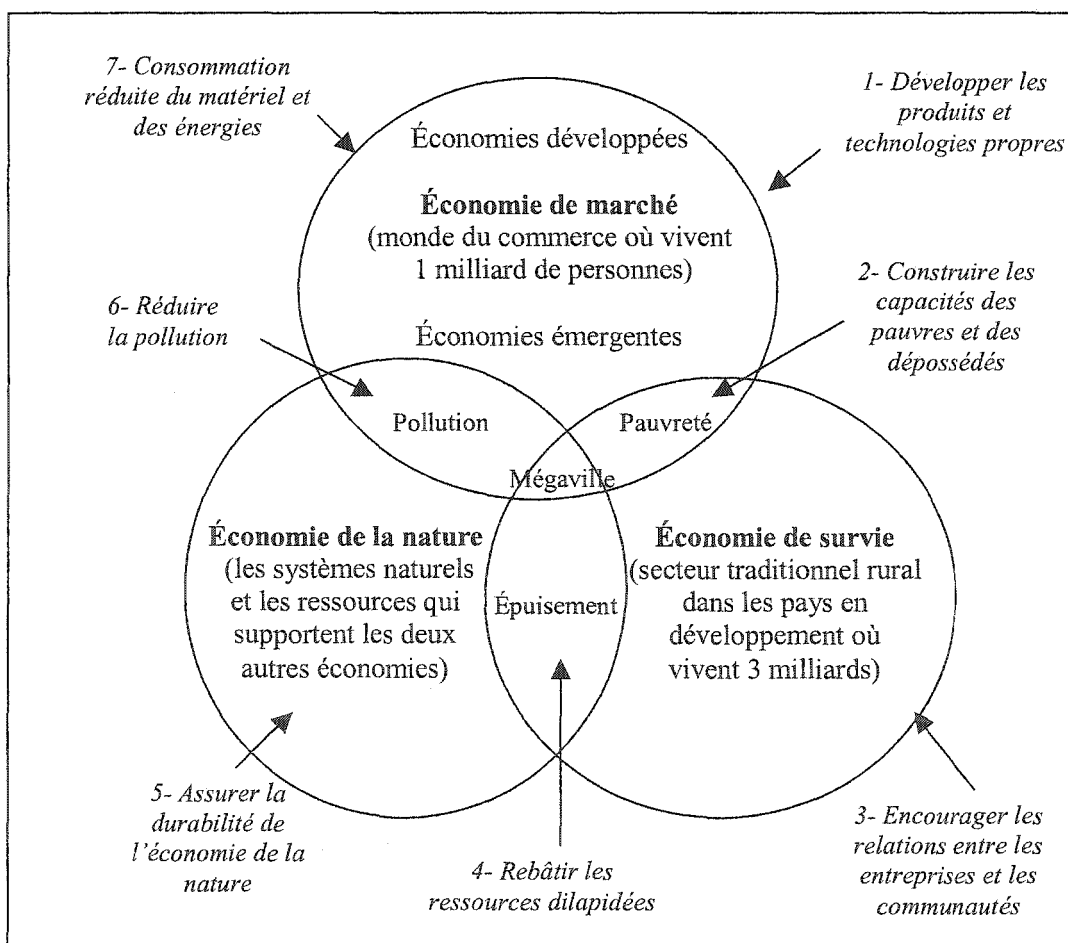
(Hart, 1997, p. 75)

Les trois premiers éléments de ce schéma sont issus de la variable environnementale alors que les trois autres sont issus d'une analyse sociale. En lien avec le concept de développement durable, le rôle des entreprises, comme institutions

principales du changement dans nos sociétés, est incontournable si l'on veut modifier ces réalités.

Suite à ces constats développementaux, Strakey (2001) propose une série de "méga-stratégies" contribuant à solutionner les problèmes décrits dans la figure précédente.

Figure 18
Des stratégies d'entreprises durables



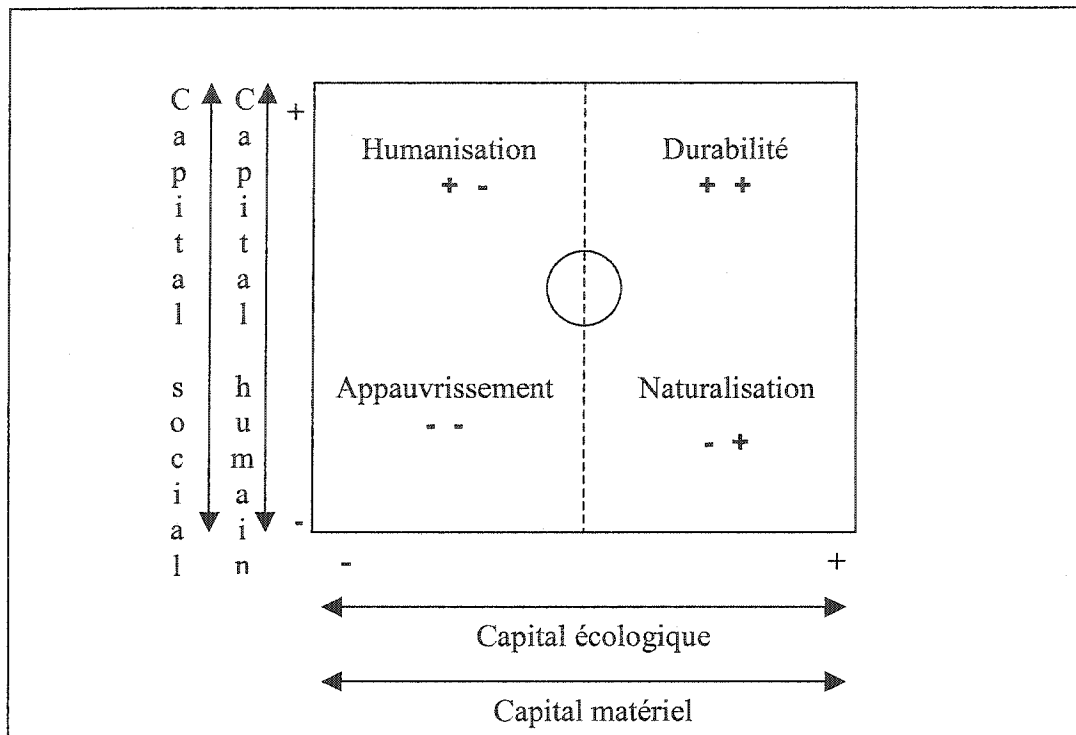
(Strakey, 2001, p. 19)

Ce cadre de référence, directement inspiré du concept de Ecosteps, se concentre sur une analyse de la stratégie en termes de résultats attendus. Ainsi, ce modèle propose une série de critères d'évaluation en lien principalement avec la variable environnementale et, de façon moins tangible, avec la variable sociale. La variable économique ne fait pas partie intégrante de ce modèle, celle-ci est implicitement prise en compte avec comme idée sous-jacents que ces résultats stratégiques doivent se faire en gardant une profitabilité maximale pour l'entreprise.

Suite à ce constat, Galdwin (2000) propose quatre scénarios qui permettent de positionner les impacts des stratégies sur le développement durable par rapport aux différents capitaux liés au développement.

Figure 19

La pérennité sous l'angle de la conservation des capitaux



(Galdwin, 2000, p. 5)

Cette proposition de Gladwin est fort simple: les stratégies des entreprises doivent tendre vers le scénario de la durabilité, dans lequel tant les capitaux écologique, matériel, humain que social seraient en croissance.

Ces cadres d'analyse visent à évaluer les résultats que les stratégies de l'entreprise doivent produire afin de contribuer au développement durable. En comparaison avec l'analyse traditionnelle de l'environnement externe, par exemple, le modèle des cinq forces de la concurrence de Porter, où seuls les éléments économiques de concurrence sont pris en compte, les éléments de ces modèles sont beaucoup plus larges. En lien avec les concepts de développement durable et de la

triple ligne des résultats, ces modèles proposent donc d'étendre les variables servant à évaluer le succès d'une entreprise en termes de résultats développementaux.

En lien avec le modèle de formulation de stratégie de Hafsi, Séguin et Toulouse (2000) vu précédemment, les implications sont donc importantes. Ces modèles de stratégies d'organisations du développement durable viennent toucher directement l'étendue des variables des finalités supérieures et spécifiques, des valeurs et caractéristiques des dirigeants ainsi que de la variable communauté. Conséquemment, les choix stratégiques devraient prendre une couleur différente.

Le défi, tel que formulé par les tenants des organisations du développement durable, sera d'intégrer au maximum les objectifs de durabilité tout en maintenant une profitabilité maximum. L'utilisation de technologie, le changement d'habitudes, des réaménagements de divers procédés de production, la bonne image corporative, etc.. seront au cœur des choix stratégiques.

Enfin, le fait que ce soit surtout les variables environnementales et, dans une très moindre mesure, les variables sociales qui soient pris en compte dans ces modèles, sans que les éléments financiers ne s'y retrouvent, tend à démontrer que ces modèles se veulent un outil d'analyse globale des défis environnementaux des entreprises. Le maintien d'une rentabilité maximale reste sous-jacent à ces modèles d'analyse stratégique. Ainsi, la finalité globale des affaires dans laquelle les entreprises évoluent ne sera pas nécessairement remise en question. Ces modèles demeurent des outils stratégiques d'évaluation du travail des affaires principalement sur la variable "environnement" du développement durable.

3.6 La coopérative et la stratégie

3.6.1 *La démarche stratégique et coopérative*

Peu d'auteurs se sont donc consacrés récemment à comprendre le succès de la coopérative à partir de ses particularités. On peut classer les auteurs qui ont traité de la stratégie des coopératives selon trois approches: le modèle d'adaptation, le modèle axé sur le dogme coopératif et le modèle de la dualité.

Le courant majoritaire essaie d'adapter les concepts de l'entreprise traditionnelle à la formule coopérative (Côté, 2001; Spear 2001; d'Amboise, 1997). L'environnement externe de la coopérative est vu comme fixe et non modifiable, conséquemment, les stratégies d'adaptation proposées par ces auteurs visent souvent l'adaptation de la coopérative aux "impératifs" de l'environnement externe. Les recherches sont inspirées d'une approche prescriptive et fortement influencées par les modèles de l'école du positionnement et de la planification.

D'autre part, on retrouve une série de publications (Alliance Coopérative Internationale, 2000) prescriptives qui, à l'opposé du premier courant majoritaire, met l'emphase de la stratégie sur la doctrine coopérative comme environnement interne fixe qui doit, en quelque sorte, modifier l'environnement externe. Ce courant propose une série de résultats coopératifs qu'une gestion centrée sur la doctrine coopérative devrait apporter. Mais les stratégies concrètes pour arriver à ces résultats ne sont pas explorées.

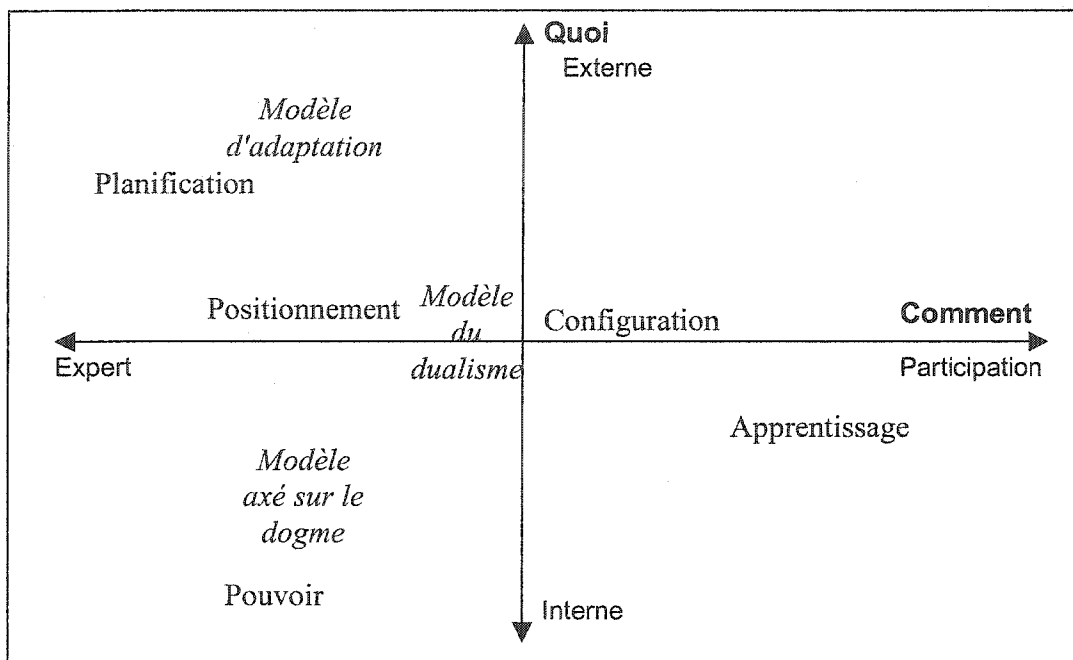
Finalement, on retrouve une série de recherches analysant la coopérative dans sa dualité classique entre le volet association et le volet entreprise. Le modèle

stratégique le plus connu est celui de Desforges (1980) inspiré du cadre conceptuel de Vienney. Son analyse se base d'une part sur cinq typologies de développement génériques conjuguées, d'autre part, sur une grille d'évaluation propre à la coopérative du point de vue associatif et du point de vue entrepreneurial. Cette grille d'analyse permet de situer le développement d'une coopérative selon la dualité entre rapports d'activités et rapports de sociétariat, afin de déterminer qui de l'entreprise ou de l'association est la plus valorisée; l'objectif étant un dosage équilibré entre les deux caractéristiques de la coopérative. Le modèle de Desforges aide à l'analyse du développement de la coopérative dans sa dualité fondamentale (association/entreprise), mais n'approfondit pas les particularités coopératives ou les stratégies qui seraient propres à la coopérative. Son analyse permet de situer qui de l'association ou de l'entreprise prend les devants dans l'un des cinq scénarios de développement.

Dans le même ordre d'idée, Malo (2002b) fait une distinction semblable en lien avec les grands éléments de la définition de la stratégie. Ainsi, une coopérative qui adopte une vision stratégique de type perspective, donc très centrée sur les valeurs et le projet coopératif, risque de se doter de stratégies qui seront éloignées de la réalité du marché. Le contraire se produit lorsqu'une coopérative adopte une vision stratégique de type position et où ses stratégies seront imbriquées dans son marché, mais éloignées des valeurs et des aspirations des membres de la coopérative.

En lien avec la figure synthèse sur les écoles de la stratégie selon les deux variables retenues (le comment et le quoi), nous positionnons les trois approches de la stratégie des coopératives de la façon suivante.

Figure 20
La différenciation des recherches sur la stratégie des coopératives



Cette analyse des recherches sur la stratégie des coopératives démontre qu'il n'existe pas de modèle plaçant l'identité coopérative au centre de la formulation et de l'action stratégique. Également, cette analyse ne donne pas d'information supplémentaire en lien direct avec quelconques éléments de l'identité unique de la coopérative.

3.6.2 L'identité coopérative et stratégie

De façon générale, les auteurs s'entendent pour affirmer que l'identité coopérative tient essentiellement dans ses principes coopératifs. Pour pousser plus à fond cette question, nous résumons dans les tableaux suivants, une série de travaux

portant sur les particularités de l'identité coopérative en lien avec d'éventuels avantages stratégiques propres à cette identité.

Tableau 10

Le résumé des particularités coopératives

Avantages coopératifs (Bridault, 1998)	Différences coopératives selon Desjardins
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Meilleur prix ◆ Engagement plus solide dans le milieu Coopérative de consommateurs	Les 4 P inimitables <ul style="list-style-type: none"> ◆ Propriété ◆ Pouvoir ◆ Partage ◆ Patrimoine Les 3 E différents <ul style="list-style-type: none"> ◆ Engagement ◆ Éducation ◆ Entraide Les 2 P essentiels <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pratiques commerciales ◆ Pratiques de gestion
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Une qualité de la gamme produits/services Coopérative de travailleurs	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permanence de l'emploi ◆ Qualité du travail Coopérative de producteurs	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accroissement des ventes ◆ Permanence des débouchés 	

Tableau 10 (suite)

Le résumé des particularités coopératives

Les avantages coopératifs, étude de la Caisse Memphrémagog (Mager, 2001)	Limites stratégiques de la coopérative (Spear, 2001)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Meilleure connaissance de son milieu ◆ Plus grande implication dans son milieu ◆ Stratégie classique pour les entreprises et stratégie de partenariat et d'adaptation pour les autres organisations de développement local ◆ Offre une gamme de produits/services concurrentiels ◆ Remet une partie de ses surplus 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les principes coopératifs financiers, limitent les possibilités d'investissements, donc capitalisation limitante. ◆ Malgré l'orientations locale, chez les grandes coops, il y a un faible sentiment d'appartenance et d'identification des membres; ◆ Si la gestion est démocratique, chez les grandes coops, la réalité est que le contrôle des membres est faible

Tableau 10 (suite)

Le résumé des particularités coopératives

Avantages coopératifs (Université St-Francis 1997)	Taux de survie des coops au Québec (ministère de l'industrie et du commerce, 1999)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Approche humaine des affaires ◆ Meilleur développement de la communauté au bénéfice de tous ◆ Mission de développement ◆ Perception de la plus-value de la marque coopérative <ul style="list-style-type: none"> Coopérative de consommateurs ◆ Meilleurs produits parce que ce sont les membres-propriétaires qui décident <ul style="list-style-type: none"> La coopérative garde l'argent dans la communauté Sentiment d'appartenance que vient renforcer le travail des coopératives <ul style="list-style-type: none"> Coopérative de travailleurs ◆ Meilleure capacité de servir le consommateur parce que le propriétaire = travail <ul style="list-style-type: none"> Coopérative de producteurs ◆ Meilleur produit parce que les membres sont les producteurs et l'entreprise est focalisée sur le produit et non seulement sur le profit 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Avantage besoin : le fait que les coopératives soient issues d'un besoin marqué et largement partagé par tous les membres de la coopérative facilite le choix de la raison d'être de l'entreprise par un bon couplage entre besoin et produit (relation d'usage). ◆ Avantage réseau : la force du regroupement de coopératives en fédérations et en confédération permet aux coopératives de se doter de services plus amples (démarchage, formation, outils administratifs, etc.) contribuant à leur succès (intercoopération). ◆ Avantage soutien : la présence de leviers financiers et fiscaux ainsi que d'un réseau de soutien institutionnel et gouvernemental permettent un soutien approprié au développement de coopératives (intercoopération).

Tableau 10 (suite)

Le résumé des particularités coopératives

L'identité coopérative, handicap ou avantage concurrentiel? (Coté, 2001)	La confiance envers les coopératives (Conseil canadien de la coopération, 2002)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plus grande fidélité des membres ◆ Meilleure qualité du service ◆ Marge de manœuvre locale et autonomie décisionnelle ◆ Meilleures relations avec les employés (motivation, engagement, mobilisation, communication) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Création d'emplois durables ◆ Contribution au développement local ◆ Bonne solution aux défis sociaux et économiques actuels ◆ Aide à développer l'esprit d'entraide ◆ À qualité égale, les coopératives offrent un meilleur prix

Tableau 10 (suite)

Le résumé des particularités coopératives

Can coop make a difference? (Kabuga, http://www.copac.org)	The co-op advantage (Spear, 2000, p. 507 -523)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Valeurs communes avec un travail décent ◆ Bonne gouvernance coopérative ◆ Démocratisation ◆ Progrès par un développement économique et social ◆ Création d'emplois ◆ Libéralisation: seules les coopératives sont créées avec l'objectif de création d'emplois et non pour faire des profits. ◆ Génératrice de revenus ◆ Intercoopération au lieu de compétition ◆ Éducation, professionnalisation, capacité institutionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacité de répondre aux défaillances du marché et de la crise des États; ◆ Capacité pour les coops de générer un sentiment de confiance plus élevé ◆ Utilisation du levier offert par le bénévolat des membres et l'avantage de la prise en charge ◆ Développement par l'utilisation du capital social ◆ Entrepreneurship collectif et participation ◆ Génération d'externalités positives

De ces résultats d'études, nous formons deux catégories : les processus coopératifs et les résultats coopératifs.

Dans un premier temps, au niveau des processus, ces études notent que :

- A. Ce sont des propriétaires-usagers qui prennent les décisions au lieu de simples financiers;
- B. Les décisions se prennent localement avec la connaissance de ce qui s'y passe véritablement;
- C. La finalité de la coopérative intègre les aspects économiques et sociaux;
- D. La coopérative fait partie du patrimoine local et est inaliénable;
- E. Les coopératives travaillent en réseau;
- F. Les coopératives bénéficient de la dynamique du capital social;
- G. La coopérative a accès à des bénévoles;
- H. L'éducation coopérative fait partie de la démarche coopérative.

Cependant, toujours au niveau des processus, ces études notent :

- A. Les coopératives ont des limites financières importantes;
- B. Que la gestion démocratique peut être déficiente;
- C. Que son implication locale peut aussi être déficiente.

Ces façons de faire permettent aux coopératives, au niveau des résultats, de :

- A. Offrir de meilleurs produits ou services;
- B. Offrir une meilleure gamme de produits;
- C. Offrir une meilleure qualité de vie au travail;
- D. Augmenter les ventes et la permanence des débouchés;
- E. Livrer des résultats plus probants pour les communautés en termes de retombées économiques par les ristournes;
- F. Participer à une meilleure gouvernance locale;
- G. Maintenir les emplois localement;
- H. Augmenter le sentiment d'appartenance;
- I. Offrir une plus grande stabilité en termes de développement.

Ces résultats ne permettent pas de théoriser concrètement sur la formulation de stratégie des coopératives à partir de leur identité. Ces tableaux permettent néanmoins de brosser un premier aperçu des éléments distinctifs possibles des coopératives en termes de stratégie. Mais les catégories et les liens entre ces éléments restent à faire.

4 LE CADRE THÉORIQUE ET THÉORISATION ENRACINÉE

Dans un premier temps, l'étude des différents concepts issus de la problématique a permis, tout au long de notre travail de terrain, de continuellement polir l'objet de la recherche et rendre plus systématique notre démarche, sans pour autant devenir un cadre rigide. Également, l'étude de ces concepts, comme pattern idéologique, nous a permis d'utiliser certains éléments qui nous ont aidé à mieux comprendre ce qui se déroulait sous nos yeux. Ces concepts, comme mentionné au chapitre précédent, n'ont pas donné lieu à un exercice de formulation d'hypothèse et déduction qui aurait pu restreindre notre champs d'analyse. Ils ont été des éléments supplémentaires à nos données du terrain pour construire notre modèle théorique.

En conclusion notre réflexion sur le concept de développement a permis de retenir que les modèles étudiés proposent une série d'indices de résultats qu'une organisation, dans un contexte de développement durable, doit produire. Pour bien couvrir les trois sphères du développement durable, les modèles de Porter (1980), de Prévost (1999) et de Gladwin (2000) nous ont inspiré pour notre travail de théorisation.

De la littérature sur les coopératives, nous retenons les différents points de vue sur sa nature et sa dynamique. Compte tenu de la problématique et des différents éléments de notre paradigme de recherche, nous avons surtout utilisé le concept de coopérative en termes non seulement de solution entrepreneuriale mais aussi de solution développementale.

Enfin, la réflexion sur le concept de la stratégie, illustre la pluralité des points de vue au niveau de sa formulation. Nous avons retenu particulièrement la vision plus émergente ainsi que l'approche stratégique par les ressources.

Utilisés avec flexibilité dans une dynamique d'analyse par théorisation ancrée, ces concepts ont permis, avec le travail terrain, de développer une réflexion théorique sur la formulation de stratégie de la coopérative à partir de son identité, laquelle sera présentée au prochain chapitre.

QUATRIÈME CHAPITRE ANALYSE ET CONCEPTUALISATION

1 LA THÉORIE ET LA DYNAMIQUE D'ENRACINEMENT

Avant de présenter la synthèse des résultats, deux éléments sont à rappeler. Premièrement, comme les deux chapitres précédents le décrivent, la démarche hybride de cette recherche s'explique d'une part par une problématique et une question de recherche qui ciblent certains concepts précis et, d'autre part, par le fait qu'aucun de ces concepts n'adresse directement la question de recherche sur la formulation de stratégie chez la coopérative à partir de son identité.

Deuxièmement et compte-tenu de cette situation, le terrain a été abordé à la fois avec un regard systématique sur les concepts et leur dynamique, qui se situaient à l'intérieur des frontières de la problématique (développement durable, stratégie et coopérative) et, avec une ouverture d'esprit nécessaire à l'objectif de la recherche et à sa démarche.

Le choix du cadre du développement durable a été fait au chapitre précédent ainsi que le choix de respecter les principes coopératifs pour conduire à cet objectif. Le concept de stratégie a été couvert de façon large en explicitant définitions, écoles, dynamiques et visions. L'objectif n'est donc pas de développer une théorie enracinée du développement durable, de la stratégie ou de la coopérative. L'objectif est, à partir d'une stratégie hybride et une démarche à itérations multiples, d'élaborer une théorie enracinée sur la formulation de la stratégie des coopératives et plus particulièrement des caisses populaires à partir de leur identité.

Les guides d'entrevues et les principaux outils de travail qui ont servi tout au long de cette démarche sont présentés aux annexes A, B, C, D et E. Compte tenu de ce qui vient d'être présenté, ces guides et ces outils ont été utilisés de façon souple et ont évolué constamment au fil des analyses, respectant ainsi la stratégie hybride de recherche avec une démarche à itération multiple.

1.2 La démarche

Au centre de la démarche de recherche se trouve la question de la formulation de stratégie. Le schéma proposé au chapitre précédent par Hafsi, Séguin et Toulouse traduit une démarche et des dimensions (la finalité supérieure, l'environnement, l'organisation, les dirigeants, la communauté et la finalité spécifique) largement reconnues. Ce modèle et ses dimensions ont donc servi de cadre d'analyse de base pour cette recherche. L'accent est donc mis sur le contenu des différentes dimensions du modèle de Hafsi, Séguin et Toulouse.

Ainsi, les dimensions finalité supérieure et finalité spécifique de la formulation de stratégie seront clairement ancrées dans le rôle des coopératives face aux questions issues de la problématique générale, soit les questions relatives au développement (durable et local).

Par ailleurs, les dimensions dirigeants et communauté sont, quant à elles, teintées de la dynamique particulière des coopératives dans laquelle les dirigeants sont à la fois membres et utilisateurs de leur coopérative. L'on retrouve aussi la particularité de la relation d'usage coopérative qui n'est pas celle de l'actionnaire traditionnel. De plus, la coopérative de base est propriétaire de sa structure supérieure. Également, par rapport à une démarche traditionnelle, il est très difficile,

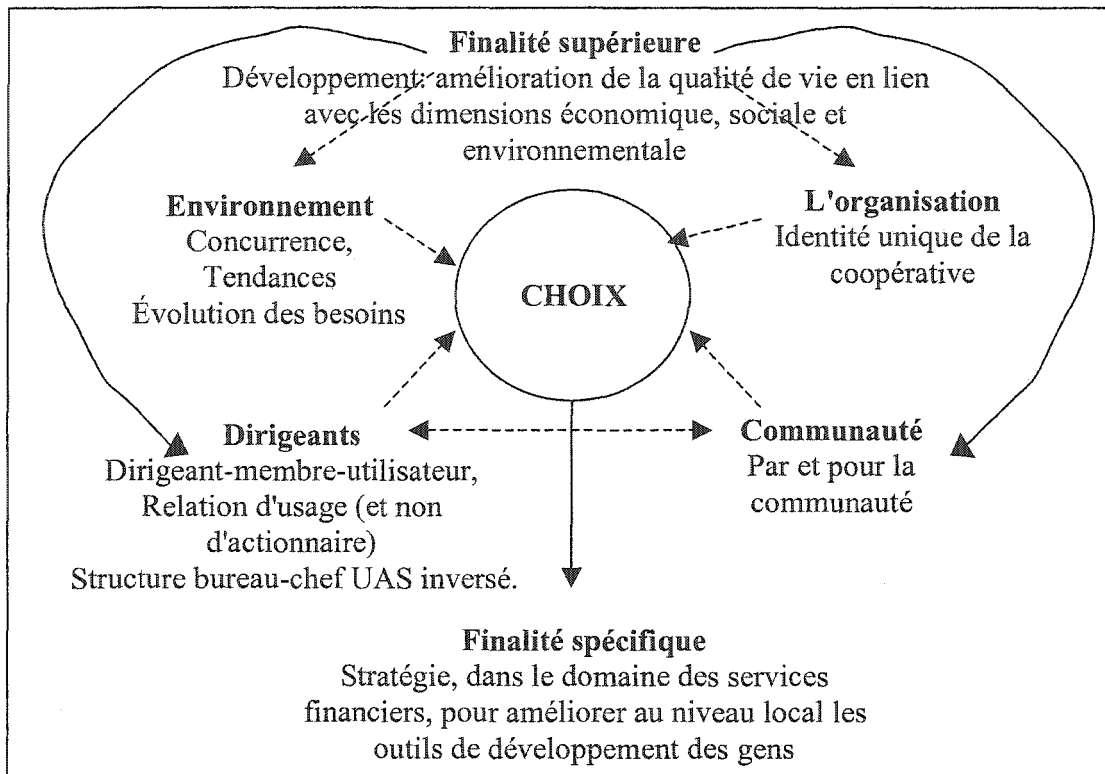
voir impossible, de séparer la coopérative de sa communauté. Il n'existe pas de membres de coopératives qui vivent en dehors de la communauté où se situe leur coopérative. Il y a donc, à ce chapitre, un lien permanent et indissociable entre les dimensions dirigeants et communauté.

Finalement, les dimensions organisation et environnement sont les éléments de base de la dynamique stratégique autour des variables menaces-opportunités-forces-faiblesses. La dimension organisation de la coopérative sera naturellement teintée de son identité unique et toujours en lien avec les éléments du marché concurrentiel dans lequel elle évolue.

Ce n'est donc pas sur la pertinence de ces dimensions que porte notre analyse, mais sur les différentes couleurs que peuvent prendre les différentes dimensions du cadre de la formulation de stratégie compte tenu des spécificités de la coopérative.

Figure 21

La caisse et la formulation de stratégie



(Adapté de Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000, p. 132)

Tout au long de la partie terrain de la recherche, outre l'auteur, deux autres chercheurs issus de la maîtrise en gestion et développement des coopératives de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) ont participé à la cueillette et à une partie de l'analyse des données.

Cette démarche de recherche a produit trois moments forts dans la construction de la théorie de la formulation de stratégie de la caisse populaire axée

sur son identité coopérative. Ces trois moments forts correspondent aux résultats issus de trois séries d'allers-retours réalisés pendant la recherche. Une première séquence a permis de mieux cibler la problématique et les premiers éléments de la particularité coopérative. Une deuxième séquence a permis, à partir de ces particularités coopératives, de proposer une première catégorisation. Finalement, une troisième séquence a permis, à partir des éléments de ces catégorisations, de théoriser. Cette démarche est donc en lien direct avec la démarche de théorisation ancrée pour les recherches en management, proposée par Locke (2001) et décrite au chapitre sur la méthodologie.

1.2.1 *La précision de la question de recherche*

Une première séquence de terrain a eu lieu entre avril et août 2001. Sous forme d'entrevue semi-dirigée, la personne responsable du développement coopératif du bureau régional de la Montérégie, les directions générales et les présidents des trois caisses populaires sélectionnées, soit la caisse populaire Desjardins des Moissons, la caisse populaire Desjardins de Brossard et la caisse populaire Desjardins Roussillon ont été rencontrés à trois reprises chacun. Dans la dernière caisse, les membres du conseil d'administration ont également été rencontrés à une reprise. Les techniques de l'analyse de documentation, de l'observation et de l'observation participante ont aussi été utilisées comme outils de cueillette d'informations.

L'objectif de cette première séquence était, à partir des premières informations concernant les modèles, processus et visions du développement coopératif ainsi que les éléments de formulation de stratégie utilisés par les caisses, de préciser la problématique provisoire et la question provisoire de recherche. Du même coup, l'objectif visait à recueillir les premières informations concernant les éléments de son identité coopérative. Les différents concepts présentés au chapitre précédent ont

naturellement servi de base à cette première séquence, sans que les chercheurs s'y soient enfermés.

Les constats qui ont émergé à l'aide de cette première analyse peuvent se diviser en deux catégories: la démarche générale actuelle de la formulation de stratégie (et ses lacunes) ainsi que les premiers éléments de l'identité coopérative.

1.2.2 *Vision et stratégie de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec*

Au niveau du cadre général sur la formulation de stratégie, les entrevues, les observations et l'étude de la documentation démontrent clairement que la démarche d'analyse stratégique est celle des "forces-faiblesses-menaces-opportunités" (FFMO) avec l'utilisation des cinq forces de la concurrence de Porter (1986). En ce sens, la documentation de la Fédération et les analystes rencontrés sont le reflet d'une vision stratégique de type plan où la démarche stratégique émane surtout de l'école du positionnement. Voici les principaux éléments de cette analyse stratégique du point de vue de la Fédération Desjardins (Fédération des caisses Desjardins du Québec, 2001)

Les principales opportunités retenues par Desjardins sont l'intérêt grandissant des consommateurs pour les nouvelles technologies, le vieillissement de la population et la croissance du nombre des investisseurs, le retrait des concurrents de certaines régions, le potentiel de croissance dans des secteurs dans lesquels Desjardins est peu présent (industries de pointe, la nouvelle économie, etc.), l'ouverture marquée de nombreuses organisations à considérer une offre de Desjardins, puis l'ouverture des dirigeants, employés et membres de Desjardins à l'affirmation de la distinction coopérative.

Au niveau des menaces, l'analyse du mouvement Desjardins fait ressortir l'agressivité de tous les réseaux de concurrents qui démontrent de fortes capacités financières. Cette concurrence a pour effet d'intensifier la compétition sur les prix ainsi qu'une sélection des niches de marché les plus rentables où la compétition est encore plus féroce. Également, de nouvelles législations sont en développement au Canada et au sein d'organismes internationaux qui vont favoriser les fusions et l'arrivée de nouveaux concurrents. Au niveau de la perception, plusieurs membres et non-membres ne perçoivent pas la différence entre les caisses et les banques. Finalement, Desjardins note le potentiel élevé de transfert du patrimoine des membres âgés de Desjardins (qui ont la très grande majorité, sinon la totalité de leurs avoirs chez Desjardins) vers des membres plus mixtes (qui ont leurs avoirs chez Desjardins et chez les compétiteurs).

Au niveau des forces, l'analyse de Desjardins met en évidence sa notoriété, l'octroi de ristournes, sa gamme de produits et services relativement complète, sa situation avantageuse en termes du nombre de points de services, site internet, guichets automatiques, etc., sa force de vente, qui est en expansion et en formation (3 400 conseillers aux particuliers, 300 planificateurs financiers et 1 300 conseillers aux entreprises), ainsi que la progression des centres financiers aux entreprises.

Finalement, au niveau de ses principales faiblesses, Desjardins note l'absence à l'interne d'un portrait intégré du membre et de suivis appropriés des résultats. Certains des emplacements de ses points de services ne répondent plus adéquatement aux besoins et aux habitudes des membres. Les compétences en vente et en gestion du patrimoine du personnel des caisses sont en deçà des attentes et certains des frais

d'exploitation des caisses sont élevés. On observe également un retard en gestion des risques ainsi qu'un manque de soutien structuré aux dirigeants.

De l'ensemble de notre analyse de la démarche stratégique de Desjardins, deux points principaux ressortent. Premièrement, la démarche d'analyse stratégique est de type analytique, principalement branchée sur l'environnement externe en termes de menaces et d'opportunités avec l'utilisation de modèles économiques (les modèles des cinq forces de la concurrence et de la création de valeur de Porter).

Deuxièmement, les analyses de la différence coopérative sont peu élaborées. Seuls la ristourne (force) et l'ouverture des dirigeants, employés et membres de Desjardins envers la distinction coopératives (opportunité), le manque de soutien aux administrateurs (faiblesse) et la non-perception de la différence coopérative (menaces) sont considérés dans l'analyse stratégique de la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Sur le site internet de Desjardins, quatre caractéristiques résument la différence coopérative à savoir que la caisse appartient à ses membres, la caisse paie des ristournes à ses membres, la caisse fonctionne démocratiquement et que n'importe quel membre peut devenir dirigeant. Un document promotionnel de la fédération présente la différence coopérative selon des termes précis (Fédération des caisses Desjardins du Québec).

Les 4 P inimitables : a) propriété : les membres de la caisse en sont collectivement propriétaires et participent à sa capitalisation, b) pouvoir: les membres peuvent participer aux décisions et projets majeurs de leur caisse et élisent parmi eux des dirigeants pour en orienter et contrôler la gestion, c) partage : les surplus engendrés par les activités de la caisse demeurent dans son milieu; après constitution de réserves statutaires, ce qui reste des excédents est partagé entre ses membres sous

forme de ristournes, d) patrimoine: le mouvement des caisses Desjardins a accumulé une expérience et une compétence uniques et s'est doté de réserves financières impartageables qui constituent un patrimoine collectif inaliénable.

Les 3 E différents: a) engagement : le mouvement des caisses Desjardins soutient le développement du milieu et s'engage dans divers projets économiques, sociaux, éducatifs et culturels, b) éducation: le mouvement des caisses Desjardins fait la promotion de la coopération auprès de ses membres et les conseille dans la gestion de leurs finances personnelles; il assure aussi la formation à la coopération de ses dirigeants et employés, c) entraide: les caisses collaborent entre elles et le mouvement des caisses Desjardins soutient (expertise, services financiers, affaires) les coopératives des autres secteurs d'activités.

Les 2 P essentiels : a) pratiques commerciales : l'offre de services du mouvement des caisses Desjardins est caractérisée par la prévenance, l'accessibilité à tous, la transparence et l'équité, et ce dans le respect des exigences d'une saine gestion, b) pratiques de gestion: la caisse privilégie un style de gestion favorisant la participation, le travail d'équipe, l'engagement personnel et l'adhésion aux valeurs et finalités de l'entreprise coopérative.

Cependant, la transposition concrète de ces éléments dans l'analyse et dans les actions stratégiques de la Fédération demeure floue. Les conclusions sur la stratégie pousse la Fédération vers des stratégies axées sur les prix avec certains aspects de différenciation à partir de l'identité coopérative. Mais les aspects potentiels de différenciation sont très peu élaborés et peu concrets.

1.2.3 *La vision et stratégie des caisses populaireS*

Outre l'analyse de la démarche stratégique du mouvement Desjardins, le chercheur s'est penché plus particulièrement sur les réalités vécues au niveau des caisses locales.

Ainsi, tous les acteurs des caisses populaires rencontrés ont affirmé que la base de l'avantage stratégique de la caisse doit en être une de différenciation et que celle-ci se situerait dans l'identité coopérative de la caisse : sa façon de servir le membre, son assemblée générale, sa ristourne, son histoire, ses dirigeants issus du milieu, etc. Les acteurs rencontrés sont cependant conscients de l'importance de proposer des produits et services concurrentiels en termes de prix. C'est pour eux une condition incontournable qu'ils doivent obtenir pour présenter, en même temps, des éléments de différenciation. Un prix concurrentiel est important pour attirer un membre potentiel, cependant, compte tenu de sa réalité de caisse, si sa stratégie se base uniquement sur le prix, cela risque, tôt ou tard, de lui nuire. Un président de caisse résumait en ces mots des propos souvent entendus.

Le futur de ma caisse repose sur notre capacité à vendre la différence coopérative à nos membres et aux non-membres. Notre stratégie, c'est d'être différent et notre différence c'est d'être une coopérative. Je suis convaincu que nous sommes les meilleurs dans la majorité des cas, mais si l'on ne réussit pas à vendre rapidement cette différence coopérative, nous serons beaucoup moins performants (Lafleur, 2003).

En aucun temps, même avec la ristourne, les personnes rencontrées croient que le succès d'une caisse peut être expliqué par une stratégie axée uniquement sur les prix. Les répondants confirment que leur perception de leur avantage compétitif se situe dans une stratégie de différenciation, et que celle-ci se situe dans l'identité

coopérative de la caisse. «Nous ne sommes pas une banque, notre but n'est pas le profit, mais d'aider les gens à s'aider» (Lafleur, M., 2003).

L'observation et la lecture de la documentation recueillie démontrent que la différenciation coopérative se publicise presque uniquement par la ristourne, et, en quelques très rares occasions, par une implication au niveau de la communauté et du soutien envers des projets locaux.

Les questions d'éclaircissement sur cette stratégie de différenciation axée sur un avantage concurrentiel de la caisse lié à son identité coopérative ont donné des réponses très générales et floues. Ces réponses sont : "nous avons un meilleur service" ou une "meilleure écoute", mais les répondants ont eu de la difficulté à relier ces aspects à son identité coopérative de caisse. L'outil promotionnel résumant la distinction coopérative par les 4 P inimitables, les 3 E différents et les 2 P essentiels reste trop général pour que les personnes rencontrées puissent s'en servir concrètement.

L'avantage stratégique de différenciation la plus claire est, pour tous, la ristourne; les répondants savent que c'est un avantage marqué et qu'elle est directement reliée à l'identité coopérative de la caisse. Cependant, certains acteurs soulignent qu'une stratégie coopérative basée uniquement sur la ristourne est dangereuse à moyen terme, parce que la caisse risque d'avoir une capitalisation sous les normes généralement reconnues chez les institutions financières. Aussi, le fait de ne publiciser que la ristourne risque de voir les membres considérer la ristourne comme une simple dividende et ainsi jouer le jeu des entreprises traditionnelles.

Si les réponses ont été plutôt vagues, le désir de tous les répondants de faire plus en ce qui a trait à l'identité coopérative de la caisse est extrêmement élevé. Mais aucun outil n'est disponible pour faciliter le travail des employés et administrateurs. L'implication locale et le rehaussement de l'image de marque sont les éléments sur lesquels les répondants mettent beaucoup d'espoir pour mieux différencier la caisse auprès de leurs membres et de leur communauté. Mais les réponses portant sur les façons concrètes d'y parvenir sont demeurées très vagues.

1.2.4 *Le processus de formulation de la stratégie*

Au chapitre précédent, nous avons présenté deux types de processus stratégiques traditionnellement opposés, soit un processus défini avec son aspect contrôle et un processus émergent avec son aspect d'apprentissage.

Les premiers résultats de recherche démontrent que les caisses ont un processus défini, fortement encadré par la Fédération, lorsque vient le temps de décider de la stratégie à suivre et des éléments à inclure dans l'analyse stratégique. Les personnes participant à la démarche sont les "experts" du système, soit les directions des caisses et des personnes spécialisées de la Fédération. La participation des employés et des administrateurs n'est pas uniforme, mais de façon générale, outre les experts, peu de personnes participent formellement à la démarche. Une fois le plan d'affaires complété, les administrateurs adoptent formellement le plan d'affaires stratégique de la caisse, mais leur participation reste minime. Le plan n'est pas formellement présenté en Assemblée générale. Donc, une démarche de formulation de stratégie formelle à laquelle participe des "experts" de la haute direction qui précisent à l'avance ce que la caisse fera et comment.

Par contre, dans le cours de l'année, chaque direction de caisse a réalisé des ajustements, que l'on peut qualifier de mineure, suite à des changements imprévus dans l'environnement. En aucun temps, elle n'a laissé sa stratégie planifiée formellement empêcher ses changements de stratégie. Cependant, pour les ajustements plus importants, la marge de manœuvre est plus difficile à trouver. Une caisse particulièrement innovante a souvent eu maille à partir avec sa fédération lorsqu'elle voulait mettre en place des façons de faire et des postes qui ne correspondaient pas au modèle de la Fédération.

En ce sens, l'on peut affirmer que la caisse a une stratégie formelle, contenue dans son plan d'affaires annuel, mais qu'elle utilise en cours d'année, un processus beaucoup plus émergent pour ajuster son tir. À noter également que, dans la prise de décisions concernant le choix de nouvelles stratégies, les directions des caisses se sont toujours rapportées à la mission de la caisse. Si les changements étaient en lien avec le sens de la mission de la caisse, on procédait aux ajustements. En ce sens, tous ont relevé l'importance d'une compréhension partagée et claire de cette mission pour la formulation de stratégie.

Selon les informations recueillies, la stratégie formelle est développée par les acteurs provenant du côté entreprise de la caisse avec des spécialistes de la Fédération; alors que la stratégie émergente est plus développée par les employés de la caisse et, dans une moindre mesure, par les administrateurs.

Les deux figures suivantes illustrent nos propos dans les termes du concept de stratégie développé au chapitre précédent.

Figure 22

Les éléments pris en compte par la Fédération et par les caisses

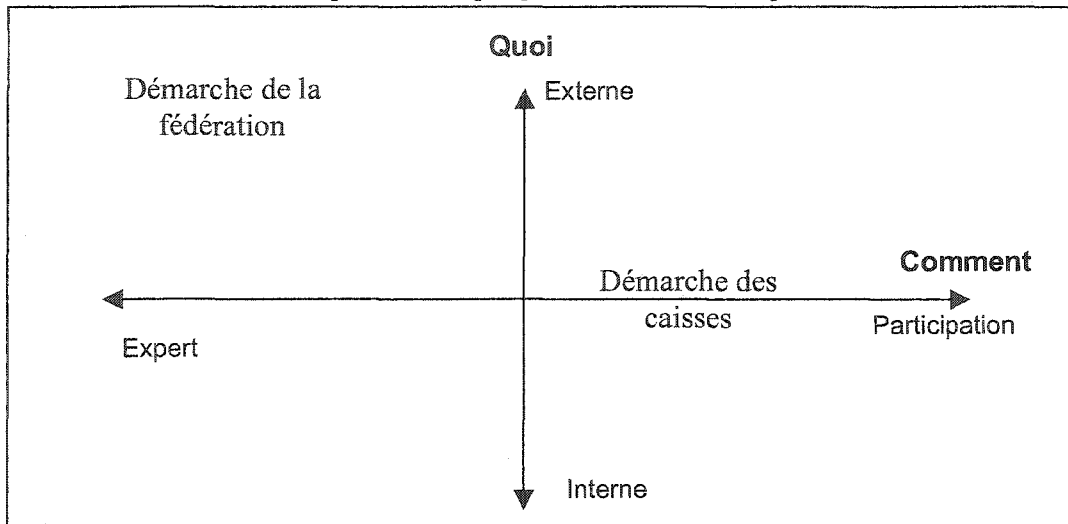
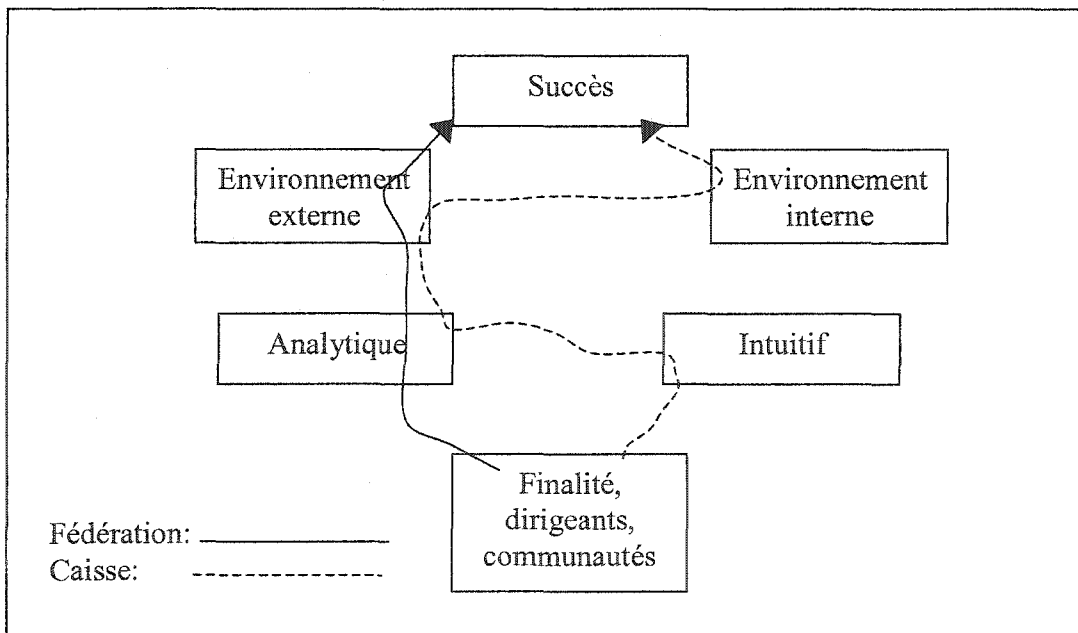


Figure 23

Les démarches de formulation de stratégies, Fédération et caisses



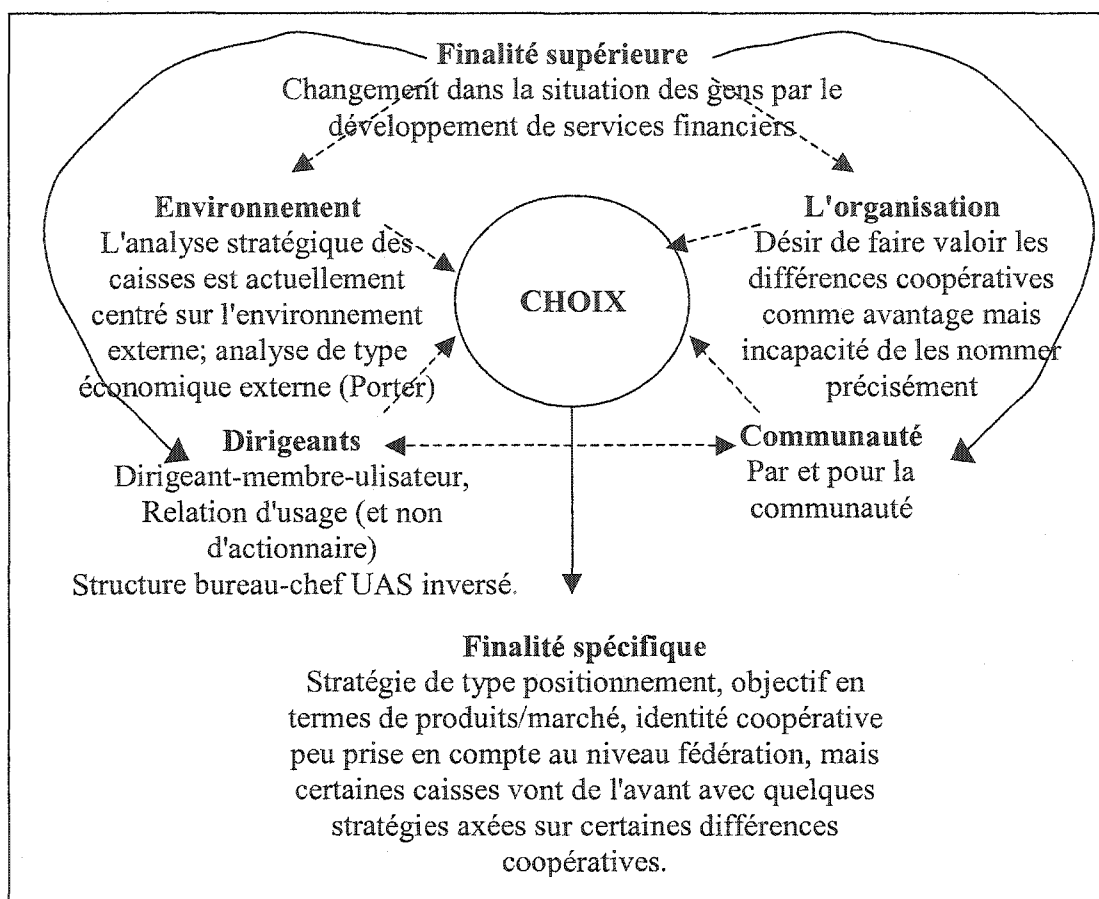
1.2.5 *La problématique spécifique et question de recherche spécifique*

Les résultats de cette cueillette de données illustrent un processus de formulation de stratégie axée sur l'étude de l'environnement externe avec une vision stratégique de type plan et des stratégies de type positionnement. Dans tout ce processus, la distinction coopérative demeure floue. Cependant, les personnes rencontrées dans les caisses désirent clairement une démarche de formulation de stratégie qui pourrait être formelle ou émergente, et qui inclurait les caractéristiques uniques de la formule coopérative, même si celles-ci sont difficilement identifiables.

Finalement, ces premières analyses permettent de compléter le schéma retenu pour la formulation de stratégie (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000) afin d'illustrer les particularités de la coopérative en lien avec les dimensions de ce schéma.

Figure 24

La caisse et la formulation de stratégie



(Adapté de Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000, p. 132)

Ces premiers constats viennent préciser la problématique et la question de recherche: il y a une très forte volonté de la part des acteurs des caisses de se doter d'outils pour incorporer, de façon prioritaire, l'identité coopérative dans la démarche de formulation de stratégie.

La deuxième partie de cette première séquence de cueillette et d'analyse de données s'est aussi concentrée sur les éléments de l'identité coopérative en lien avec les principaux défis de la concurrence du secteur bancaire.

2 LES ÉLÉMENTS DE L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE

Deux dynamiques complémentaires ont guidé le chercheur dans la formulation des éléments distinctifs de la coopérative en termes stratégiques. D'une part, les valeurs et les principes coopératifs servent de pattern idéologique de l'identité coopérative. Tel que décrit précédemment, ce pattern fondamental n'est pas remis en question et sert de toile de fonds à toute la recherche sur cette question.

D'autre part, les principes coopératifs tels que formulés par l'Alliance coopérative internationale se prêtent mal à une dynamique de formulation de stratégie. Comme les premiers résultats le démontrent, les éléments de la stratégie propres à la coopérative sont relativement peu élaborés en termes stratégiques. Les personnes connaissent quelques principes coopératifs, mais pour transformer ceux-ci en éléments significatifs pour la formulation de stratégie, il y avait un pas que peu franchissent avec assurance. Le langage des principes coopératifs n'est donc pas des plus pertinents pour la formulation de stratégie. Il existe un réel besoin pour une nouvelle formulation des distinctions coopératives en termes stratégiques.

Dans une démarche d'analyse par théorisation ancrée, notre travail consiste, à partir du pattern idéologique qu'offrent les valeurs et les principes coopératifs et d'une démarche inductive, de reformuler en termes stratégiques l'identité coopérative. Ainsi, le cadre de base est prescriptif alors que la nouvelle série de catégories sur les

éléments distinctifs de la coopérative est issue d'une démarche inductive caractérisée par l'analyse par théorisation ancrée.

2.1 La vision des acteurs sur les éléments distinctifs

Aux yeux des personnes rencontrées, de ce que l'on a observé et de la documentation consultée, notamment des plans d'affaires et des rapports annuels, les principales différences de Desjardins se résumeraient dans le caractère québécois de l'organisation, bien enracinée dans son histoire et sur son territoire, dans la possibilité de verser une ristourne en fin d'année, au lieu de dividendes, et finalement dans son aspect démocratique comprenant, entre autres, une assemblée générale annuelle où tous les membres ont droit de parole et de vote.

Deuxièmement, en quittant le thème de l'identité coopérative et en creusant les façons de faire indépendamment des principes officiels des coopératives, divers éléments apparaissaient comme étant propres à l'identité coopérative de l'organisation. Aux yeux de l'auteur, ces éléments constituent autant de traits distinctifs de l'identité coopérative mais qui ne sont pas toujours liés directement, aux yeux des acteurs des caisses, avec une lecture classique de la différence coopérative.

Par exemple, un acteur d'une caisse affirmait ceci:

Nous, on ne donne pas de commandite sans que la personne ou l'organisation ouvre un compte ici. Par la suite, on demande d'avoir une publicité pour montrer l'engagement de la caisse. Ça peut être une photo dans le journal, un logo de la caisse sur une auto ou dans une vitrine, mais il faut avoir une publicité (Lafleur, 2003).

Dans le même ordre d'idée, un autre intervenant affirmait:

C'est vraiment dommage, on doit donner des commandites à tout le monde... les gens prennent ça pour acquis, que la caisse doit donner et si on ne le fait pas, on passe pour des radins, que la caisse, ce n'est plus une coopérative, que Desjardins, c'est comme une entreprise privée [...] Pourtant, le mouvement Desjardins donne tellement d'argent en commandites par année, mais c'est un acquis et personne ne le sait (Lafleur, 2003).

Pour le chercheur, ces deux façons de faire: lier une commandite à un certain retour ou donner parce que la caisse est une coopérative, rendent compte d'une interprétation différente de ce qu'une coopérative doit faire parce qu'elle est une coopérative. Ainsi, pour l'auteur, le premier extrait d'entrevue démontre un lien entre cette politique et une des valeurs coopératives, soit celle de la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle et non d'une charité obligée. La coopérative aide les gens à s'aider eux-mêmes comme le disait une publicité du mouvement Desjardins. Sans que les acteurs rencontrés relient leurs pratiques à l'identité coopérative, il y a, pour le chercheur, un lien entre ces pratiques et certains aspects de l'identité coopérative.

À partir des données terrain, les analyses de l'auteur ont mené à des constats similaires pour les questions de relations d'usage et d'ouverture: «on doit toujours bien servir le membre [...] ne pas lui refuser le droit d'adhésion [...] jamais tenter de le fourvoyer pour un gain à court terme» (Lafleur, 2003). Des questions liées au développement de la communauté et de l'investissement local ont aussi émergé: «la caisse appartient aux membres et ne déménagera jamais [...] elle n'est pas "opable"⁸⁸» (Lafleur, 2003). Finalement, les personnes rencontrées ont fait mention

⁸⁸ Il n'est pas possible que la caisse reçoive une offre publique d'achat (OPA), d'où le terme "opable".

de la force du réseau «les caisses ne se concurrencent pas [...] on bénéficie de la force du réseau» (Lafleur, 2003).

Outre les éléments spécifiques à l'identité coopérative, les personnes rencontrées parlaient de l'identité coopérative comme devant être autant de possibilités différentes en devenir constant. Selon les changements dans le temps, les habitudes de vie et l'environnement d'affaires de la caisse, ces différences coopératives devaient pouvoir évoluer et ne pas rester prisonnier d'une situation ou d'une époque.

À l'époque de mon père, les gens étaient tricotés serrés, c'était facile de les réunir, mais aujourd'hui c'est une autre affaire. Les gens arrivent, quittent, c'est une place pour dormir ici, le voisinage c'est pas fort. Et il y a la compétition, les gens veulent être servis sans trop se déranger. Alors comment faire pour ranimer le véritable esprit coopératif, c'est la même caisse, les mêmes avantages, mais le monde change (Lafleur, 2003).

Autrement dit, la formulation des éléments distinctifs de la formule coopérative doit être en mesure de s'adapter, d'évoluer, de ne pas être statique comme les principes coopératifs sont souvent perçus.

C'est bien beau les principes coopératifs, mais ça fait cent ans, et ça ne sonne pas toujours moderne lorsque je lis les documents ou que quelqu'un m'en parle... Je veux bien croire que c'est bien beau tout ça, mais on dirait que c'est figé dans une autre époque... Moi même, j'ai l'air un peu vieux jeu lorsque l'on me pose des questions là-dessus (Lafleur, 2003).

Cette première séquence nous informe sur trois éléments relativement bien connus de l'identité coopérative: le caractère local, la ristourne et la démocratie. Il

existe aussi quatre autres éléments plus implicites dans le discours des acteurs, mais qui peuvent être associés aux caractéristiques de l'identité coopérative, soit les retours à la communauté liés également aux intérêts de la caisse (valeur de prise en charge et de responsabilités personnelles et mutuelles); la valeur d'usage, d'ouverture, la propriété locale au service de la localité, et la force du réseau. Finalement, l'ensemble de ces éléments de l'identité coopérative doit être vu comme des potentialités qui doivent s'adapter à des situations en évolution.

À la suite de plusieurs séries d'allers-retours entre les données recueillies et leur analyse, l'auteur a donc développé un premier regroupement afin de mieux décrire les différents éléments de l'identité coopérative. Ce premier regroupement tient compte de l'idée de potentialité des éléments distinctifs. Ainsi, ces éléments ont été regroupés non sous le vocable de "principes" mais sous celui de "défis" qui expriment la potentialité et la dynamique changeante de ceux-ci.

Suite à cette première séquence de notre démarche à itérations multiples, sept défis coopératifs ont été formulés. C'est notre première tentative de formulation des éléments distincts de la coopérative. Ceux-ci sont naturellement en lien avec les principes. Nous avons sept défis et il existe sept principes coopératifs, même si les sept défis coopératifs ne correspondent pas directement aux sept principes coopératifs. Rappelons que les principes coopératifs à la base de la différence coopérative n'ont pas été remis en cause par l'auteur. Voici donc, en résumé, les éléments de la première construction de l'identité coopérative.

Le défi de la participation. Une coopérative, c'est un regroupement de personnes-membres: il faut être plus près des membres pour mieux les servir et créer la confiance.

Le défi de l'intercoopération d'affaires sectorielle. Une coopérative appuie et développe ses performances sur une vision issue de la base et la force du nombre (pyramide inversée).

Le défi de l'investissement et de la capitalisation. Une coopérative c'est le résultat de l'apport de ses membres, elle doit donner une plus-value en termes de ristournes individuelles et collectives et en terme de capitalisation (réserve), tout en assurant son autonomie et une dynamique locale.

Le défi de la segmentation. Une coopérative est ouverte à tous et il faut donc développer des stratégies verticales de développement, augmenter la gamme de produits.

Le défi de la relation d'usage. Une coopérative est centrée sur les besoins, il faut qu'elle soit branchée sur un produit/service rentable et le développer selon les besoins différenciés de ses membres (uniformité versus personnalisation).

Le défi du développement local. Une coopérative vit de et pour une communauté de gens, elle doit progresser avec elle.

Le défi de l'éducation. Une coopérative fait les choses différemment, elle doit se différencier par l'éducation et la promotion des différences coopératives pertinentes dans tous les aspects de sa gestion.

Cette première séquence a donc permis une première catégorisation suite à la démarche où le chercheur a nommé, comparé, mis en mémos et intégré les différentes données issues des entrevues, de l'observation et de la lecture de la documentation disponible. Il est possible, tel qu'indiqué plus haut, de voir à la fois l'influence du cadre formel qu'offrent les principes coopératifs et de l'apport des informations recueillies et analysées sur cette première catégorisation.

2.2 L'analyse des éléments de l'environnement

Les éléments de l'analyse de l'environnement tirés des documents de la Fédération des caisses Desjardins du Québec, en termes de menaces et d'opportunités, ont été présentés précédemment. De ceux-ci, six éléments concurrentiels sont retenus.

Concurrence: de façon générale, on observe une forte agressivité dans le domaine des services financiers. Certains concurrents de Desjardins intensifient la compétition et ne retiennent que les niches les plus rentables (ce qui n'est pas le cas de Desjardins). Également, de nouvelles législations libérales favorisant les fusions ainsi que l'arrivée de nouveaux concurrents dans un cadre de mondialisation viendront s'ajouter dans l'environnement concurrentiel des caisses Desjardins. D'un autre côté, dans certaines régions où les potentiels de profitabilité sont plus minces, des caisses se retrouvent presque sans concurrence. Mais, Desjardins sera confronté à plus de joueurs dans le domaine des services financiers.

Prix et gestion des coûts: les concurrents de Desjardins démontrent de fortes capacités financières et, en ne prenant que les niches les plus payantes, peuvent jouer davantage, dans ces niches, sur les prix. La question de la technologie est aussi importante en termes de gestion des coûts. Dans toute cette nouvelle dynamique, Desjardins devra maintenir une rentabilité pour être en mesure de compétitionner sur les prix.

Image de marque: selon les documents de Desjardins, une amélioration de l'image de marque de son professionnalisme a fait en sorte que de nombreuses organisations considèrent maintenant une offre faite par Desjardins. Pour ce qui est de l'image de marque en lien avec la nature coopérative du mouvement, elle est déficiente puisque plusieurs membres et non-membres ne perçoivent pas la différence entre les caisses et les banques. Cependant, le mouvement note une opportunité puisqu'il y a ouverture de la part des dirigeants, des employés et des membres de Desjardins à l'affirmation de la distinction coopérative. Desjardins, en améliorant son image de marque professionnelle, a su mieux se positionner dans certains marchés, mais son image de marque comme coopérative pour se différencier des banques reste à faire.

Fidélisation/personnalisation du service: d'une part, les consommateurs n'ont pas, en général, une fidélité très grande envers leurs institutions financières. D'autre part, toutes les institutions financières offrent une gamme élargie de produits, de services et de conseils qui demande une formation constante et une flexibilité accrue des employés (au niveau de la formation, Desjardins est en retard par rapport à ses concurrents). Aussi, la question de la gestion du patrimoine est importante face à la question de la fidélisation puisqu'à moyen terme, une partie importante des actifs des membres fidèles de Desjardins sera, au moment de leur décès, transférée aux autres membres plus jeunes de la famille. Ceux-ci, contrairement à leurs parents, font

affaires avec plus d'une institution financière. À ce chapitre, Desjardins a un énorme défi de fidélisation et de personnalisation de ses services.

Nouvelles opportunités: dans des secteurs où Desjardins est peu présent, (industrie de pointe, la nouvelle économie, etc.) il y a un potentiel de croissance important. Desjardins doit donc aller concurrencer les autres institutions financières sur ces marchés.

Capital de connaissances. L'ensemble de l'évolution de l'économie avec ses changements rapides, et les mutations profondes qu'apporte la mondialisation, demande aux organisations de développer une capacité d'adaptation et d'apprentissage significative. En ce sens, le mouvement Desjardins reconnaît que le développement d'un capital de connaissance sera clé afin de maintenir et d'améliorer sa position concurrentielle.

Dans le processus de formulation de stratégie, ces éléments sont associés à la dimension environnement et sont, à toutes fins pratiques, indépendants de l'identité coopérative. Cette analyse de l'environnement est cependant nécessaire afin de s'assurer que les éléments de l'identité de la coopérative sont en lien avec les réalités de la concurrence.

2.3 La spécification de l'identité coopérative et première catégorisation

Cette première séquence a été suivie d'une deuxième série de cueillette et d'analyse de données auprès des trois caisses à partir de la première formulation de l'identité coopérative sous forme de défis coopératifs. De août 2001 à avril 2002, une

série de cinq entrevues semi-dirigées furent donc réalisées avec des acteurs de deux caisses. Dans le cas d'une de ces caisses, comme elle avait un niveau de motivation et d'intérêt élevé par rapport à la démarche, elle a ouvert toutes grandes ses portes. Nous nous sommes concentré principalement sur cette caisse. Nous avons réalisé trente-cinq entrevues semi-dirigées avec des acteurs de cette caisse; quatre groupes de discussion réunissant trente membres de la caisse et un groupe de discussion avec huit membres du conseil d'administration. Également, nous avons rencontré la directrice d'un centre local de développement de la communauté où la caisse est active. Des participations aux réunions de direction et d'employés ont également fait partie de cette séquence, de même que la lecture de toute la documentation pertinente.

Finalement, la conception de l'ensemble de ces modèles a aussi fait l'objet de critiques pertinentes suite à deux présentations faites aux étudiants de la maîtrise en gestion et développement des coopératives de l'Université de Sherbrooke ainsi qu'à des échanges avec une équipe composée de cinq chercheurs spécialistes des coopératives dans laquelle se trouvent deux collègues du programme de doctorat.

Cette deuxième séquence de cueillette et d'analyse des données a permis de creuser les caractéristiques de l'identité coopérative et d'entreprendre la construction, en deux temps, d'une première modélisation à partir de cette catégorisation.

Nous résumons, dans un premier temps, les commentaires des employés, des membres de la direction et des administrateurs en lien avec les éléments potentiels de l'identité coopérative.

Les raisons pour lesquelles les membres sont à la caisse résident dans la qualité du service. Si par le passé, Desjardins allait de soi, les gens semblent regarder aujourd'hui leurs avantages personnels à court terme. Il ne semble plus y avoir de projet commun pour la caisse plus grand que "simplement" satisfaire le mieux possible les besoins des membres en termes de services financiers.

Le sens premier de la coopérative s'est perdu avec le temps, les gens sont peu convaincus par la nature locale et charitable de Desjardins.

Les employés sont partagés sur la pertinence de s'impliquer dans le milieu comme élément de différenciation coopérative, alors que la direction et les administrateurs en sont convaincus.

Outre la ristourne, très peu de personnes peuvent nommer une différence coopérative au sein de la caisse.

L'ensemble des conseillères ont affirmé ne pas avoir de problèmes significatifs à vendre les produits Desjardins, que ce soit les hypothèques, les assurances, les fonds de placement, etc. Elles se sentent bien outillées pour convaincre les membres de faire affaires avec la caisse grâce à la qualité, à la gamme et au prix des produits. Selon elles, la principale raison de cette réussite réside dans la force du réseau.

Entre la porte d'entrée et la conseillère, il y a une série d'intermédiaires qui ont un rôle sous-estimé à jouer pour servir pleinement le membre.

Les plaintes des membres viennent principalement des changements rapides à la caisse (heures, technologie etc.) et de certaines lacunes apparentes dans la prestation des services (temps d'attente, retour d'appel, professionnalisme, confidentialité, etc.)

Ce résumé des informations a été produit à partir des entrevues et des groupes de discussion ayant regroupé près de 90% des acteurs internes de la caisse, soit les salariés, contractuels, cadres et administrateurs.

Voici maintenant le résumé des commentaires des membres de la caisse obtenus en groupes de discussion.

On adopte la caisse à cause de l'histoire de Desjardins, qu'elle est une institution québécoise et/ou que des parents ou amis se sont impliqués dans le mouvement Desjardins. Les gens y demeurent à cause de la relation développée avec leur conseillère et/ou à cause de la proximité des services.

L'idée générale que se font les gens des coopératives et de la caisse a plus à voir avec une organisation charitable qu'avec une entreprise solide qui donne des services.

On perçoit la caisse comme une filiale du mouvement Desjardins, ce qui diminue d'autant leur sentiment d'appartenance envers elle.

Par rapport aux services et produits offerts, il existe un certain paradoxe entre les critiques de membres et leur degré de satisfaction. D'une part, les gens sont, dans l'ensemble, satisfaits de la caisse, mais sont en même temps très critiques. Lorsque l'on demande d'élaborer plus amplement sur les points négatifs, peu de gens peuvent en nommer et lorsque l'on tente de rationaliser leurs insatisfactions, les répondants s'aperçoivent qu'ils connaissent plus de points positifs que de points négatifs. Il semble manquer d'éléments tranchants pour se dire satisfaits en lien avec ce qu'une coopérative devrait apporter.

L'insatisfaction principale en lien avec la nature coopérative de la caisse a trait au fait que les répondants ne voient pas de différence avec les autres institutions financières, malgré une promesse officieuse d'être différent. Les répondants retrouvent, à toutes fins pratiques, les mêmes services et les mêmes taux (sauf pour la ristourne) que chez les autres institutions financières.

Les autres insatisfactions, en lien avec l'entreprise, sont assez similaires aux réprimandes faites aux autres institutions financières ou autres entreprises. Les répondants aimeraient avoir un meilleur accès aux employés et que ces derniers soit mieux formés (de l'accueil au conseiller). Lorsque l'on parle des frais additionnels pour des heures d'ouverture prolongés, plus de personnel, etc., nous nous sommes retrouvés devant le paradoxe "vouloir le beurre et l'argent du beurre". C'est-à-dire que le membre désire plus de services, mais au même prix.

Les répondants aimeraient sentir que la caisse est différente par, entre autres, l'amélioration du sentiment d'appartenance lorsqu'ils entrent à la caisse.

À produits et prix égaux, les gens choisiraient Desjardins à cause de leur attachement traditionnel envers la caisse; parce que la caisse est engagée socialement et finalement à cause de la ristourne (ce qui revient au prix).

Ces différents éléments ont permis d'avancer dans la réflexion sur les défis coopératifs comme base de l'identité propre de la coopérative.

En revisitant les notes et les enregistrements des entrevues, les chercheurs se sont aperçus que les acteurs insistaient pour dire que toutes les différences coopératives évoquées étaient toujours en lien avec la compétition. Autrement dit, chaque élément distinctif devait avoir un impact sur les services et produits au comptoir, dans le bureau face à un membre ou à un éventuel membre. Ce que les principes coopératifs ne précisent pas directement.

Un nouveau défi a alors émergé de cette analyse pour rendre compte de cette réalité, soit le défi du produit et service. Ce défi se veut un résultat de l'ensemble des défis. Si la qualité du produit ou du service n'est pas l'objet d'un principe coopératif, il faut reconnaître qu'il est au cœur de la dynamique du projet coopératif. C'est par l'offre d'un produit ou service que la coopérative tente de changer la dynamique développementale. En ce sens, le défi du produit et service est pour la coopérative à la fois son cheval de bataille et son cheval de Troie.

Ainsi, avec ces résultats et leur analyse, certaines caractéristiques propres à chaque défi ont pu être élaborées.

Défi de la participation :

- A. La composition du CA (représentatif du milieu);
- B. L'engagement des dirigeants élus aux activités de la caisse;
- C. L'implication dans le milieu (direction et CA);
- D. Les capacités du directeur général; le type de gestion;
- E. La communication au sein de la caisse;
- F. Le sentiment d'appartenance des employés à la caisse.

Défi de l'intercoopération sectorielle d'affaires :

- A. Le niveau de partenariat entre les caisses de la région;
- B. Les liens avec le centre d'affaires régional;
- C. Le nombre et la qualité des produits/services offerts grâce à l'intercoopération.

Défi de l'investissement et de la capitalisation :

- A. Les avoirs de la caisse;
- B. Les politiques et la pratique de ristourne;
- C. Les pratiques de capitalisation

Défi du produit/service :

- A. L'intercoopération d'affaires avec les autres caisses pour le développement local;
- B. La santé financière;
- C. La ristourne;
- D. La gamme de produits et services;
- E. Le prix;
- F. La qualité/compétence des ressources humaines;
- G. La plus-value développementale.

Défi du développement local :

- A. Les produits d'intercoopération pour la communauté (fonds de développement, etc...);
- B. Le retour des projets de développement local;
- C. La participation à la santé du développement de sa communauté.

Défi de la segmentation :

- A. L'implication des jeunes;
- B. L'implication des leaders;
- C. L'implication des agents économiques;
- D. La gamme des produits offerts;
- E. Les services personnalisés selon le segment de membre.

Défi de la relation d'usage :

- A. La capacité de répondre aux différents besoins des membres (approche différenciée);
- B. La capacité de s'ajuster à chaque segment;
- C. En lien avec les éléments DIS et DPS.

Défi de l'éducation coopérative :

- A. Les demandes/suivis des investissements sociaux;
- B. La capacité de se différencier par la compréhension de la dynamique coopérative;
- C. La capacité de faire valoir les atouts de l'identité coopérative pour en faire, après le prix et la qualité, une troisième variable de décision du consommateur.

Avec l'ensemble de ces catégories et des éléments qui les constituent, l'analyse est passée à une deuxième phase. L'objectif était alors de mettre ces défis en interrelation les uns avec les autres. Dans un premier temps, inspiré de nos notes et mémos, une première modélisation a émergé. Par la suite, une deuxième modélisation a été proposée pour compléter l'ensemble de la dynamique du modèle des défis coopératifs pour la formulation de stratégie axée sur l'identité de la coopérative.

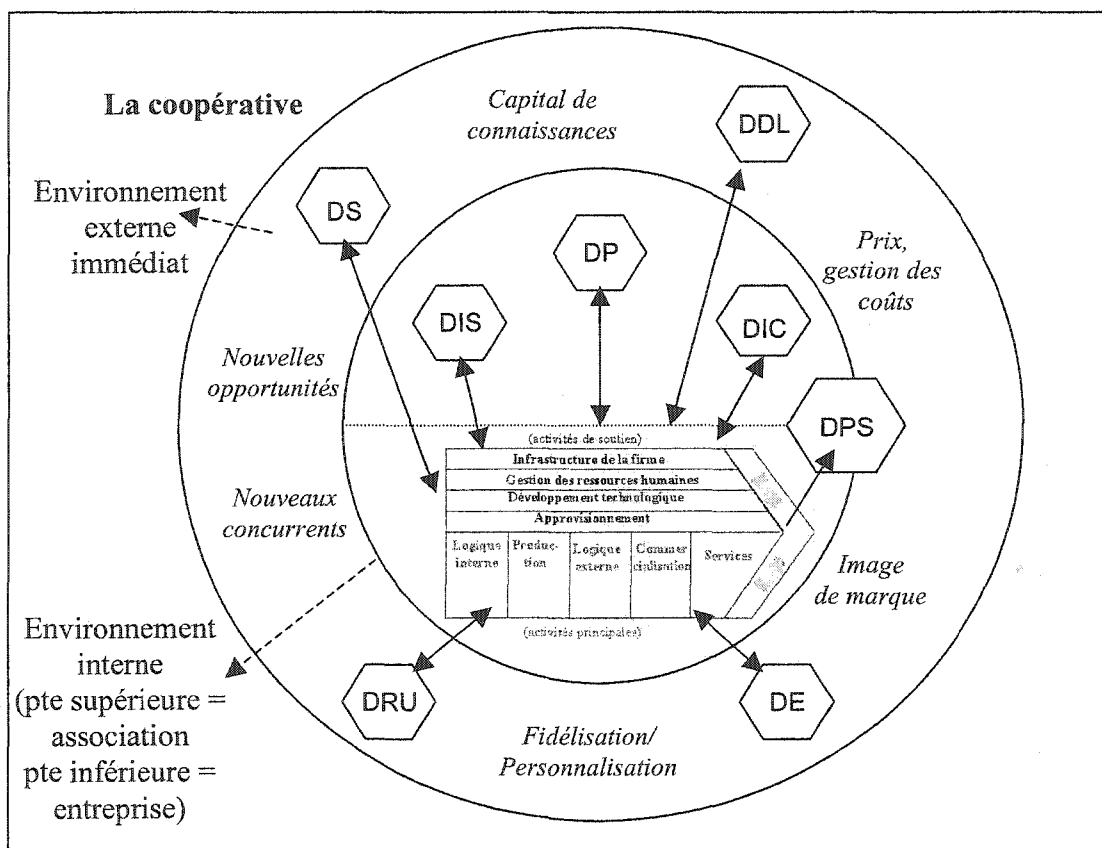
Afin de compléter la première modélisation, le modèle de création de valeur de Porter (1986), comme concept d'analyse interne de la coopérative, a été positionné au centre de la dynamique du modèle en lien avec le défi du produit et service. La raison expliquant l'utilisation de ce modèle en particulier s'explique par le fait que la fédération des caisses Desjardins utilise majoritairement les modèles des forces compétitives de Porter. Chaque défi pouvait être analysé en fonction de ce modèle de création de valeur et de son impact sur le défi du produit/service. Celui-ci devait à son tour venir renforcer chaque défi. Les différents éléments issus de l'analyse de l'environnement sont également positionnés dans cette première modélisation.

Pour illustrer la double nature de la coopérative, nous avons divisé la coopérative en deux parties, un premier demi-cercle représente son côté associatif, où se retrouvent les défis de la participation, de l'intercoopération sectorielle et de l'investissement et capitalisation, alors qu'un autre demi-cercle représente le côté entreprise où le modèle économique de création de valeur de Porter est inséré. Un deuxième grand cercle représente l'ensemble des membres et des non-membres de la communauté où est implantée la coopérative et où les éléments de la concurrence ont été positionnés. Les défis du développement local, de la segmentation, de la relation

d'usage et de l'éducation s'y retrouvent également. Le défi du produit et service se retrouve au carrefour de l'ensemble de ces éléments.

Figure 25

La première modélisation des défis coopératifs



Une fois l'élaboration de ce modèle terminée, un constat a rapidement frappé les chercheurs : les défis coopératifs ne sont pas suffisants pour rendre compte de l'ensemble de la dynamique de la formulation stratégique et plusieurs données recueillies se retrouvent plus difficilement dans les défis tels que définis.

Ainsi, certaines données recueillies étaient des résultats plutôt fixes, facilement incorporables dans les défis alors que d'autres étaient plutôt des actions ponctuelles plus difficiles à inclure dans les défis coopératifs. Afin de bien rendre compte de l'ensemble des données qui nous venaient du terrain, il fallait proposer une façon de lier les actions ou propositions d'actions à des résultats stratégiques eux-mêmes liés aux défis coopératifs.

Ainsi, pour chaque défi, nous avons développé une série d'éléments que nous nommons résultats stratégiques et actions stratégiques. Les actions mènent à l'obtention de résultats stratégiques, et ces résultats permettent à leur tour de relever les défis coopératifs. Ce sont ces actions stratégiques qui sont la source d'une utilisation positive ou négative d'un des défis coopératifs dans une stratégie issue de l'identité coopérative de la caisse.

Ces résultats et cette modélisation nous ont permis d'élaborer une grille d'analyse des défis coopératifs. Pour répondre à la nature de l'action coopérative, ce tableau permet de mieux analyser et de mieux situer les résultats stratégiques du point de vue de la caisse et du point de vue du membre. Chaque action stratégique devant produire des résultats bénéfiques sur ces deux éléments à la fois. Ainsi, pour analyser sa stratégie, un acteur de caisse pourrait évaluer les résultats de chaque défi comme suit :

Tableau 11

Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif

Défi	Résultats (effets) pour la coopérative	Résultats (effets) pour le membre actuel et futur
DP	Est plus près des membres pour mieux les servir ; bénéficie de l'implication positive des membres ; obtient une fidélisation accrue de ses membres.	Se sent écouté, obtient des produits très satisfaisants et se sent responsable de sa coopérative.
DIS	Bénéficie de la force du nombre pour améliorer les performances avec une vision de la base.	A accès à plusieurs produits/services, à prix compétitifs et selon les particularités locales.
DIC	Donne une valeur ajoutée en termes de ristourne individuelle, collective et en termes de capitalisation (réserve inaliénable), tout en assurant son autonomie et en gardant une dynamique locale.	Voit sa ristourne comme un élément de valeur ajoutée à ses achats; est conscient de la valeur ajoutée que lui apporte sa coopérative financièrement solide.
DPS	Donne un produit/service de qualité aux membres.	Perçoit le produit ou le service de la coopérative comme étant le plus compétitif (prix, service, plus-value).
DS	Développe des stratégies verticales de développement ; chaque type de membre rentabilise la coopérative.	Chaque membre bénéficie de l'apport des autres membres; le membre a accès à une gamme élargie de produits/services répondant à ses besoins.
DRU	Offre une gamme de produits/services rentables qui couvre l'ensemble des besoins sectoriels de ses différents segments de membres.	Trouve un produit adapté à ses besoins. Trouve toute la gamme de produits répondant à ses besoins.
DDL	Fait progresser sa communauté et la caisse progresse avec sa communauté.	Valorise les projets locaux de développement; fait le lien avec ses achats à la coopérative et l'augmentation de sa qualité de vie locale.
DEC	Se différencie par l'éducation et la promotion des différences coopératives pertinentes.	Perçoit la valeur de ses achats à la coopérative dans sa communauté; prend en considération la valeur ajoutée coopérative dans ses décisions d'achat.

Cependant, pour bien comprendre le succès des stratégies de la caisse, ce tableau n'est pas suffisant, il faut être en mesure d'aller à la source des résultats stratégiques. Si les défis coopératifs et les résultats stratégiques nous permettent de bien saisir les effets des décisions et actions quotidiennes au sein de la coopérative, ils ne donnent pas d'information sur ces actions et décisions quotidiennes. Pour répondre à cette situation, un autre cadre vient préciser certaines actions que les répondants des caisses réalisaient ou suggéraient de réaliser et que nous avons associées à nos défis coopératifs. Ces éléments sont nommés "actions stratégiques" et permettent l'atteinte des résultats stratégiques liés aux défis de l'identité coopérative de la caisse.

Tableau 12
Actions stratégiques pour chaque défi coopératif

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
DP	La caisse présente plusieurs scénarios de ristourne à l'AGA; La caisse a des canaux formels de communication avec ses membres; Les membres du CA et les employés sont des capteurs d'informations stratégiques; Les membres du CA proviennent de chaque secteur géographique; Les membres du CA sont impliqués à la caisse; Les membres du CA sont impliqués dans la communauté.
DIS	La caisse possède une vaste gamme de produits et services; La caisse possède un ou des fonds d'investissement locaux; La caisse a accès à des experts sectoriels; La caisse fait partie d'un regroupement de caisses afin de mieux gérer ses fonds d'investissement locaux et les risques associés.
DIC	La caisse a la capacité de dégager des excédents; La caisse a été en mesure de ristourner par le passé (santé financière); La caisse a toujours réinvesti pour améliorer son ratio de capitalisation.
DS	La caisse propose un ensemble de produits financiers; La caisse possède des employés bien formés pour proposer les bons produits adaptés aux différents segments de membres.

Tableau 12 (suite)
Actions stratégiques pour chaque défi coopératif

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
DRU	La caisse fait une offre spécialisée pour tous les membres; La caisse est capable, par ses produits, de fidéliser les membres; La caisse, comme lieu physique, reflète un sentiment de “chez-soi”; La caisse répond à la réticence de certains de tout mettre leurs œufs dans le même panier.
DPS	La caisse possède un personnel formé de type conseiller; La caisse intègre positivement les nouvelles technologies; La caisse se voit comme une coopérative de services spécialisés dans le futur.
DDL	La direction générale de la caisse est impliquée dans son milieu; Les membres du CA sont impliqués dans leur milieu; Les membres du CA et les employés sont des capteurs d’informations stratégiques; La caisse offre des produits et gère ses risques en partenariat avec d’autres organismes/caisses.
DEC	La caisse fait un suivi des commandites; La caisse transforme sa plus-value coopérative comme centre de la valeur ajoutée.

Finalement, cette séquence a aussi vu émerger un autre concept, soit le milieu. Celui-ci a une influence sur la façon et la capacité d'une caisse de répondre aux défis coopératifs. S'il a une influence sur la caisse, celle-ci en retour a peu ou pas de contrôle sur celui-ci.

Les éléments du milieu :

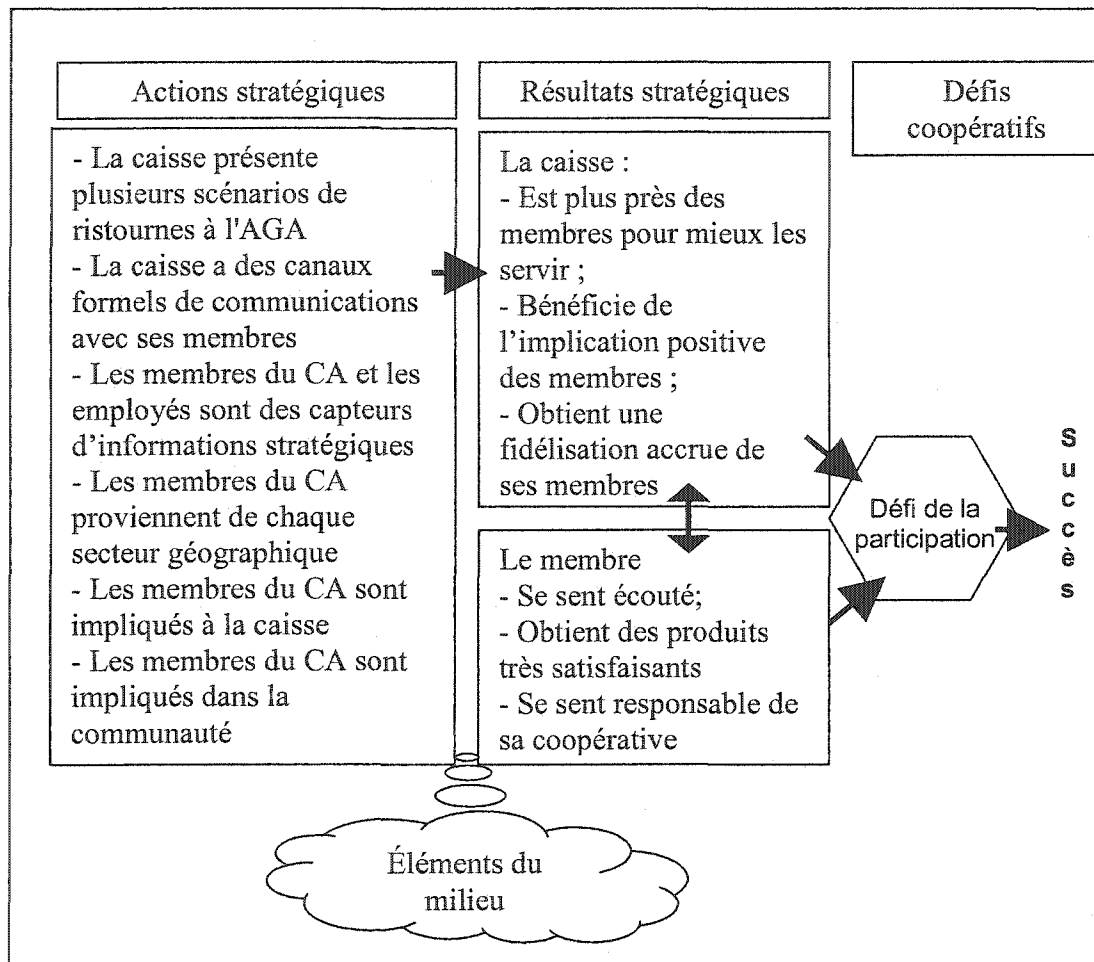
- A. Historique de la caisse;
- B. Type de milieu : appartenance forte/faible; l'activité économique;
- C. Type de concurrence : forte à moyenne;
- D. Type de membre : individuel ou d'affaires.

Par exemple, une caisse qui a une histoire fortement ancrée dans sa communauté, qui se retrouve au sein d'une communauté ayant un fort sentiment d'appartenance envers son milieu, qui œuvre dans une région où il y a une activité économique florissante, où la concurrence est faible et où elle reçoit tant des membres de type individuel que corporatif, aura une facilité plus grande à relever les défis coopératifs qu'une caisse qui ferait face à des éléments du milieu qui lui seraient moins favorables. Ce sont des considérations qui n'avaient pas été abordées directement pour l'identité coopérative, mais qui viennent l'influencer.

L'ensemble de ces concepts: défis coopératifs, résultats stratégiques, actions stratégiques et du milieu témoignent de l'ensemble des données recueillies et analysées lors de cette deuxième séquence de la recherche. Il est ainsi plus facile de comprendre les actions possibles et les résultats nécessaires pour relever les défis coopératifs et contribuer au succès de la caisse. La figure suivante schématise cette dynamique stratégique pour un des défis coopératifs, soit le défi de la participation.

Figure 26

Illustration de la dynamique stratégique pour le défi de la participation



La même illustration peut être réalisée pour l'ensemble des défis coopératifs.

Ce schéma résume donc les résultats de cette deuxième séquence de la stratégie hybride et de la démarche à itérations multiples de la recherche. Cependant, il est important de mentionner que, lors de cette séquence, des différences entre les trois caisses ont été notées. Une première caisse avait, tout au long de son histoire, eu une dynamique coopérative très forte et était fortement motivée par cette démarche.

Cependant, un acteur important de cette dynamique, soit le directeur général, était en processus de retraite. Une deuxième caisse se relevait d'une courte période de turbulence financière et misait énormément sur le développement de ses avantages coopératifs pour son redressement. Cette caisse avait donc une très forte motivation pour cette démarche. Finalement, les dirigeants rencontrés dans la troisième caisse avaient une motivation beaucoup moins grande face au développement des aspects coopératifs dans sa stratégie. Mais tous ont collaboré avec générosité à la recherche.

2.4 La spécification de l'identité coopérative et la théorisation

Cette deuxième séquence a été suivie, d'avril à octobre 2002, d'une troisième série de cueillette et d'analyse de données, effectuée avec plus de profondeur que la précédente et ayant demandé un intérêt et des ressources plus importantes de la part des caisses. Compte tenu de la situation qui prévalait au sein des trois caisses, les efforts de cette séquence ont surtout porté sur la caisse qui avait un intérêt plus marqué pour cette troisième séquence. Avec celle-ci, les chercheurs ont pu aller en profondeur en se servant du modèle des défis coopératifs comme base d'analyse dans la conduite de deux dossiers majeurs de la caisse: l'élaboration du plan d'affaires 2002 et le comité d'accueil coopératif. Les autres caisses ont tout de même participé à cette séquence en commentant les conclusions de cette séquence.

Parallèlement à ce travail, des actions soutenues ont été réalisées jusqu'en janvier 2003 auprès de collègues, de chercheurs et d'acteurs du mouvement coopératif. Ainsi, du 9 au 12 mai 2002 à Thessaloniki en Grèce, l'auteur a participé à la conférence des chercheurs de l'Alliance coopérative internationale, intitulée "Local society and global economy: the role of co-operatives" (la société locale et l'économie globale; le rôle des coopératives). Ce colloque regroupait près de soixante-quinze

chercheurs et coopérateurs des quatre coins du monde, qui ont pu discuter et commenter le modèle des défis coopératifs.

Du 15 au 18 octobre 2002, l'auteur a présenté deux conférences lors du colloque internationale annuel du Réseau des universités des Amériques en études sur les coopératives et les associations au Chili. Ce colloque intitulé "La gestión de emprendimientos asociativos: identificación de los factores claves de éxito" (la gestion de l'entrepreneurship associatif: identification des facteurs clés de succès) a permis de présenter deux conférences. La première, en plénière, portait sur le modèle des défis coopératifs et la deuxième, en atelier, sur l'application de ce modèle aux trois caisses populaires étudiées.

Le 15 novembre 2002, le modèle des défis coopératifs a été présenté devant collègues et étudiants de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke lors de la Semaine de la recherche. Du 18 au 22 novembre, la théorie des défis coopératifs pour la formulation de stratégies a fait l'objet d'un cours de trente heures à des gestionnaires de coopératives inscrits au programme de maîtrise en gestion des coopératives de l'Université de la Havane.

Par ces activités, le modèle des défis coopératifs a été commenté par un nombre impressionnant de spécialistes de la question provenant d'horizons diversifiés.

Finalement, cinq cadres de direction du mouvement coopératif québécois dans le domaine de l'agriculture, de l'habitation, de la consommation et de l'épargne et

crédit et impliqués dans le processus stratégique de leur coopérative ont reçu une version résumée du modèle des défis coopératifs pour critique.

Deux grands constats ont émergé de ces différents exercices. Dans un premier temps, la présentation de l'identité coopérative sous forme de défis de même que la séquence action-résultat-défi sont des innovations très intéressantes qui collent bien à la réalité coopérative. Les personnes rencontrées affirment retrouver de façon plus dynamique qu'avec les principes traditionnels, l'identité coopérative. Il y a, dans ces éléments, une vision plus claire et un langage qui colle mieux à la dynamique de gestion de la coopérative. Rappelons que l'idée des défis a émergé de l'analyse des entrevues terrain où les personnes rencontrées parlaient des potentialités de la formule coopérative. L'idée de la séquence action-résultat-défi a aussi émergé de l'analyse des différentes actions proposées par les acteurs rencontrés.

Cependant, les actions, résultats et défis pourraient prendre une couleur différente selon le type de coopérative. Les éléments présents dans le modèle, surtout du côté des actions et résultats, pourraient contenir des actions et résultats légèrement différents pour une coopérative de travailleurs, de producteurs, de consommateurs ou mixte. L'auteur est conscient que le contenu des concepts du modèle des défis coopératifs, tel que présenté, est plus adapté à la dynamique des caisses populaires et de façon générale, à la dynamique des coopératives de consommation. Mais le concept des défis coopératifs et la séquence action-résultat-défi ne sont pas remis en cause. Cependant, la formulation des résultats et des actions stratégiques a été précisé.

Dans un deuxième temps, l'application du modèle et les commentaires sont venus affiner certains aspects de la modélisation. Ainsi, le concept de création de

valeur de Porter, qui avait été placé au centre de la partie entreprise de la coopérative, a été remplacé par le défi du produit et service. Le modèle de Porter met uniquement l'emphase sur le gain économique, limitant ainsi l'analyse de la plus-value coopérative. Le défi du produit et service représente mieux la dynamique centrale de la coopérative dans un cadre développemental. Il permet de mieux intégrer non seulement les éléments de prix et de qualité, mais aussi ceux liés à sa performance développementale en termes de plus-value coopérative. Cette séquence doit aussi montrer que les résultats obtenus sont en lien avec certains aspects de l'environnement externe de la coopérative.

Également, le défi de la segmentation a été renommé le défi du développement coopératif et a été centré vers les aspects différenciés de la dynamique du développement coopératif. De l'avis de plusieurs, tel que formulé précédemment, le défi de la segmentation mettait l'emphase, d'une part, sur des éléments qui étaient déjà dans les défis de la relation d'usage et du produit et service et, d'autre part, insistait sur un aspect qui n'était pas unique à la formule coopérative, soit la segmentation.

Finalement, la représentation graphique a été modifiée pour intégrer ces modifications.

CHQUIÈME CHAPITRE

LA THÉORIE DES DÉFIS COOPÉRATIFS ET LA FORMULATION DE STRATÉGIE

L'ensemble des activités de recherche présentées précédemment a permis de théoriser, dans le sens où «théoriser c'est dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière» (Paillé, 1994, p. 150).

Dans un premier temps, une série de définitions vient introduire les concepts de la théorie et vient en délimiter le champ. Dans un deuxième temps, nous procédons à l'application de la théorie pour vérifier sa pertinence pratique et sa pertinence théorique pour ensuite présenter les critères de la qualité de la recherche.

1 LES DÉFINITIONS

La théorie des défis coopératifs met en relation de façon dynamique huit particularités uniques de l'identité coopérative issues de sa vision développementale. La théorie des défis coopératifs 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 dans une dynamique de développement durable de la communauté.

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 action 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. Ces actions stratégiques peuvent être le résultat d'actions délibérées ou émergentes et mènent directement à l'atteinte des résultats stratégiques.

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.

2 LES CONCEPTS

Après avoir défini les concepts de la théorie des défis coopératifs, chaque élément de ces concepts fait l'objet, dans les lignes suivantes, d'une description en profondeur.

2.1 Les défis coopératifs

Telle que décrite précédemment, la formulation du caractère distinctif de la coopérative en huit défis est le fruit d'une construction réalisée avec un cadre prescriptif, soit les valeurs et principes coopératifs et d'une démarche inductive par la reformulation des distinctions coopératives à partir des données du terrain recueillies et analysées selon la dynamique de la théorisation ancrée. Ainsi, la formulation de chaque défi coopératif énonce formellement les valeurs et principes coopératifs qui y sont associés, suivie d'une description du défi coopératif.

Le défi de la participation (DP). Ce défi témoigne de la dimension structurelle différenciée des coopératives de base et de la double nature d'usager et de propriétaire du membre. 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. Cette particularité se traduit par un droit de participation et une obligation pour les membres de savoir ce qui se passe au sein de la coopérative et une obligation d'être prêts à participer, le tout selon les règles établies par le cadre légal et la régie interne. D'un point de vue stratégique, ces éléments font en sorte qu'une démarche participative est incontournable dans une coopérative afin d'assurer un apport unique des membres aux destinées de la coopérative.

Ce défi posera au gestionnaire une dynamique et un degré de difficulté différent selon le type de coopérative (travail, consommation, production, mixte) et l'importance du lien d'usage entre le membre et sa coopérative. Plus le lien d'usage

sera important, plus cette dynamique sera naturellement forte. Mais ce défi est constant chez tous les types de coopérative.

Défi de l'intercoopération d'affaires sectorielles (DIS). Le principe de coopération entre coopératives fait en sorte que celles-ci se regroupent en fédération ou en confédération principalement selon leur secteur. Ce faisant, la vision de la structure hiérarchique traditionnelle des unités d'affaires stratégiques se trouve inversée. Ce sont les coopératives de base qui sont les propriétaires du "bureau chef" ou du "siège social" et non l'inverse comme chez les entreprises traditionnelles.

Ainsi, 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 leurs membres de meilleurs services, des services supplémentaires, profiter d'économies d'échelle, etc.

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 terme de sources de financement et de capitalisation.

Ainsi, la recherche de fonds se retrouve presque uniquement entre les mains des membres de la coopérative. Celle-ci ne peut aller se financer sur les places boursières ou autres par la vente d'actions en échange de droit de vote et de rémunération maximale des capitaux investis. Ainsi, la coopérative a un accès beaucoup plus limité que l'entreprise traditionnelle à des sources de financement.

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) tout en maintenant un investissement interne adéquat pour le développement de la coopérative.

Ces trois premiers défis peuvent être résumés par trois mots clés: décision pour le défi de la participation; financement, pour le défi de l'investissement et de la capitalisation et réseautage pour le défi de l'intercoopération sectorielle. Ce sont trois défis internes que posent aux gestionnaires certaines particularités de l'identité coopérative; l'entreprise traditionnelle ne répond pas de cette façon à ses dynamiques de décision, de financement et de réseautage. Les prochains défis coopératifs, comme nous le verrons, servent de guide dans ses relations et résultats avec son environnement.

Défi du développement coopératif (DDC). 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, et solutionner un problème que le marché traditionnel ne solutionne pas à leur pleine satisfaction (salaire trop faible, mauvais approvisionnement, prix trop élevé, faible retour sur la production, etc.).

Ce point de départ, jumelé au principe de la porte ouverte et aux valeurs coopératives, fait en sorte que la coopérative ne doit pas, en principe, refuser l'entrée à quiconque désirant participer au projet coopératif. Autrement dit, les membres ne peuvent se garder un avantage coopératif au détriment des autres acteurs du même secteur qui voudraient contribuer positivement au projet de la coopérative. Par exemple, une coopérative de travailleurs qui refuserait le statut de membre à d'autres travailleurs oeuvrant au sein même de la coopérative afin de se garder pour eux seuls les avantages du travail de la coopérative, ne relèverait pas le défi du développement coopératif.

Également, de par la pratique d'une ristourne sociale, une partie des excédents de la coopérative est retournée périodiquement à la communauté. Certaines coopératives fixent un plafond d'excédents au-delà duquel la coopérative ne peut s'approprier ces surplus et doit les retourner sous forme de ristourne ou de création de valeur d'usage et sociale (Schwab, 2003). La pratique de la constitution d'une réserve inaliénable (sauf, au Québec, pour les coopératives agricoles) fait également que le travail de la coopérative n'est pas l'objet de spéculation, car la vente d'une coopérative ne pourrait bénéficier financièrement aux membres. En ce sens, le développement coopératif fait en sorte que la coopérative appartient au milieu.

Stratégiquement, le travail des dirigeants d'une coopérative ne doit pas faire en sorte de recréer des distorsions de marché similaires à ce que la coopérative travaille à solutionner. En ce sens, le développement de la coopérative est centré sur une vision particulière de l'action des organisations, vision basée sur son identité.

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 des membres d'une coopérative. Cette particularité de l'identité coopérative sert aussi de guide de développement, un développement centré sur les besoins des membres dans un secteur précis.

Ainsi, traditionnellement, le but de la gestion d'une entreprise se résume à la maximisation des investissements d'actionnaires qui n'ont souvent, outre leur investissement, aucun lien avec la production de l'organisation où est investi leur argent. Dans cette relation, l'attente de l'actionnaire est d'obtenir le meilleur rendement possible sur son investissement. Aussi, un investisseur a la possibilité de déplacer ses investissements peu importe le secteur d'activités et de passer, par exemple, de l'industrie de la motoneige à l'industrie pharmaceutique ou du tourisme. La relation entre le besoin de l'investisseur et l'organisation est relativement flexible en autant qu'elle apporte un profit intéressant et ce, dans une gamme très large de secteurs, sans autre relation que celle de l'investissement et du rendement attendu sur celui-ci. Conséquemment, pour le gestionnaire d'organisation traditionnelle, le travail sera de gérer dans le but de capter du capital, et une fois celui-ci capté, le rémunérer suffisamment pour qu'il ne quitte pas l'entreprise.

En comparaison, la relation d'usage chez une coopérative est beaucoup plus stable en étant liée soit au travail, à la consommation ou à la production et, à moins d'événements extraordinaires, beaucoup plus étroite puisque le choix du secteur économique, épargne crédit, production agricole, hébergement, etc., se fait pour une très longue période. Conséquemment, le travail du gestionnaire sera de gérer en fonction de cette relation d'usage plus stable et étroite. La coopérative n'existe que pour satisfaire cette relation d'usage.

Ainsi, chez une coopérative de travailleurs, les membres ne décideront pas de délocaliser leur coopérative pour profiter de salaires plus bas ailleurs afin d'améliorer leur profit. Au contraire, la dynamique coopérative tentera de toujours offrir de meilleures conditions de travail à ses membres travailleurs, et possiblement de s'assurer que le membre gardera un emploi satisfaisant tout au long de sa vie active. Tout comme la coopérative laitière Agropur ne décidera pas d'acheter du lait moins dispendieux venant du sud ou de se transformer en usine de fabrication de jouets de plastique. La relation d'usage est liée à la production des membres uniquement, et le but de la coopérative est d'optimiser ses capacités pour renforcer la transformation et la vente du lait de ses membres.

Du point de vue du développement de ses affaires, le développement stratégique de la coopérative devra toujours être en lien avec cette relation d'usage et non avec une relation financière. Ainsi, stratégiquement, la coopérative doit être à l'affût de l'évolution de la relation d'usage des membres avec leur coopérative (en termes de secteur économique, d'habileté de ses membres à renforcer dans leur secteur, de gamme de produits et services, etc.). 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, fort différents de l'entreprise traditionnelle.

Par exemple, une coopérative de consommateurs dans le domaine alimentaire pourrait développer l'ensemble des activités de production, transformation, distribution et vente afin d'optimiser les avantages coopératifs pour ses membres. Même phénomène pour une coopérative d'ambulanciers où les

dirigeants pourraient tenter de développer de l'emploi pour les ambulanciers qui se retrouveraient, après un certain nombre d'années, avec des problèmes de santé (mal de dos par exemple) les empêchant de faire leur travail d'ambulancier physiquement exigeant. Les dirigeants pourraient alors être portés à faire un développement d'emplois vers des secteurs connexes (services à domicile, entretien mécanique, etc...). Une coopérative de producteurs laitiers avec une mission de développement régional pourrait, quant à elle, se développer de façon horizontale en mettant à profit ses compétences dans la distribution du lait pour trouver de l'emploi aux autres travailleurs de sa communauté, en intégrant un service de distribution d'autres produits que le lait.

Peu importe le type de coopérative, la logique du développement sera en lien avec la relation d'usage (besoins des membres) et la mission de la coopérative. Ceci diffère du lien traditionnel de la maximisation des profits. Le défi de la relation d'usage est une autre balise pour le développement de la coopérative.

Défi du développement local (DDL). 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. 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. Ces éléments sont le reflet de ses racines de développement, qui la

plongent largement dans un terroir local dont elle est difficilement déracinable. Il est aussi dans l'intérêt de la coopérative de voir sa communauté prospérer: plus celle-ci sera en santé, plus la coopérative a des chances d'être aussi en santé.

Également, la coopérative se distingue particulièrement comme acteur potentiel du développement par sa dynamique de redistribution de ses surplus, qui se fait en partie sous forme de ristourne sociale. Par exemple, c'est près de 35 millions de dollars que les caisses populaires Desjardins ont versé en dons, commandites et appuis à la communauté, soit près de 6% de ses bénéfices, au cours de la dernière année. Contrairement à l'entreprise traditionnelle, Desjardins a de tels résultats à cause de sa nature coopérative.

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.

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 faire en sorte que les membres 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.

Ce défi ne doit pas passer sous silence le fait qu'une partie de la plus-value de la coopérative se situe dans sa démocratie, sa durabilité, ses objectifs à long terme, etc. Conséquemment, elle doit aussi faire valoir ses différences dans l'offre de ses produits et services pour relever complètement ce défi. La coopérative doit nécessairement faire la promotion de cette plus-value auprès de ses membres et de sa communauté pour que tous prennent en considération non seulement ses résultats économiques, mais aussi ses résultats au niveau développemental.

Si la coopérative veut que les gens la jugent selon des critères différenciés, selon ses valeurs et principes, le défi de l'éducation coopérative doit naturellement participer à la cohésion du groupe, mais aussi faire en sorte que les résultats coopératifs deviennent autant d'éléments intervenant positivement dans la décision d'achat des membres et membres potentiels.

Ces quatre défis sont donc en lien direct avec le type de développement que doit produire une coopérative. Stratégiquement, trois mots d'ordre résument ces défis: un développement centré sur les besoins des membres (défi de la relation d'usage), sur sa vision (défi du développement coopératif), sur sa communauté (défi du développement local) et sur une obligation de communication différenciée (défi de l'éducation coopérative). Tels que présentés au chapitre 3, ces éléments sont à la base de la pensée coopérative.

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. C'est par

des actions entrepreneuriales, et non syndicales ou politiques, que les coopératives veulent participer à un meilleur développement. Le défi de base est donc pour la coopérative, dans un environnement concurrentiel et non coopératif, d'offrir un produit ou un service selon les besoins et exigences des membres et futurs membres dans un rapport qualité/prix compétitif.

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 sept défis énumérés précédemment doit donc générer une série d'éléments distinctifs dans la livraison du produit ou du service qu'offre la coopérative. En ce sens, ces 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 est l'aboutissement de l'atteinte ou non des sept premiers défis coopératifs.

L'originalité de notre théorie 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. Cette prestation d'un service ou d'un produit, comme nous l'avons vu, est à la fois le cheval de bataille de l'action de la coopérative et son cheval de Troie pour pénétrer les marchés et modifier, en partie, les façons de faire inéquitables qui l'ont vu naître.

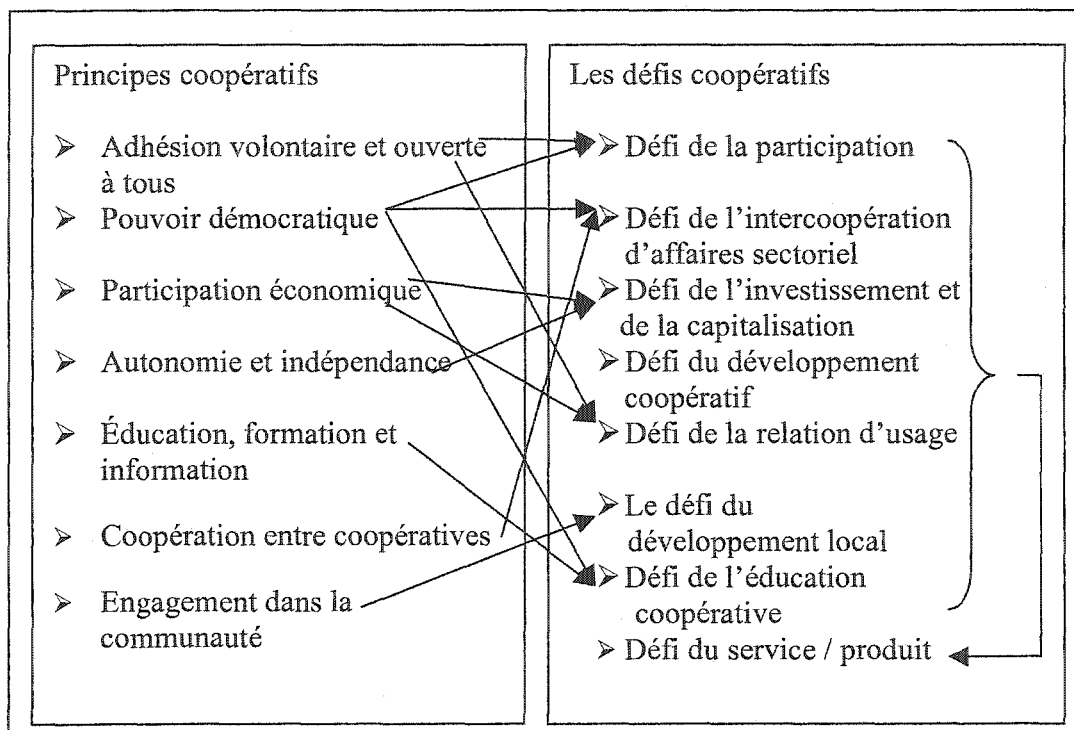
Les trois premiers défis illustrent des particularités internes du travail stratégique de la coopérative en termes de décision, de réseautage et de financement. Les quatre défis suivants illustrent les balises du développement de la coopérative en termes d'un développement centrée sur les besoins des membres, sur sa vision, sa communauté et sa communication différenciée.

En ce sens, la coopérative ne relève pas les défis coopératifs simplement par devoir, mais parce que cela lui permet aussi d'améliorer son offre par rapport aux besoins des membres et à l'offre des concurrents, tout en respectant sa façon unique de voir et de faire les choses. Une autre particularité originale de la théorie des défis coopératifs illustre la dynamique de réciprocité entre ce qui se passe dans son environnement concurrentiel et ce qu'est fondamentalement la coopérative. Le membre actuel et le membre futur doivent donc percevoir un avantage tangible dans l'offre du produit et/ou service de sa coopérative. Cet avantage est issu de la nature coopérative de son organisation et le membre doit le valoriser par rapport à ce que les concurrents offrent.

La théorie des défis coopératifs se résume donc, dans un premier temps, à huit défis que l'identité coopérative pose aux acteurs des coopératives. Ces défis, tels que précisés au départ, sont le résultat à la fois d'un pattern précis (valeurs et principes coopératifs) à partir duquel les différentes analyses du terrain (identité coopérative en terme de potentialité, emphase qui doit être mise sur le service ou le produit, le caractère local de l'action, etc.) se sont ajoutés pour permettre cette nouvelle conceptualisation de l'identité coopérative en termes de défis stratégiques. La figure suivante montre les liens entre les principes coopératifs et les défis coopératifs.

Figure 27

Des particularités coopératives aux défis coopératifs.



Les défis coopératifs sont donc une nouvelle construction issue du terrain qui respectent le cadre prescritif de l'identité coopérative à travers par ses sept principes.

Cette réflexion a permis d'apporter certains ajustements à la formulation des défis coopératifs par rapport au deux séquences précédentes. L'illustration proposée a aussi été ajustée par rapport à l'illustration de la deuxième séquence.

Ainsi, la coopérative est toujours imagée en deux zones, mais cette fois-ci dans une dynamique horizontale et non verticale: la première zone plus petite illustre

toujours la coopérative avec un demi-cercle pour le côté entreprise et un demi-cercle pour illustrer la partie association de la coopérative. Un deuxième cercle plus grand vient inclure ce premier cercle et représente l'environnement externe immédiat de la coopérative, où l'on retrouve les limites de sa communauté, son territoire physique et ses parties prenantes immédiates.

Pour bien illustrer la dynamique stratégique unique de la coopérative, le nouveau schéma présente, au centre de la partie entreprise, le défi du produit et service et non le modèle de création de valeur de Porter. Comme mentionné précédemment, celui-ci n'est pas assez large pour englober l'ensemble de la prestation de la coopérative. Le concept de création de valeur de Porter est intéressant pour évaluer la création de valeur économique, qui demeure une des dynamiques de la coopérative, mais est incomplet pour contenir l'ensemble des résultats de la coopérative. Ainsi, le défi du service/produit est placé au centre de ce demi-cercle et reflète mieux la dynamique coopérative.

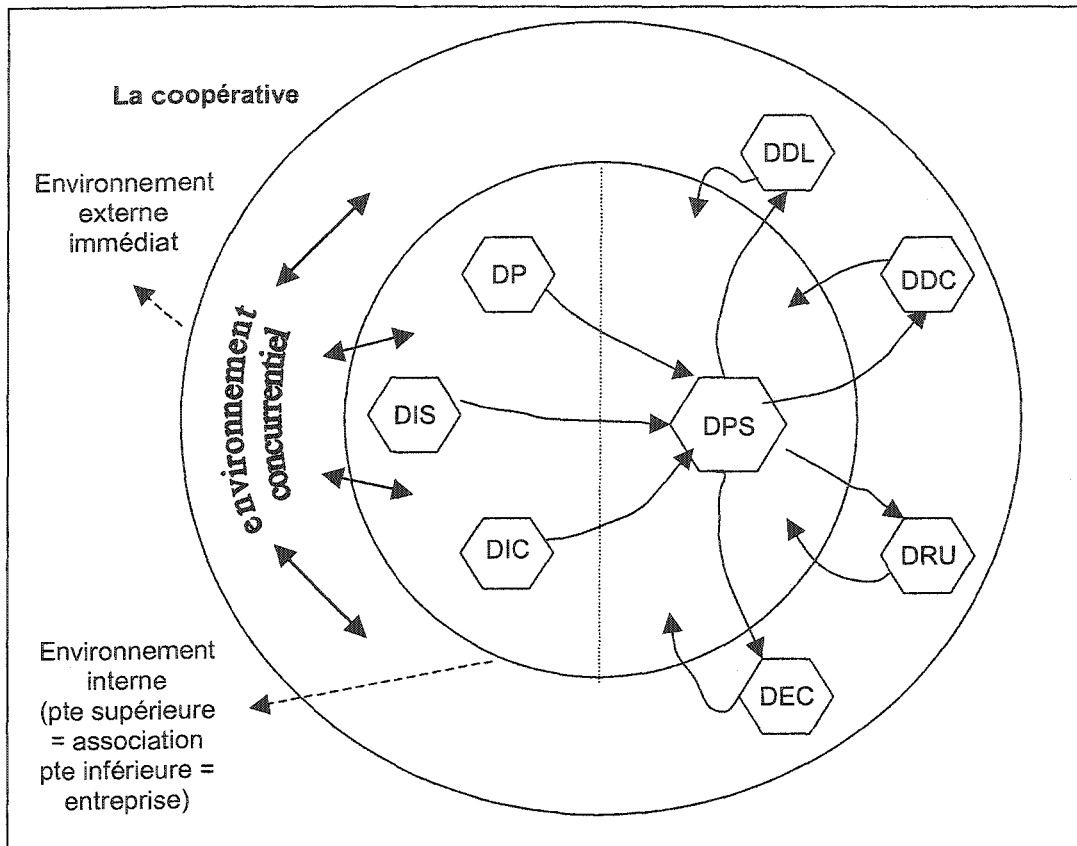
Ce défi central est accompagné de la série des trois défis coopératifs internes à l'association: soit les défis de la participation, de l'intercoopération sectorielle et de l'investissement/capitalisation. Ces défis sont positionnés dans le demi-cercle de l'association parce qu'ils représentent essentiellement une dynamique interne de la coopérative peu en lien avec son environnement externe immédiat. Ainsi, le défi de la participation se fait entre les membres de la coopérative. Le défi de l'intercoopération sectorielle est en lien avec la coopérative et d'autres coopératives externes à sa communauté immédiate. Finalement, le défi de l'investissement et de la capitalisation se fait aussi à l'interne entre les membres de la coopérative sans lien immédiat avec leur communauté. Finalement, chaque défi doit aussi contribuer de façon directe à relever le défi du produit et service de la coopérative.

Les défis du développement local, du développement coopératif, de la relation d'usage et de l'éducation coopérative mettent en lien de façon plus tangible la coopérative avec son environnement externe immédiat en termes de balises pour son développement. Si ces défis sont relevés positivement, ceux-ci devront aussi avoir un impact positif sur le défi du produit et service et vice versa.

L'ensemble de ces défis baigne dans un environnement concurrentiel en perpétuel changement. Pour cette raison, les catégories liées à la concurrence, qui avaient été intégrées à la modélisation précédente (image de marque, prix/gestion des coûts, fidélisation, etc.), ne sont pas nommées puisqu'elles sont en constante évolution. Cependant, l'élément environnement est intégré à la modélisation. Les éléments précis de cette catégorie seront repris lors de la séquence action-résultat-défi. La figure suivante illustre la modélisation de la théorie des défis coopératifs.

Figure 28

Le cadre d'analyse stratégique de la coopérative



2.2 Les résultats stratégiques et les actions stratégiques

Dans l'objectif de comprendre les éléments qui conduisent au succès de la coopérative, cette première modélisation de la théorie des défis stratégiques n'est pas suffisante. Trois autres concepts ont été développés pour permettre aux acteurs des coopératives de mieux analyser et de mieux situer la source et la dynamique des défis coopératifs. Également, compte tenu de la nature de la coopérative qui vise à optimiser les intérêts de l'entreprise et ceux des membres, le concept de résultat stratégique a été développé afin d'intégrer les résultats du point de vue de la coopérative et du point de vue du membre. Chaque action stratégique doit produire

des résultats bénéfiques sur ces deux éléments. Ainsi, pour analyser la stratégie d'une coopérative à partir de son identité, un acteur d'une coopérative pourrait évaluer les résultats de chaque défi comme suit :

Tableau 13

Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif

Défi	Résultats (effets) pour la coopérative	Résultats (effets) pour le membre actuel et futur
De la participation (DF)	Est plus près des membres pour mieux les servir ; Bénéficie de l'implication positive des membres ; Obtient une fidélisation accrue de ses membres.	Se sent écouté; Obtient des produits très satisfaisants; Se sent responsable de sa coopérative.
De l'intercoopération d'affaires sectorielle (DIS)	Bénéficie de la force du nombre; Améliore les performances; Garde une vision de la base.	A accès à plusieurs produits/services à prix compétitifs et selon ses particularités locales.
De l'investissement et de la capitalisation (DIC)	Donne une valeur ajoutée en termes de ristournes individuelle, collective et en termes de capitalisation; Assure son autonomie; Garde une dynamique locale.	Voit sa ristourne comme un élément de valeur ajoutée à ses achats; Est conscient de la valeur ajoutée que lui apporte sa coopérative financièrement solide.
Du développement coopératif (DDC)	Reste accessible à tous ceux qui veulent y participer; Chaque type de membre selon ses besoins rentabilise la coopérative; Ne crée pas de distorsion dans son milieu; Fait bénéficier sa communauté de ses excédents. Possède une réserve inaliénable significative.	Toute personne pouvant participer au projet de la coopérative peut y avoir accès; Chaque membre bénéficie de l'apport des autres membres.

Tableau 13 (suite)

Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif

Défi	Résultats (effets) pour la coopérative	Résultats (effets) pour le membre actuel et futur
De la relation d'usage (DRU)	Développe des stratégies verticales et/ou horizontales selon les besoins de ses membres et sa mission; Obtient une fidélisation accrue de ses membres.	Trouve un produit adapté à ses besoins; Trouve toute la gamme de produits répondant à ses besoins.
Du développement local (DDL)	Progresse avec le dynamisme de sa communauté; Bénéficie d'un avantage stratégique grâce à l'implication de son personnel et de ses membres du CA Développe son sociétariat avec les nouveaux projets qu'elle contribue à créer.	Valorise les projets locaux de développement; Fait le lien avec ses achats à la coopérative et l'augmentation de sa qualité de vie locale.
De l'éducation coopérative (DEC)	Se différencie en promouvant les différences coopératives pertinentes; Bénéficie d'une meilleure image auprès de ses membres et de sa communauté.	Perçoit la valeur de ses achats à la coopérative dans sa communauté; Prend en considération la valeur ajoutée coopérative dans ses décisions d'achat.
Du produit/service (DPS)	Donne un produit/service concurrentiel en termes de prix, qualité et de plus-value coopérative émanant de son identité unique.	Perçoit le produit ou le service de la coopérative comme étant le plus compétitif (prix, service, plus-value).

Il est important de préciser que les éléments contenus dans ce tableau sont des exemples et non des limites. Il existe d'autres résultats stratégiques possibles. Ce sont des illustrations issues du terrain qui témoignent de la réalité étudiée. L'analyse des données du terrain a inspiré ce concept de résultat stratégique au sein de la théorie des défis coopératifs. D'autres caisses et d'autres coopératives dans d'autres circonstances viendront bonifier potentiellement la gamme des résultats stratégiques possibles.

Une fois les défis coopératifs et les résultats stratégiques présentés, un autre concept est nécessaire afin d'être en mesure d'aller à la source des résultats stratégiques, soit les actions stratégiques.

Tableau 14

Les actions stratégiques possibles pour chaque défi coopératif

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
De la participation (DP)	La caisse développe des canaux formels de communication avec ses membres; Les membres du CA représentent chaque secteur géographique; Les membres du CA participent activement à l'administration de la caisse; La caisse présente plusieurs scénarios de ristourne à l'AGA.
De l'intercoopération d'affaires sectorielle (DIS)	La caisse développe et gère une gamme de produits et services répondant aux besoins des membres; La caisse développe et gère un ou des fonds d'investissement locaux; Des experts sectoriels appuient la caisse; La caisse participe activement à un regroupement de caisses afin de mieux gérer ses fonds d'investissement locaux et les risques associés.
De l'investissement et de la capitalisation (DIC)	La caisse dégage des excédents; La caisse génère des ristournes; La caisse réinvestit à l'interne pour améliorer son ratio de capitalisation.
Du développement coopératif (DDC)	La caisse admet quiconque peut et veut participer à son objet; La caisse rentabilise l'apport de chaque membre; La caisse développe une réserve inaliénable significative; La caisse dégage des ristourne qu'elle affecte à des projets sociaux.
De la relation d'usage (DRU)	La caisse se développe selon les besoins de ses membres; La caisse forme ses employés pour proposer les bons produits adaptés aux différents segments de membre; La caisse fait une offre spécialisée pour tous les membres; La caisse fidélise ses membres;

Tableau 14 (suite)

Les actions stratégiques possibles pour chaque défi coopératif

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
Du développement local (DDL)	La direction générale et les membres du CA participent activement aux activités de leur communauté; Les membres du CA sont impliqués dans leur milieu; La direction, les membres du CA et les employés captent des informations stratégiques; La caisse offre des produits de développement avec des partenariats.
De l'éducation coopérative (DEC)	La caisse connaît sa plus value coopérative; La caisse développe ses atouts issus de son identité coopérative; La caisse publicise ses différences coopératives; La caisse fait un suivi des commandites;
Du produit service (DPS)	La caisse offre des produits et services concurrentiels en termes: - de prix, - de qualité - de plus-value coopérative.

Comme pour les résultats stratégiques, les actions stratégiques proposées dans ce tableau sont des illustrations. Il y a évidemment d'autres actions stratégiques possibles. Tout comme les résultats stratégiques, d'autres expériences viendront bonifier les types d'actions stratégiques possibles.

Le concept de milieu n'a pas été modifié par la dernière séquence du travail terrain.

Les éléments du milieu (EM) :

- A. Historique de la caisse : récente ou ancienne;
- B. Type de milieu : appartenance faible à forte;
- C. Activité économique : faible à forte;

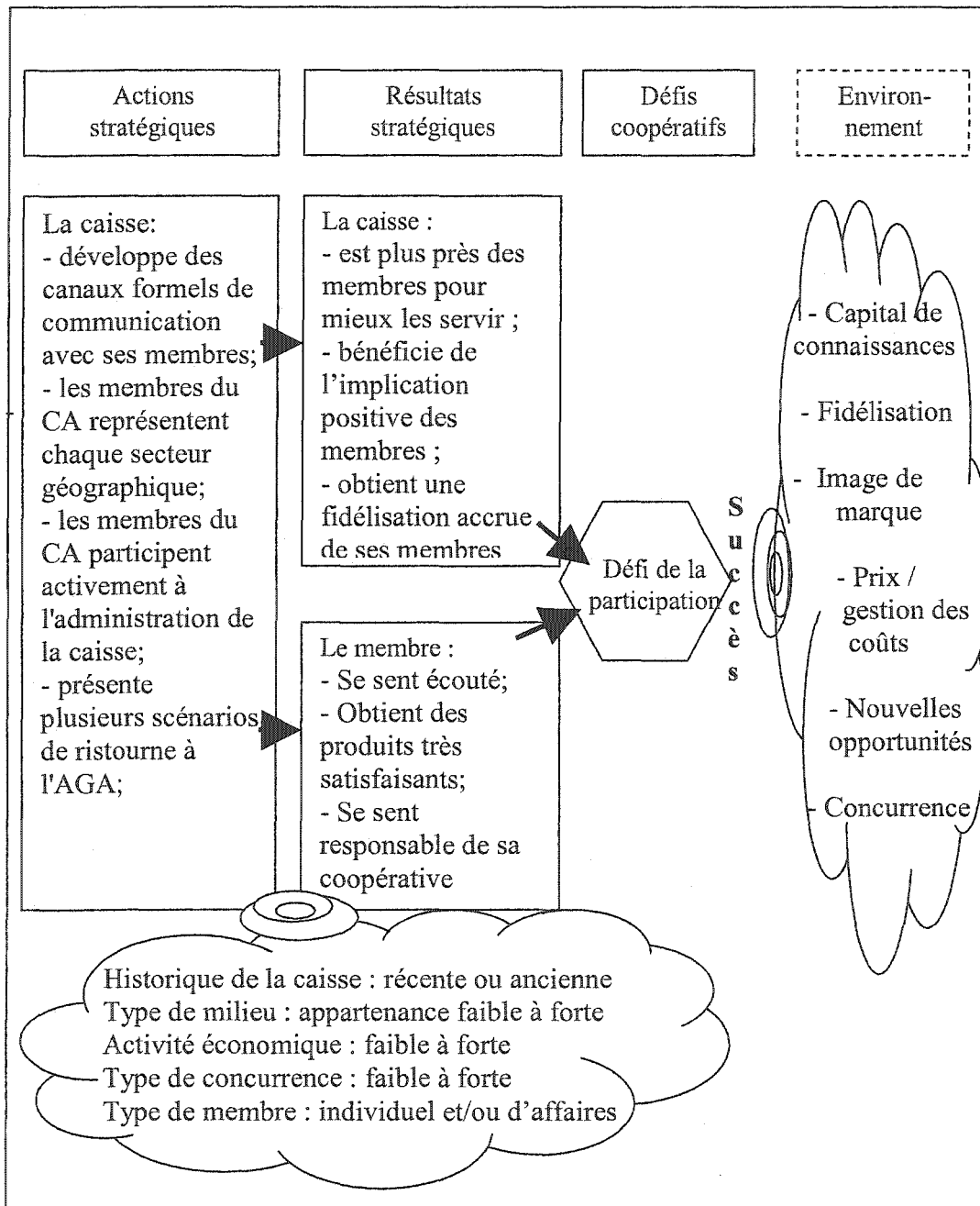
- D. Type de concurrence : faible à forte;
- E. Type de membre : individuel et/ou d'affaires.

Finalement, la catégorie environnement concurrentiel est ajoutée et, comme pour les éléments du milieu, elle est représentée par un nuage pour symboliser que la coopérative n'a pas de contrôle véritable sur ces éléments. Ainsi, dans la catégorie du milieu, certains éléments font référence au type de concurrence et à l'activité économique, qui sont des intrants venant influencer et orienter les possibles actions et résultats stratégiques de la coopérative. L'environnement concurrentiel, quant à lui, illustre des réalités auxquelles la coopérative est soumise dans son marché. Conséquemment, la façon de relever les défis coopératifs devra être en lien avec cet environnement.

La figure suivante présente l'ensemble de la dynamique de la théorie des défis coopératifs et de la dynamique entre actions stratégiques, résultats stratégiques et défis coopératifs.

Figure 29

La dynamique stratégique pour le défi de la participation



Cette troisième séquence de la stratégie hybride et de la démarche à itérations multiples a permis, à partir des données recueillies, de les analyser, de les catégoriser, de délimiter la théorie grâce aux concepts de défi, résultat, action et éléments du milieu, pour finalement écrire la théorie. Cette théorie des défis coopératifs, telle que nous venons de la présenter, décrit le cheminement entre les données codifiées, la série de mémos et la théorie.

La question de départ était de chercher à comprendre comment l'identité coopérative pouvait être intégrée à la gestion stratégique de la caisse populaire et devenir des éléments de création de développement et de rentabilité. La théorie des défis coopératifs répond à cette question. L'ensemble du cheminement, séquence par séquence, qui a mené le chercheur à la construction de cette théorie a été décrit.

Les défis coopératifs représentent autant de catégories mettant en lumière sous un angle nouveau la vision et les principes coopératifs. Les défis coopératifs en lien avec les autres catégories de la théorie, soient les résultats, actions et éléments du milieu sont aussi une nouvelle façon de mettre en perspective la dynamique stratégique de la coopérative avec son environnement compétitif. Leurs définitions ainsi que les inter-relations au sein et entre ces catégories ont été élaborées et schématisées. C'est l'aboutissement de la stratégie de recherche.

Dans la prochaine section, le chercheur se concentre, dans un premier temps, sur la pertinence pratique de la théorie des défis coopératifs en appliquant la nouvelle théorie des défis coopératifs à trois cas. Dans un deuxième temps, le chercheur se penche sur la pertinence théorique en comparant la théorie des défis coopératifs à l'approche des ressources en stratégie.

3 LA PERTINENCE PRATIQUE : APPLICATION DU MODÈLE À TROIS COOPÉRATIVES

Les prochaines pages présentent les résultats d'une application concrète de la théorie des défis coopératifs. Afin d'appliquer la théorie des défis coopératifs, nous mettons les informations recueillies en relation avec chaque séquence de défi permettant ainsi d'évaluer le succès de la coopérative à partir de son identité.

3.1 La théorie des défis coopératifs de la caisse 1

Dans un premier temps, nous avons analysé les actions stratégiques de la caisse en lien avec le tableau des résultats stratégiques qui est mis par la suite en lien avec les défis coopératifs. Les données recueillies ont permis de déterminer les défis qui sont relevés par la caisse, ceux qui le sont en partie ainsi que les défis non relevés.

Ainsi, la caisse étudiée bénéficie de la force du réseau de Desjardins dans son offre de produits lui permettant de proposer à ses membres l'ensemble des produits et services reliés au secteur bancaire. La caisse relève ainsi le défi de l'intercoopération sectorielle (DIS). Sans la force de l'intercoopération des caisses regroupées en réseau, la caisse ne pourrait pas offrir une gamme étendue de produits financiers compétitifs. C'est le seul défi que la caisse relève complètement.

Au niveau du défi du développement coopératif (DDC), aucune personne n'est refusée par la caisse, chaque personne voulant participer aux activités de la caisse le peut. Et la caisse sait rentabiliser l'apport de chaque membre. Cependant, son appartenance au milieu, en termes de réserve inaliénable, pourrait être meilleure et

ses pratiques de ristournes sociales ne sont pas optimisées. Conséquemment, le défi du développement coopératif (DDC) est en bonne partie relevé.

Au niveau des défis que la caisse ne relève que partiellement, se retrouve le défi de la relation d'usage (DRU). En lien avec le DIS, les données recueillies démontrent que la caisse a développé certaines politiques et actions (conseillères attirées selon les portefeuilles, outils d'informations, flexibilité pour certains membres) permettant de relever partiellement le DRU. Les membres trouvent une vaste gamme de produits et services financiers relativement bien adaptés. Les particularités locales ne sont pas toujours reconnues, notamment dans les programmes de publicité.

Dans le même ordre d'idée, le défi du développement local (DDL) est en partie relevé. En effet, il existe quelques éléments importants, dont l'implication de la direction au sein de comités locaux, l'existence de produits d'investissement régionaux en partenariat, mais les membres du conseil d'administration, outre le président, sont peu impliqués et ne sont pas des capteurs d'informations. Ainsi, la caisse n'a relevé qu'en partie ce défi.

L'analyse démontre également que plusieurs défis coopératifs ne sont pas relevés. Ainsi, peu d'actions permettent de relever les défis de la participation (DP) et de l'éducation coopérative (DEC). Finalement, la caisse possède une capitalisation légèrement sous les normes du réseau Desjardins et n'est pas en mesure de ristourner. Conséquemment, la caisse ne relève pas le défi de l'investissement et de la capitalisation (DIC).

C'est surtout le DIS et dans une moindre mesure le DDC, le DDL et le DRU qui permettent de relever le défi du produit et service (DPS). En lien avec la théorie des défis coopératifs, le tableau suivant présente les conclusions sur les actions stratégiques à la base de cette analyse. Les prochains tableaux résument l'ensemble des informations recueillies selon les concepts de la théorie des défis coopératifs.

Dans un premier temps, nous présentons les diverses actions stratégiques de la caisse.

Tableau 15

Les actions stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 1

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
De l'intercoopération d'affaires sectorielle (DIS)	<p>La caisse développe une vaste gamme de produits et services;</p> <p>La caisse développe et gère un fonds d'investissement local;</p> <p>Des experts sectoriels appuient la caisse;</p> <p>La caisse participe activement à un regroupement de caisses afin de mieux gérer ses fonds d'investissement locaux et les risques associés;</p> <p>La caisse participe avec d'autres caisses à un processus de fusion afin d'améliorer sa prestation et ses résultats.</p>
Du développement coopératif (DDC)	<p>La caisse admet quiconque peut et veut participer à son objet;</p> <p>La caisse rentabilise l'apport de chaque membre;</p> <p>La caisse développe, en partie, une réserve inaliénable significative;</p> <p>La caisse dégage des ristournes qu'elle affecte à des projets sociaux.</p>
Du développement local (DDL)	<p>La direction générale de la caisse participe aux activités de sa communauté;</p> <p>Les membres du CA sont très peu impliqués dans leur milieu;</p> <p>Les membres du CA et les employés ne captent pas d'informations stratégiques;</p> <p>La caisse offre des produits de développement avec des partenaires.</p>

Tableau 15 (suite)

Les actions stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 1

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
De la relation d'usage (DRU)	La caisse se développe selon les besoins de ses membres; La caisse forme certains employés pour proposer les bons produits adaptés aux différents segments de membres; La caisse fait une offre spécialisée à certaines catégories de membre; La caisse n'est pas toujours capable de fidéliser ses membres; La caisse ne répond pas toujours à la réticence de certains de tout mettre leurs œufs dans le même panier (plusieurs comptes dans différentes institutions financières).
De la participation (DP)	La caisse ne développe pas de canaux formels de communication avec ses membres; Les membres du CA ne représentent pas l'ensemble du territoire; Les membres du CA participe minimalement à la caisse; La caisse ne présente qu'un seul scénario de ristourne à l'AGA;
De l'investissement et de la capitalisation (DIC)	La caisse dégage des excédents; La caisse ne génère pas de ristourne; La caisse réinvestit ses excédents pour améliorer sa capitalisation.
De l'éducation coopérative (DEC)	La caisse connaît très peu sa plus-value coopérative; La caisse ne développe pas ses atouts issus de son identité coopérative; La caisse publicise très peu ses différences coopératives; La caisse ne fait pas un suivi des commandites.
Du produit/ service (DPS)	La caisse offre des produits et services concurrentiels en termes: - de prix, -de qualité, - mais n'a pas de distinction marquée pour sa plus-value coopérative..

Conséquemment, la caisse est en mesure d'atteindre certains résultats stratégiques.

Tableau 16

Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 1

Défi	Résultats pour la coopérative	Résultats stratégiques membre actuel et futur
De l'intercoopération d'affaires sectorielle (DIS)	Bénéficie de la force du nombre Améliore les performances Garde une certaine vision de la base.	A accès à plusieurs produits/services, à prix compétitif et selon ses particularités locales.
Du développement coopératif (DDC)	Reste ouverte à tous ceux qui veulent y participer; Chaque type de membre rentabilise la coopérative; Ne crée pas de distorsion dans son milieu; Fait bénéficier en partie sa communauté de ses excédents Possède une réserve inaliénable.	Toute personne pouvant participer au projet de la coopérative peut y avoir accès; Chaque membre bénéficie de l'apport des autres membres.
Du développement local (DDL)	Progresses en partie avec le dynamisme de sa communauté; Ne bénéficie pas toujours d'un avantage stratégique grâce à l'implication de son personnel et de ses membres du CA Développe minimalement son sociétariat avec les nouveaux projets qu'elle contribue à créer.	Ne valorise pas les projets locaux de développement; Ne fait pas le lien entre ses achats à la coopérative et l'augmentation de sa qualité de vie locale.
De la relation d'usage (DRU)	Développe des stratégies verticales et horizontales selon les besoins de ses membres et sa mission; N'obtient pas toujours une fidélisation accrue de ses membres.	Trouve un produit de plus en plus adapté à ses besoins; Trouve toute la gamme de produits répondant à ses besoins, mais garde en partie des activités dans d'autres institutions financières.
De la participation (DP)	N'est pas réellement plus près des membres pour mieux les servir ; Ne bénéficie pas complètement de l'implication positive des membres ; N'obtient pas nécessairement une fidélisation accrue de ses membres.	Ne se sent pas toujours écouté; Obtient des produits satisfaisants; Ne se sent responsable de sa coopérative.

Tableau 16 (suite)

Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 1

Défi	Résultats pour la coopérative	Résultats stratégiques membre actuel et futur
De l'Investissement et de la capitalisation (DIC)	N'est pas en mesure de donner une valeur ajoutée en termes de ristourne individuelle, collective et en termes de capitalisation (réserve inaliénable); Assurant son autonomie; Gardant une dynamique locale significative.	Ne voit pas sa ristourne comme un élément de valeur ajoutée à ses achats; N'est pas conscient de la valeur ajoutée que lui apporte sa coopérative financièrement solide.
Défi de l'éducation coopérative (DEC)	Ne se différencie pas par l'éducation et la promotion des différences coopératives pertinentes; Bénéficie peu d'une image positive.	Ne perçoit pas la valeur de ses achats à la coopérative dans sa communauté; Ne prend pas en considération la valeur ajoutée coopérative dans ses décisions d'achat.
Du produit/service (DPS)	Donne un produit/service aux membres en termes: - de prix, - de qualité, - de plus-value coopérative minimale.	Perçoit le produit ou le service de la coopérative comme étant le plus compétitif au niveau : - du prix - du service, - mais pas au niveau d'une plus-value coopérative significative.

Enfin, en lien avec les éléments du milieu, la caisse se trouve dans une situation relativement difficile: les gens vivant dans sa communauté n'ont pas, en majorité, un sentiment d'appartenance fort. Les plus anciens résidents de la communauté, minoritaires, ont un sentiment d'appartenance élevé, mais la majorité sont de nouveaux résidents de type "dortoirs" et s'identifient peu à leur communauté. L'histoire de la caisse est relativement récente et son sociétariat est majoritairement individuel. Enfin, la présence d'autres institutions financières est forte sur son territoire.

Au niveau de son environnement stratégique, la caisse doit répondre aux menaces et opportunités issues de l'analyse stratégique de l'environnement de la Fédération, à savoir une concurrence qui ira en s'accroissant, une gestion des coûts qui doit lui permettre d'être compétitive au niveau des prix, une amélioration de son image de marque pour se différencier, une fidélisation de ses membres et en particulier les plus jeunes, une conquête d'autres opportunités et la construction d'un capital de connaissances significatif.

Tableau 17

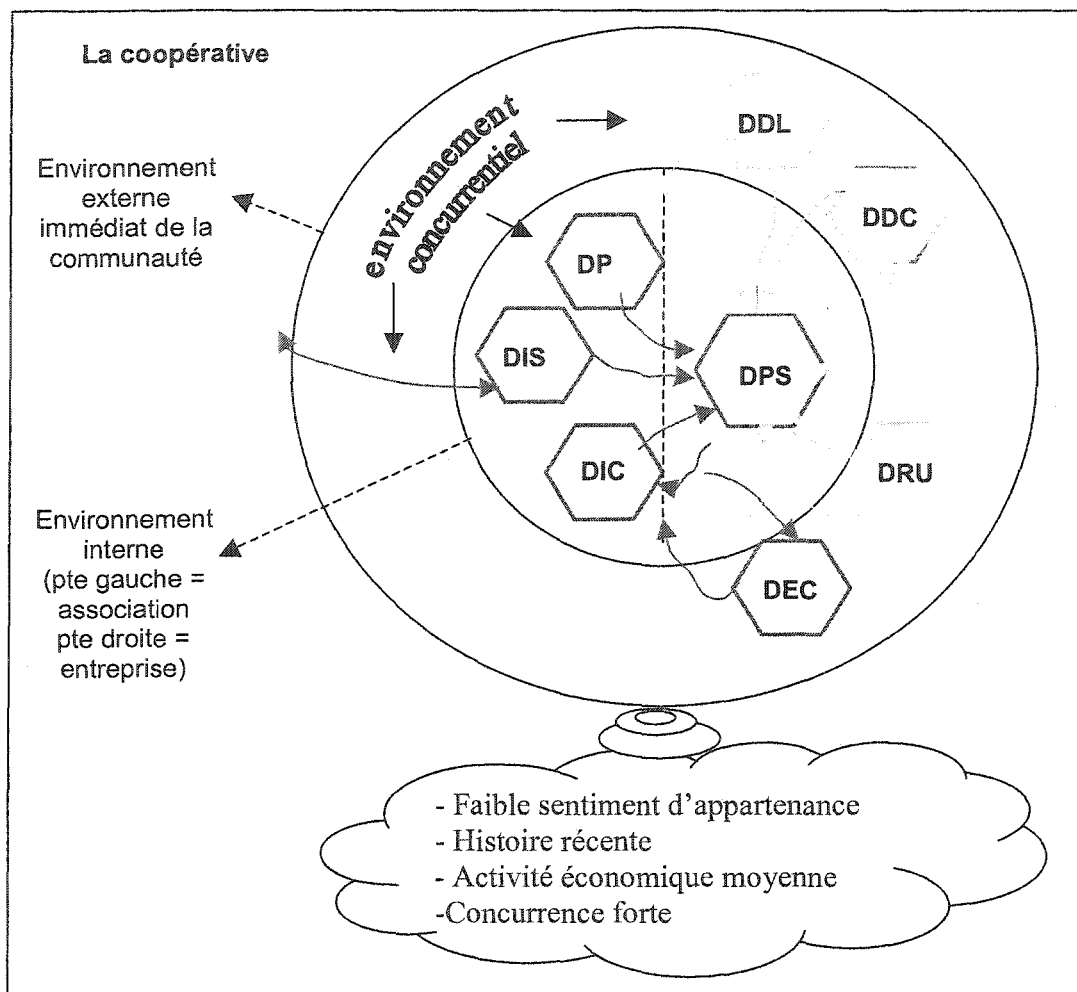
Les éléments du milieu de la caisse 1

Historique de la caisse	Relativement récente
Type de milieu	Sentiment d'appartenance faible pour les nombreux nouveaux résidents;
Activité économique	Forte activité économique dans le domaine immobilier, faible au niveau industriel, service ou commerce de détail
Type de concurrence	Forte
Type de membre : individuel ou d'affaires	Forte majorité d'individuels

La figure suivante résume les résultats de l'application du modèle des défis coopératifs au cas d'une caisse populaire. Les défis en rouge représentent les défis qui n'ont pas été relevés, ceux en jaune représentent ceux qui ont été relevés partiellement et en vert, les défis qui ont été relevés.

Figure 30

Le succès de la caisse 1 selon la théorie des défis coopératifs



La théorie, résumée par cette figure, permet de conclure que le succès actuel de la caisse est peu en lien avec son identité coopérative. Un seul défi aborde la couleur verte et trois le rouge. De son identité coopérative, le défi de l'intercoopération sectorielle, par la force du réseau Desjardins, explique en bonne partie sa performance. Dans une moindre mesure, les défis du développement coopératif, du développement local et de la relation d'usage contribuent également au succès de la caisse.

En lien avec son environnement concurrentiel, le défi de l'intercoopération sectorielle lui permet de concurrencer, au niveau des prix, ses rivaux par une meilleure gestion des coûts de fonctionnement. Les dirigeants de la caisse travaillent également à un projet de fusion dans le but de la rendre encore plus performante à ce niveau et de répondre à la tendance similaire chez la concurrence. Par ses actions et ses résultats stratégiques liés aux défis du développement local et du développement coopératif, la caisse réussit, en partie, à tirer avantage de ses différentes implications afin de bien se positionner face à de nouvelles opportunités d'affaires émergentes.

Grâce aux résultats de l'analyse par la théorie des défis coopératifs, la caisse sait qu'elle peut améliorer son succès à partir de son identité coopérative en travaillant, en outre, sur les défis de l'éducation coopérative, de l'investissement et de la capitalisation et, de la participation. Ces résultats devront aussi permettre d'améliorer sa position concurrentielle en termes d'image de marque et de fidélisation.

3.2 Les défis coopératifs et la caisse 2

L'étude d'une deuxième caisse démontre l'utilisation pertinente par celle-ci de son identité coopérative. Le même type d'analyse a été réalisé pour cette caisse, mais pour ne pas répéter ce qui a été fait pour la caisse précédente, seuls les résultats de l'analyse, sous forme de tableau-résumé, sont présentés.

Tableau 18

Les actions stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 2

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
De la participation (DP)	La caisse développe des canaux formels de communication avec ses membres; Les membres du CA représentent l'ensemble du territoire; Les membres du CA participent activement à l'administration de la caisse; La caisse présente différents scénarios de ristourne à l'AGA.
De l'intercoopération d'affaires sectorielle (DIS)	La caisse développe et gère une vaste gamme de produits et services; La caisse développe et gère un fonds d'investissement local; Des experts sectoriels appuient la caisse; La caisse possède un fonds d'investissement local; La caisse participe activement à un regroupement de caisses afin de mieux gérer ses fonds d'investissement locaux et les risques associés.
De l'investissement et de la capitalisation (DIC)	La caisse dégage des excédents; La caisse génère des ristournes; La caisse a toujours réinvesti ses excédents pour améliorer sa capitalisation;
De la relation d'usage (DRU)	La caisse se développe selon les besoins de ses membres; La caisse forme ses employés pour proposer les bons produits adaptés aux différents segments de membres; La caisse fait une offre spécialisée à certaines catégories de membres; La caisse a créé un poste pour s'occuper du secteur jeunesse; La caisse fait une offre spécialisée pour tous les membres; La caisse est en grande partie capable de fidéliser ses membres.
Du développement coopératif (DDC)	La caisse admet quiconque peut et veut participer à son objet; La caisse accommode des membres "de passage"; La caisse rentabilise l'apport de chaque membre; La caisse développe une réserve inaliénable significative; La caisse dégage des ristournes qu'elle emploie socialement.
Du développement local (DDL)	La direction générale et les membres du CA participent activement aux activités de leur communauté; Les membres du CA sont impliqués dans leur milieu; La direction, les membres du CA et les employés captent des informations stratégiques; La caisse offre des produits avec des partenariats

Tableau 18 (suite)

Les actions stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 2

Défi	Actions stratégiques pour la caisse
Défi de l'éducation (DEC)	La caisse connaît relativement bien sa plus value coopérative; La caisse développe ses atouts issus de son identité coopératives; La caisse publicise sa différence coopérative; La caisse fait un suivi des commandites.
Du produit/ service (DPS)	La caisse offre des produits et services concurrentiels en termes; - de prix, - de qualité - de plus-value coopérative.

Conséquemment, la caisse est en mesure d'atteindre les résultats stratégiques suivants.

Tableau 19

Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 2

Défi	Résultats pour la coopérative	Résultats stratégiques membre actuel et futur
De la participation (DP)	Est près des membres pour mieux les servir; Bénéficie de l'implication positive des membres; Obtient une fidélisation accrue de ses membres	Se sent écouté; Obtient des produits très satisfaisants Se sent très responsable de sa coopérative.
De l'interco-opération d'affaires sectorielle (DIS)	Bénéficie de la force du nombre; Améliore les performances; Garde une vision de la base.	A accès à plusieurs produits/services, à prix compétitif et selon ses particularités locales.
De l'investissement et de la capitalisation (DIC)	Donne une valeur ajoutée en termes de ristournes individuelle, collective et en termes de capitalisation; Assure son autonomie; Garde une dynamique locale.	Voit sa ristourne comme un élément de valeur ajoutée à ses achats; Est conscient de la valeur ajoutée que lui apporte sa coopérative financièrement solide.

Tableau 19 (suite)

Les résultats stratégiques pour chaque défi coopératif de la caisse 2

Défi	Résultats pour la coopérative	Résultats stratégiques membre actuel et futur
Du développement local (DDL)	<p>Progresses avec le dynamisme de sa communauté;</p> <p>Bénéficie d'un avantage stratégique grâce à l'implication de son personnel et de ses membres du CA</p> <p>Développe son sociétariat avec les nouveaux projets qu'elle contribue à créer.</p>	<p>Valorise les projets locaux de développement;</p> <p>Fait des liens entre ses achats à la coopérative et l'augmentation de sa qualité de vie locale.</p>
Du développement coopératif (DDC)	<p>Reste accessible à tous ceux qui veulent y participer;</p> <p>Chaque type de membre selon ses besoins rentabilise la coopérative;</p> <p>Ne crée pas de distorsion dans son milieu;</p> <p>Fait bénéficier sa communauté de ses excédents.</p> <p>Possède une réserve inaliénable significative.</p>	<p>Toute personne pouvant participer au projet de la coopérative peut y avoir accès;</p> <p>Chaque membre bénéficie de l'apport des autres membres.</p>
De la relation d'usage (DRU)	<p>Développe des stratégies verticales et/ou horizontales selon les besoins de ses membres et sa mission;</p> <p>Obtient une fidélisation accrue de ses membres..</p>	<p>Trouve un produit de plus en plus adapté à ses besoins;</p> <p>Trouve toute la gamme de produits répondant à ses besoins, mais garde en partie des activités dans d'autres institutions financières.</p>
De l'éducation coopérative (DEC)	<p>Se différencie en promouvant les différences coopératives pertinentes;</p> <p>Bénéficie d'une meilleure image auprès de ses membres et de sa communauté.</p>	<p>Perçoit la valeur de ses achats à la coopérative dans sa communauté;</p> <p>Prend en considération la valeur ajoutée coopérative dans ses décisions d'achat.</p>
Du produit/service (DPS)	<p>Donne un produit/service concurrentiel en termes de prix, qualité et de plus-value coopérative émanant de son identité unique.</p>	<p>Perçoit le produit ou le service de la coopérative comme étant le plus compétitif au niveau du prix et du service et au niveau de la plus-value coopérative.</p>

Finalement, en lien avec les éléments du milieu, la caisse se trouve dans une situation plus stable: les gens vivant dans sa communauté sont des résidents de longue date et ont un sentiment d'appartenance fort. La caisse a été parmi les premières caisses établies sur la Rive Sud, les membres le sont à titre individuel et d'affaires. Finalement, la présence d'autres institutions financières dans la communauté immédiate est quasiment nulle.

Au niveau de son environnement stratégique, cette caisse doit, tout comme lors du premier cas, répondre aux menaces et opportunités issues de l'analyse stratégique de l'environnement de la Fédération. Ainsi, la concurrence ira en s'accroissant (surtout par le "e-banking" dans ce cas-ci), la caisse doit avoir une gestion des coûts qui lui permettra d'être compétitive au niveau des prix, elle doit aussi avoir une image de marque positive, être en mesure de fidéliser ses membres et en particulier ses membres plus jeunes, se lancer vers d'autres opportunités et construire un capital de connaissances significatif.

Tableau 20

Les éléments du milieu de la caisse 2

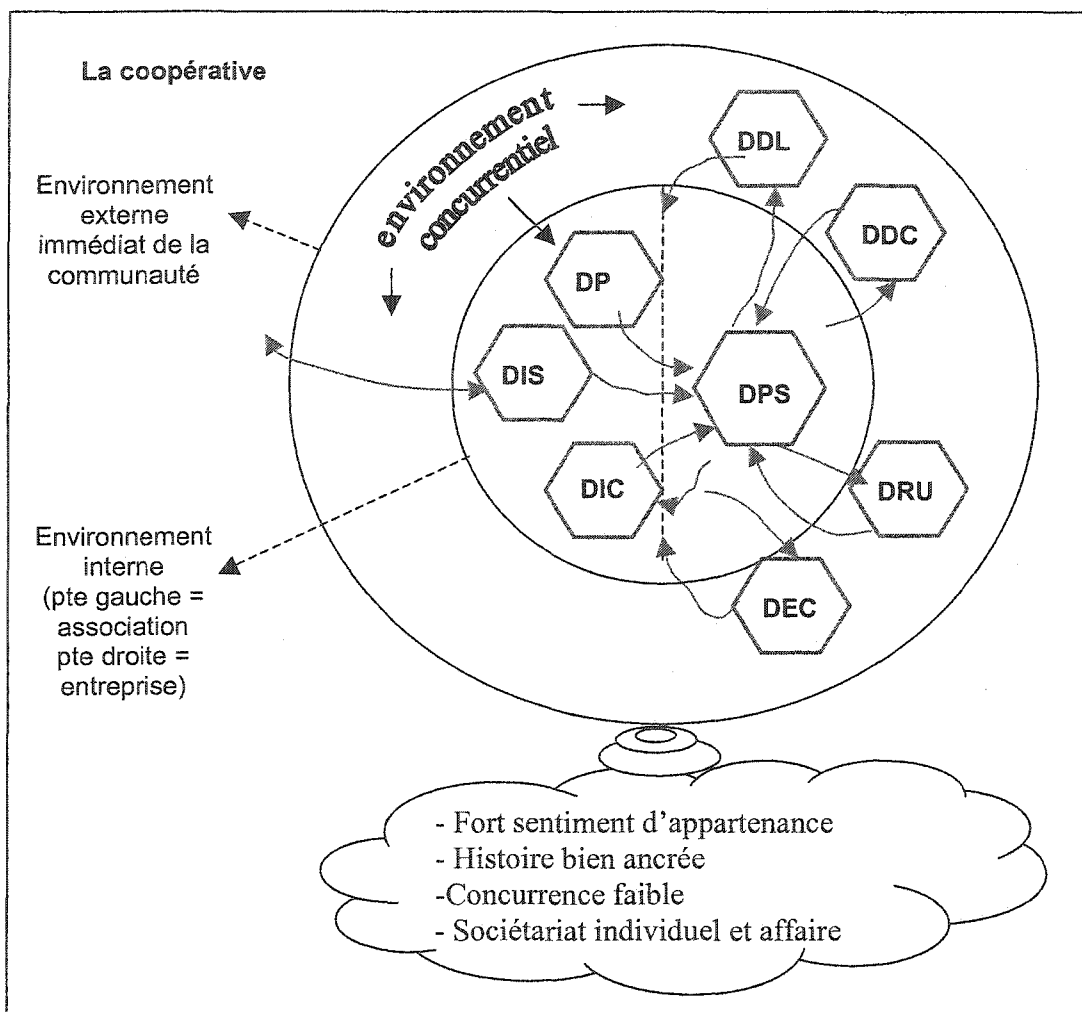
Historique de la caisse	Relativement récente
Type de milieu	Sentiment d'appartenance forte,
Activité économique	Fort
Type de concurrence	Faible
Type de membre : individuel ou d'affaires	Individuels et affaires

La figure suivante résume les résultats de l'application du modèle des défis coopératifs au cas de la deuxième caisse populaire. Les défis en rouge représentent

les défis qui n'ont pas été relevés, ceux en jaune représentent ceux qui ont été relevés partiellement et en vert, les défis qui ont été relevés.

Figure 31

La caisse et les défis à relever



La théorie des défis coopératifs, résumée par cette figure, permet de conclure que l'identité coopérative intervient en grande partie dans le succès actuel de cette caisse.

En lien avec son environnement concurrentiel, le défi de l'intercoopération sectorielle lui permet de concurrencer, au niveau des prix, ses rivaux par une

meilleure gestion de ses coûts de fonctionnement. Par les actions et les résultats stratégiques liés aux défis du développement local et du développement coopératif, la caisse réussit à tirer avantage de ses différentes implications et à se positionner avantageusement face aux nouvelles opportunités d'affaires. Ces défis conjugués à ceux de la participation et de l'éducation coopérative lui permettent de se donner une image positive et, avec le défi de la relation d'usage, la caisse fidélise ses membres. Finalement, par le défi de la participation, de la relation d'usage et du développement local, elle sait capter les informations pertinentes de son milieu et de son secteur d'activité pour se doter d'un capital de connaissances significatif.

Ce cas est un exemple où la caisse a su à la fois respecter son identité et répondre aux mouvances stratégiques de son environnement. La théorie des défis coopératifs a été en mesure de faire ressortir cette richesse afin de mieux comprendre le succès de cette caisse à partir de son identité. Dans une perspective de réflexion stratégique, la théorie permettra d'approfondir encore plus le potentiel stratégique de la caisse.

3.3 La théorie des défis coopératifs et COOPEL

Outre les deux cas que la recherche a permis d'étudier à fond, il a été possible de tester la pertinence de la théorie des défis coopératifs auprès de la coopérative de consommateurs COOPEL (télécommunication) de Valcourt en Estrie. L'auteur, qui est membre de cette coopérative, a eu des contacts avec les dirigeants (ceux-ci ont eu lieu en dehors du cadre de cette recherche). Ainsi, les informations proviennent en presque totalité de la lecture de l'étude de cas effectuée par Bucheli, Prévost et Ramirez (2002) et furent complétées par des informations obtenues par l'auteur.

Il est important de mentionner que la lecture de ce cas et des informations complémentaires ne permettent pas d'expliquer avec une précision similaire aux deux cas précédents, le succès de cette coopérative. Cependant, un nombre intéressant d'actions et de résultats stratégiques de la coopérative ont pu être mis en relation avec la théorie des défis coopératifs, permettant d'avancer quelques explications sur l'apport de l'identité coopérative dans le succès de COOPTEL. Ces résultats partiels sont présentés dans les tableaux suivants.

Tableau 21

Les actions stratégiques partielles pour chaque défi coopératif de COOPTEL

Défi	Actions stratégiques pour la coopérative
De la participation (DP)	La coopérative développe des canaux formels de communication avec ses membres; Les membres du CA représentent chaque secteur géographique; Les membres du CA participent activement à l'administration de la coopérative; Différents scénarios de ristourne sont discutés au CA.
De l'intercoopération d'affaires sectorielle (DIS)	(La coopérative est seule dans son secteur, elle ne fait partie d'aucune fédération sectorielle) La coopérative est cependant en relation avec d'autres mouvements coopératifs, notamment Desjardins-Estrie comme fournisseur et la coopérative de l'Université de Sherbrooke comme point de vente de ses services.
De l'investissement et de la capitalisation (DIC)	La coopérative dégage des excédents; La coopérative génère des ristournes; La coopérative a toujours réinvesti ses excédents pour améliorer sa capitalisation et est un leader dans le développement des nouvelles technologies liées aux télécommunications; La coopérative a accès à des experts en télécommunication;

Tableau 21 (suite)

Les actions stratégiques partielles pour chaque défi coopératif de COOPTTEL

Défi	Actions stratégiques pour la coopérative
De la relation d'usage (DRU)	<p>La coopérative propose un ensemble de produits de télécommunication qu'elle a développés de façon horizontale et verticale en lien avec les besoins de ses membres;</p> <p>La coopérative possède des employés bien formés pour proposer les bons produits adaptés aux différents segments de membres;</p> <p>La coopérative fait une offre spécialisée à certaines catégories de membres;</p> <p>La coopérative est en grande partie capable de fidéliser ses membres.</p>
Du développement coopératif (DDC)	<p>La coopérative admet quiconque peut et veut participer à son objet;</p> <p>La coopérative rentabilise l'apport de chaque membre;</p> <p>La coopérative développe une réserve inaliénable significative;</p> <p>La coopérative dégage des ristournes qu'elle affecte à des projets sociaux..</p>
Du développement local (DDL)	<p>La direction générale de la coopérative participe activement aux activités de sa communauté;</p> <p>La coopérative est un commanditaire actif d'événements ciblés;</p> <p>Les membres du CA sont impliqués dans leur milieu;</p> <p>La direction et les membres du CA captent des informations stratégiques;</p> <p>La coopérative offre des produits avec des partenariats.</p>
Défi de l'éducation coopérative (DEC)	<p>La coopérative connaît sa plus-value coopérative;</p> <p>La coopérative développe ses atouts issus de son identité coopérative;</p> <p>La coopérative publicise en partie sa différence coopérative;</p> <p>La coopérative fait un suivi des commandites</p>
Du produit/ service (DPS)	<p>La coopérative offre des produits et services concurrentiels en termes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -de prix, - de qualité, - de plus-value coopérative.

Ces actions stratégiques permettent de relever les défis suivants.

Tableau 22

Les résultats stratégiques partiels pour chaque défi coopératif de COOPTEL

Défi	Résultats Pour la coopérative	Résultats stratégiques membre actuel et futur
De la participation (DP)	Bonne présence auprès de ses membres pour mieux les servir; Bénéficie de l'implication positive des membres ; Obtient une bonne fidélisation de ses membres.	(Nous n'avons pas eu directement accès à des membres, ces résultats sont tirés de l'étude de cas citée précédemment) Obtient des produits très satisfaisants.
De l'intercoopération d'affaires sectorielle (DIS)	Ne bénéficie pas de la force du nombre dans son secteur; En synergie avec d'autres acteurs et en lien avec sa mission, développe des projets d'intercoopération extra-sectorielle.	A accès à plusieurs produits/services, à prix compétitif et selon les particularités locales.
De l'investissement et de la capitalisation (DIC)	Est en mesure de donner une valeur ajoutée en termes de ristourne individuelle, collective et en termes de capitalisation (réserve inaliénable); Assure son autonomie; Garde une dynamique locale.	Voit sa ristourne comme un élément de valeur ajoutée à ses achats.
Du développement local (DDL)	Progresses avec le dynamisme de sa communauté; Développe son sociétariat avec les nouveaux projets qu'elle contribue à créer.	Valorise certains projets locaux de développement; Fait le lien, en partie, avec ses achats à la coopérative et certains événements locaux.
Du développement coopératif (DDC)	Reste accessible à tous ceux qui veulent y participer; Chaque type de membre selon ses besoins rentabilise la coopérative; Ne crée pas de distorsion dans son milieu; Fait bénéficier sa communauté de ses excédents. Possède une réserve inaliénable significative.	Toute personne pouvant participer au projet de la coopérative peut y avoir accès; Chaque membre bénéficie de l'apport des autres membres.

Tableau 22 (suite)

Les résultats stratégiques partiels pour chaque défi coopératif de COOPTEL

Défi	Résultats Pour la coopérative	Résultats stratégiques membre actuel et futur
De la relation d'usage (DRU)	Développe des stratégies verticales et/ou horizontales selon les besoins de ses membres et sa mission;	Trouve un produit de plus en plus adapté à ses besoins; Trouve toute la gamme de produits répondant à ses besoins.
De l'éducation coopérative (DEC)	Se différencie en partie par l'éducation et la promotion des différences coopératives pertinentes. Bénéficie d'une meilleure image auprès de ses membres et de sa communauté.	Perçoit en partie la valeur de ses achats à la coopérative dans sa communauté.
Du produit/ service (DPS)	Donne un produit/service concurrentiel en termes de prix, qualité et de plus-value coopérative émanant de son identité unique.	Perçoit le produit ou le service de la coopérative comme étant le plus compétitif au niveau du prix et du service, Perçoit en partie la plus-value coopérative.

Finalement, les éléments du milieu pour COOPTEL sont les suivants:

Tableau 23

Les éléments du milieu de la COOPTEL

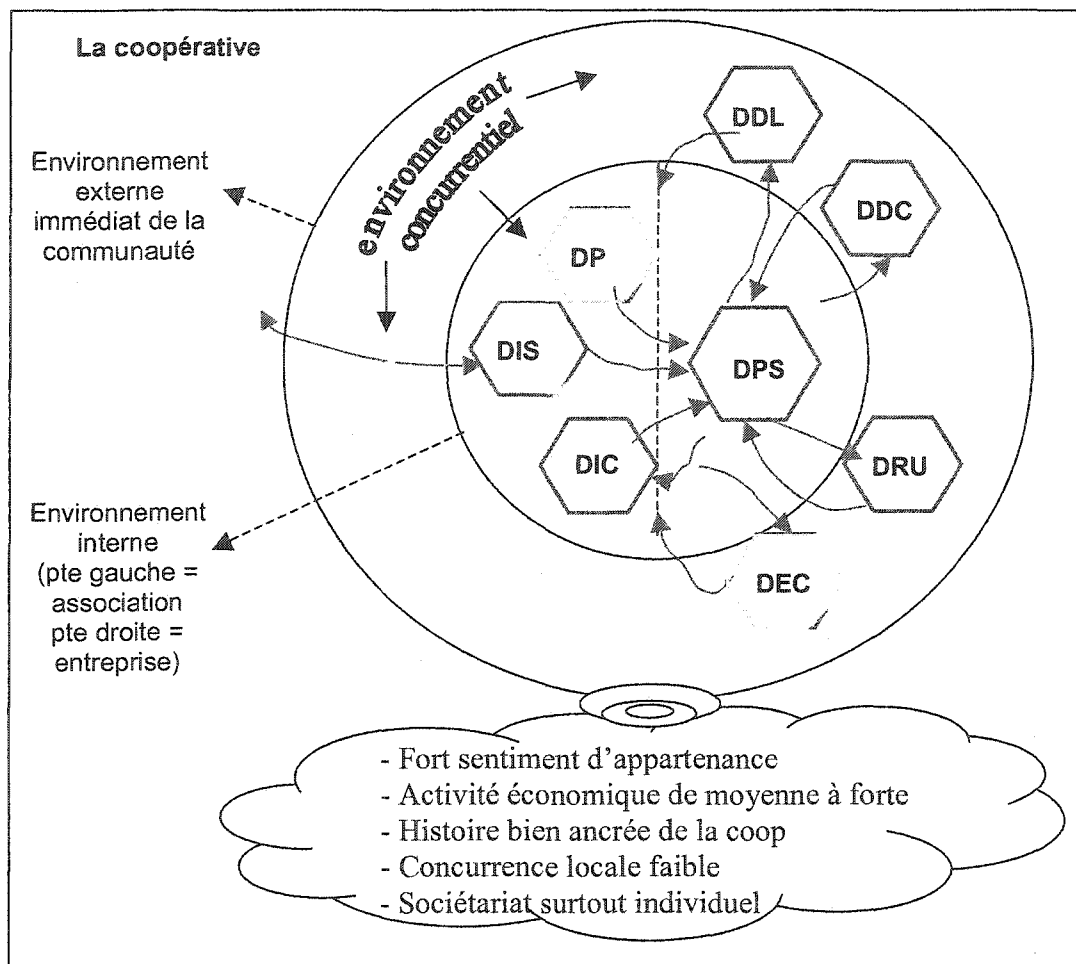
Historique de la coopérative	Coopérative avec une longue histoire, bien implantée et reconnue dans son milieu
Type de milieu	Sentiment d'appartenance fort dans ses communautés d'origine; Présence d'une niche de marché
Activité économique	De moyenne à forte
Type de concurrence	Faible au niveau local, forte au niveau national; Secteur fortement encadré par les législations gouvernementales, mais qui sera de plus en plus ouvert à la déréglementation.
Type de membre : individuel ou d'affaires	Surtout individuels

Au niveau de son environnement concurrentiel, compte tenu des limites de ce cas, seule une analyse partielle a pu être réalisée. Ainsi, le monde des télécommunications a connu une véritable révolution depuis le début des années 1990. COOPTEL a grandi sur un territoire protégé, stable et réglementé avec un seul produit, la ligne téléphonique. Mais depuis les années 1990, elle se retrouve dans un environnement où les marchés ne sont plus protégés, de nouveaux grands joueurs (ATT, SPRINT, etc.) apparaissent et l'offre de produit s'est diversifiée pour inclure le service internet haute vitesse, la téléphonie mobile, etc. Cependant, le territoire desservi par COOPTEL et le peu de population qui y vit rend ce territoire relativement peu attrayant pour la concurrence. Mais, de son côté, la coopérative est agressive dans la recherche de nouveaux territoires à Sherbrooke et sa région où la concurrence est forte. Au niveau du développement, l'utilisation de nouvelles technologies est impérative dans ce secteur et nécessite une bonne capitalisation (que COOPTEL possède pour le moment). Finalement, les consommateurs sont, en général, très peu fidèles à une entreprise de communications, il est très facile de passer d'une entreprise à une autre. COOPTEL connaît un succès remarquable.

La figure suivante résume les résultats de l'application du modèle des défis coopératifs au cas de COOPTEL.

Figure 32

L'analyse partielle de COOPTEL en lien avec les défis coopératifs



La théorie des défis coopératifs, résumée par ce tableau, permet de conclure que l'identité coopérative de COOPTEL est bien utilisée dans son succès actuel.

En lien avec son environnement concurrentiel, le défi de l'investissement et de la capitalisation et le défi de la relation d'usage a permis à COOPTEL de rester concurrentielle sur son marché, tant au niveau des produits offerts que des prix. Également, de par les défis de la participation, de l'éducation coopérative, du

développement local et coopératif, elle a su bien s'intégrer à sa communauté. Elle est vue comme une force vive du milieu dont l'image de marque est significative et la fidélité des membres s'accroît.

Finalement, cette analyse partielle permet, même si ce n'est pas le but de la recherche, d'anticiper la pertinence de la théorie des défis coopératifs pour la formulation de stratégie chez un autre type de coopérative que la caisse populaire Desjardins.

4 LA PERTINENCE THÉORIQUE

L'application de la théorie des défis coopératifs à deux caisses populaires et à une coopérative de consommateurs en télécommunication démontre qu'elle est un outil pratique pertinent pour l'étude de la formulation de stratégie et illustre un potentiel intéressant de développement. Il a été possible d'expliquer comment l'identité coopérative contribue au succès des caisses et de COOPTEL et comment cette théorie, en ciblant les défis non-relevés et en proposant une série d'actions et une gamme de résultats, peut servir à améliorer les performances des coopératives.

La théorie des défis coopératifs centrée sur l'identité de la coopérative possède aussi une pertinence pratique afin qu'elle puisse non seulement respecter son identité mais aussi bien répondre aux défis que lui pose son environnement concurrentiel.

Ainsi, tant un acteur d'une coopérative, qu'un chercheur ou qu'un enseignant peut se servir des concepts de la théorie des défis coopératifs pour ses besoins de formulation de stratégie, de recherche ou d'enseignement. En ce sens, la théorie des

défis coopératifs a une pertinence pratique pour plusieurs types d'utilisateurs et ne demande qu'à évoluer.

4.1 La pertinence théorique: théorie des défis coopératifs et l'approche des ressources

L'application de la théorie des défis coopératifs pour la formulation de stratégie à deux caisses et à COOPTEL permet de voir émerger certaines recettes à partir des différents défis coopératifs. Ces recettes apportent un sens certain au travail des coopératives et viennent à toutes fins pratiques, comme nous le verrons, boucler la boucle avec la problématique à l'origine de la recherche.

Lors de la deuxième séquence, et surtout lors de cette troisième séquence, l'approche de la stratégie par les ressources (*ressources based view*) est apparue fortement appropriée pour l'analyse de la pertinence théorique de la théorie des défis coopératifs. Cette approche de la stratégie répond à la dynamique des défis coopératifs car elle met l'emphase sur les aspects internes des organisations.

L'objectif de cette partie est de mettre en relation les concepts de cette approche avec la théorie des défis coopératifs. Il faut cependant préciser que les concepts à la base de l'approche stratégique par les ressources ont été développés en ayant pour plate-forme les entreprises traditionnelles. Cette approche stratégique met l'emphase sur les situations différenciées des organisations à l'identité similaire et aux dynamiques de marchés traditionnels. Dans le cadre de la présente recherche, ces concepts sont appliqués non pas à une situation mais à une identité juridique unique, la coopérative. Compte tenu du fait que les concepts de compétence-clé et de capacité dynamique n'ont pas été développés en ce sens, cette nuance est importante.

L'analyse qui suit fait le lien entre les concepts de compétence-clé et de capacité dynamique avec les concepts de la théorie des défis coopératifs.

4.2 Les actifs spécifiques de la coopérative

Les ressources d'une organisation comprennent les facteurs de production non différenciés ainsi que ses avoirs spécifiques. Pour guider l'analyse des actifs spécifiques de la coopérative, on propose six catégories: soit les ressources financières, physiques, humaines, organisationnelles, technologiques et la réputation.

Ressources financières. Les ressources financières ont un caractère particulier pour la coopérative. Ainsi, comme les principes l'énoncent, la rémunération du capital doit être limitée et celui-ci ne doit pas être la source de pouvoir au sein de la coopérative. Ce faisant, le nombre potentiel de sources de financement, au démarrage ou au développement de la coopérative, est limité. Cette particularité apparaît dans les défis coopératifs, notamment le DIC et le DRU.

Ressources physiques. À ce chapitre, la coopérative ne se distingue pas significativement des autres organisations. En ce sens, ces avoirs spécifiques répondent à la définition de facteur de production non différencié.

Ressources humaines. Sur ce point, les coopératives se distinguent de deux façons. Premièrement, chez les coopératives de travailleurs et, dans une moindre mesure chez les coopératives de producteurs, le double statut de membre usager et de membre propriétaire est une source possible d'avantages (meilleur rendement, meilleure cohésion, meilleure participation, etc.). Deuxièmement, pour tous les types

de coopérative, le bénévolat des membres, travailleurs ou autres, apporte un avantage. Ces particularités apparaissent dans les défis coopératifs, notamment le DP, DEC et le DRU.

Ressources organisationnelles. Les ressources organisationnelles sont particulières chez la coopérative. La participation des membres, les aspects démocratiques, la dynamique de la relation d'usage et le fait que les coopératives de base sont les propriétaires de leur fédération confèrent à la coopérative autant de particularités. Celles-ci apparaissent dans les défis coopératifs, notamment le DRU, le DP et le DIS.

Ressources technologiques. À ce chapitre, la coopérative ne se distingue pas significativement des autres organisations, sinon que certaines coopératives, de travail surtout, pourraient être réfractaires à certaines technologies si celles-ci devenaient menaçantes pour la survie des emplois des membres. Également, il a été noté que, compte tenu de l'importance des besoins en capitaux financiers pour acquérir certaines technologies coûteuses, le potentiel limité de capitalisation de la coopérative pourrait nuire à son développement technologique. Les défis du DIC, du DRU et du DDC reflètent, en partie, cette particularité.

Réputation. À ce chapitre, sa structure organisationnelle et sa mission liée à un besoin placent la coopérative avantageusement ou du moins à le potentiel de la placer avantageusement, aux yeux des consommateurs. Les plus récents sondages (Conseil canadien de la coopération, 2002) témoignent de la réputation avantageuse de la coopérative. Ces particularités apparaissent dans les défis coopératifs, notamment le DEC, DDL, DDC, DE et le DRU.

Le constat de cette première analyse est que la source des distinctions des avoirs spécifiques de la coopérative se situe dans ses valeurs et principes. Les défis coopératifs tels qu'énoncés ne sont pas la représentation intégrale des principes coopératifs, mais le résultat de certains mélanges issus de son identité sous forme de potentialités stratégiques guidant la gestion et le développement de la coopérative.

Ainsi, à la source de ces distinctions se retrouvent les deux grandes motivations qui ont entraîné la naissance de la coopérative. Tel que spécifié dans la partie sur le concept de coopérative, des critiques sur le rôle de l'investissement dans la dynamique entrepreneuriale ont amené les précurseurs de la formule coopérative à proposer certaines solutions sur l'utilisation et le rôle du capital. D'où le principe de l'intérêt limité sur les investissements, la réserve inaliénable, la relation d'usage, la répartition du trop perçu au prorata de l'usage, les ristournes sociales, etc. Dans un deuxième temps, des critiques sur le type d'organisation entrepreneurial idéale ont fait en sorte que des solutions précises ont été proposées pour conduire les changements souhaités: adhésion libre, "un membre un vote", les coopératives de base créent les organisations de deuxième et troisième niveaux, la coopération entre coopératives, l'éducation coopérative, etc. Ces deux éléments, rôle du capital et organisation ouverte et démocratique, constituent les deux bases de la distinction des avoirs spécifiques de la coopérative.

4.3 Les routines organisationnelles et capacités dynamiques de la coopérative

L'analyse des routines organisationnelles de la coopérative et des compétences-clés ne peut se faire à partir de catégories clairement définies comme pour les avoirs spécifiques. Les routines organisationnelles émanent essentiellement de façons particulières de faire travailler les avoirs spécifiques de l'organisation.

En ce sens, les défis coopératifs constituent des routines dans lesquelles les différentes pratiques issues de l'identité de la coopérative sont regroupées. Ainsi, pour la coopérative, le défi de la participation regroupe les avoirs spécifiques organisationnels et humains, qui traduisent le principe d'égalité, la constitution d'une Assemblée générale avec pleins pouvoirs, l'élection périodique d'administrateurs, les valeurs de prise en charge, de solidarité et de responsabilités personnelles et mutuelles. En ce sens, le défi de la participation est une routine organisationnelle potentielle issue de l'agencement d'avoirs spécifiques de l'identité de la coopérative. Chaque défi décrit ainsi une routine organisationnelle propre à l'identité de la coopérative.

Pris isolément, certains des avoirs spécifiques et des routines organisationnelles de la coopérative sont relativement copiables. Une entreprise non coopérative pourrait se donner certains modes de fonctionnement démocratique et relever, à sa façon, le défi de la participation. Même phénomène pour le défi du développement local, de l'intercoopération sectorielle ou de l'éducation. Par contre, les défis de l'investissement et de la capitalisation, du développement coopératif et de la relation d'usage sont plus difficilement imitables, mais le demeurent tout de même. Les exemples du commerce équitable, des entreprises Ben and Jerry et Interface qui ont été décrits au chapitre 3 démontrent cette réalité.

Parmi les routines organisationnelles, celles qui seront considérées comme des compétences-clés seront celles qui contribueront à définir fondamentalement la raison d'être de l'organisation. En ce sens, les compétences-clés devront être transversales à la prestation des produits et services d'une organisation et inimitables. C'est seulement lorsqu'une routine organisationnelle répond à cette dynamique qu'elle

devient une compétence-clé. Ainsi, pour qu'une routine organisationnelle d'une coopérative soit considérée comme une compétence-clé, cette routine organisationnelle devra être en lien direct avec sa raison d'être, toucher l'ensemble de sa prestation et être en lien avec des éléments de son offre que les compétiteurs ne pourront imiter.

En ce sens, les compétences-clés expliquent les éléments sur lesquels repose le succès actuel d'une organisation. Mais, pour expliquer la dynamique sur laquelle repose ce succès et sur laquelle se basera une organisation pour maintenir son succès dans un environnement en perpétuel changement, on devra aussi aller fouiller ces capacités de gestion. Ainsi, Teece, Pisano et Shuen (1997) proposent le concept de capacité dynamique pour expliquer la dynamique de construction, de maintien et d'ajustement des compétences-clés. Les capacités dynamiques reposent sur trois caractéristiques.

Premièrement, cette capacité dynamique de gestion repose sur des processus organisationnels et managériaux qui incluent : la capacité de coordonner et d'intégrer les actifs spécifiques de l'organisation, la capacité d'apprendre afin d'améliorer les routines organisationnelles et, finalement, la capacité de détecter les besoins de reconfiguration et de transformation des routines organisationnelles lorsque celles-ci ne sont plus optimales.

La deuxième caractéristique des capacités dynamiques repose sur les positions (actifs) d'une organisation en termes d'avoirs spécifiques qui sont surtout liés à la technologie. Finalement, le troisième élément des capacités dynamiques concerne le choix de cheminements possibles d'une organisation. Ces choix sont surtout liés aux choix technologiques fortement liés, selon les auteurs, à l'histoire de l'organisation.

Comme mentionné précédemment, le cœur de l'analyse de la recherche porte sur l'identité de la coopérative qui n'inclut pas d'aspects technologiques, ce qui rend ces deux derniers éléments moins pertinents pour cette analyse.

Lorsque la théorie des défis coopératifs est mise en relation avec le concept de l'approche stratégique par les ressources, cette analyse laisse clairement voir que les compétences-clés et les capacités dynamiques d'une coopérative se trouvent dans un mélange de ses routines organisationnelles, soit ses défis coopératifs. Ainsi, trois compétences-clés et deux capacités dynamiques ont émergé du terrain.

L'analyse de nos données démontre qu'une caisse étudiée a particulièrement bien réussi un mélange de ses défis de la participation, de la relation d'usage et de l'éducation coopérative. Concrètement, cette caisse s'est donné des facilités de participation pour ses membres en Assemblée générale et tout au long de l'année. Les employés de la caisse ainsi que les membres du conseil d'administration sont devenus des capteurs d'informations stratégiques lui ayant permis de garder le pouls des besoins de ses membres et de sa communauté. Grâce à cette dynamique, la caisse a pu maintenir et développer une relation d'usage incluant une offre de produits à la fois renouvelée et différenciée face à la concurrence et en lien avec ses différents segments de membres. Finalement, en relevant le défi de l'éducation, elle a su bien communiquer ses distinctions et s'assurer qu'elle avait bien interprété les signaux captés. Elle a aussi réussi une bonne transposition de ces signaux en produits adaptés. En relevant ces trois défis, elle a su se donner la capacité dynamique de l'apprentissage.

Par ailleurs, une autre caisse a réussi à faire un mélange intéressant de ses défis de l'investissement et de la capitalisation, de l'intercoopération sectorielle et de

la relation d'usage. Ainsi, cette caisse a participé activement avec d'autres caisses à la création et au développement de sa fédération, afin de développer conjointement des services et des produits en lien avec les besoins changeants de ses membres et du marché, notamment en matière d'assurances et de véhicules divers d'investissement. Elle a eu accès à certains experts dans des domaines d'expertises spécifiques par sa fédération, experts qu'elle n'aurait pu se donner seule. La caisse avait aussi contribué, grâce à la force du nombre, à faire progresser sa relation d'usage avec ses membres. Seule, cette caisse n'aurait pas été en mesure de développer ses services et produits, sa survie même aurait été menacée. Ces collaborations se poursuivent notamment en matière de représentation régionale, d'éducation, de publicité et de création de fonds d'investissement. Avec le temps, cette caisse a donc développé une capacité dynamique de réseautage.

Essentiellement, ces deux capacités dynamiques, apprentissage et réseautage, sont liées aux processus managériaux et organisationnels propres à sa dynamique d'organisation, soit une coopération ouverte et démocratique centrée sur les besoins des membres.

Au niveau des compétences-clés, une caisse a réussi à générer, tout au long de son histoire, une réserve inaliénable significative garantissant, en bonne partie, une solidité financière pour le maintien de ses activités dans sa communauté. De plus, par le maintien d'une ouverture de son sociétariat et de sa dynamique de participation, la caisse demeure toujours un endroit ouvert à tous. En ce sens, elle n'a pas créé de distorsions similaires à celles qu'elle voulait solutionner au départ (fuite des capitaux, absence d'offre de services financiers pour sa communauté). Ainsi, à même les ressources de sa communauté, la caisse rend disponibles à tous des ressources et des expertises locales propres à sa communauté. La caisse, par sa présence et par les

services qu'elle offre, possède une compétence-clé dans le développement d'un patrimoine local inaliénable.

Nos données ont permis de constater qu'une caisse a réussi un mélange intéressant des défis de l'investissement et de la capitalisation, du développement local et du développement coopératif. La caisse a aussi su, à partir de ses ristournes sociales, réinvestir de façon ciblée dans sa localité dans des projets de création d'emplois. De plus, en lien avec d'autres caisses de sa région, elle a créé et géré un fonds d'investissement local pour les besoins précis de sa communauté. Finalement, de par sa participation à des comités locaux et de par sa politique de dons et commandites locales, elle a participé à la création de services d'utilités publiques durables (centre culturel, aréna, sentier cycliste, recyclage) au bénéfice de tous. La caisse a ainsi développé une compétence-clé pour la création d'une valeur d'usage collective.

Enfin, l'analyse de nos données démontre qu'une caisse a réussi un mélange de ses défis de la participation, de sa relation d'usage et de l'éducation coopérative. Ainsi, de par sa structure démocratique et participative, de par l'implication et la représentativité des membres de son conseil d'administration, la caisse a su créer un climat de confiance et un sentiment de fidélité de la part de ses membres. Grâce à une relation d'usage élargie s'adaptant aux besoins des membres, les produits de la caisse sont perçus comme étant solides, avec un faible niveau de risque, augmentant ainsi le sentiment de confiance et la fidélité. Finalement, la caisse a réussi localement, dans certaines de ses campagnes d'éducation/publicité à générer dans sa communauté un sentiment de fierté face à ses distinctions coopératives. Ce faisant, la caisse a su développer une compétence-clé dans le développement d'un sentiment d'appartenance et de fidélité des membres envers leur caisse.

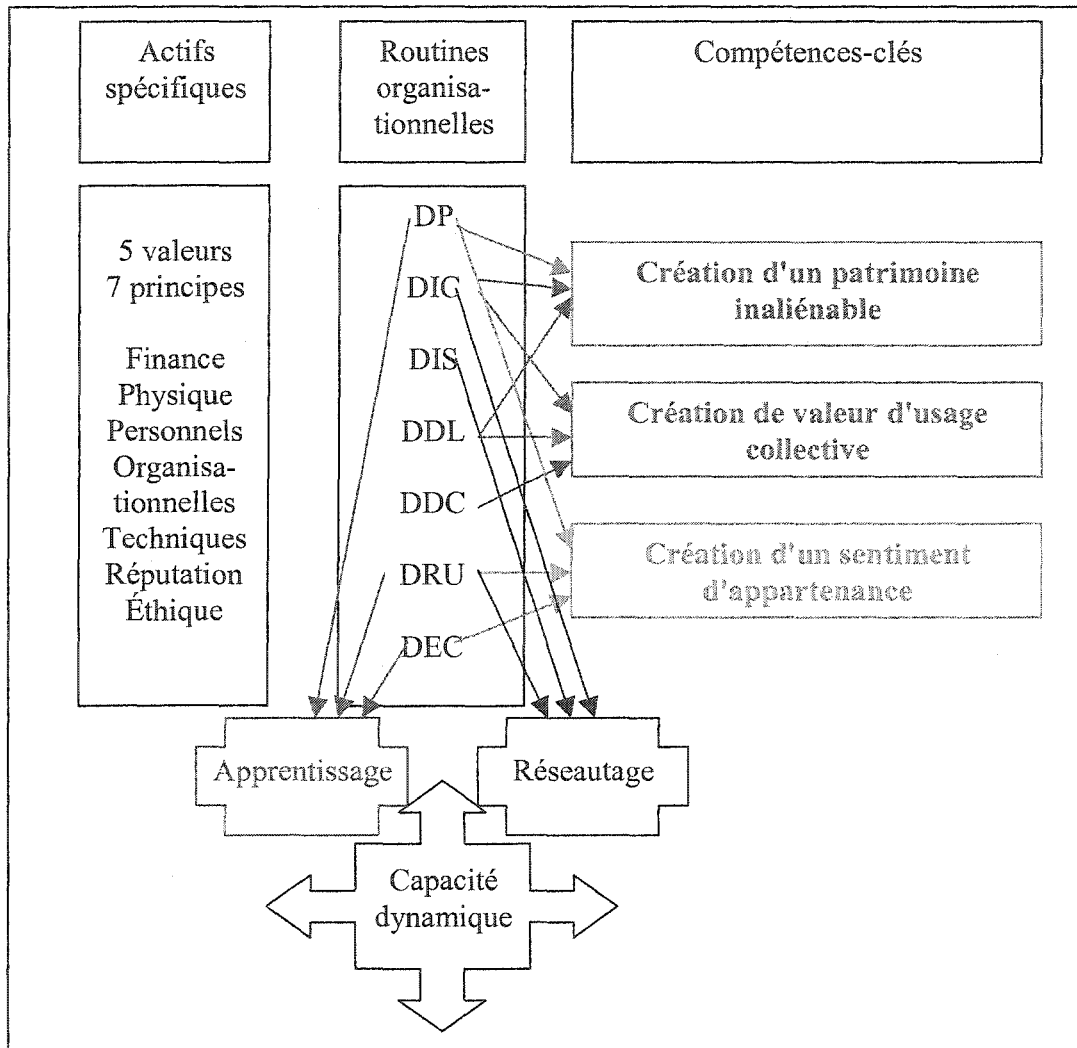
Ces trois compétences-clés, la création d'un patrimoine local inaliénable, la création d'une valeur d'usage collective et la création d'un sentiment d'appartenance, sont toutes en lien avec les critiques des précurseurs des coopératives sur les carences d'un développement entrepreneurial purement capitaliste. Les compétences-clés de la coopérative servent à produire essentiellement un meilleur développement par et pour la communauté.

À ce chapitre, il existe des passerelles intéressantes avec la grille d'évaluation des effets de développement proposée par Prévost (1999). Ainsi, il est possible d'établir des liens entre la catégorie du patrimoine de Prévost et les compétences-clés du patrimoine inaliénable et du sentiment d'appartenance en termes d'appareil financier, économique, de processus de décision. Des liens existent aussi entre la catégorie de la dynamique communautaire et la compétence-clé de création de valeur d'usage collective au niveau de processus de participation, d'animation, de réflexion et d'élaboration de projet. Finalement, il est possible de lier la catégorie des compétences collectives avec la capacité dynamique de l'apprentissage en termes de savoir, d'information et de connaissance. En ce sens, mais sans que les catégories de la théorie des défis coopératifs soit une transposition des catégories du développement local, nous constatons que la compétence-clé des compétences-clés de la coopérative, dans le cadre de la théorie des défis coopératifs, serait le développement local.

La figure suivante résume cette analyse de la théorie des défis coopératifs en lien avec l'analyse stratégique par les ressources.

Figure 33

La théorie des défis coopératifs et la stratégie par les ressources



Cette figure illustre que c'est dans ces recettes particulières que résideraient les compétences-clés durables, peu transparentes et difficilement transférables ou imitables de la coopérative, ainsi que les capacités dynamiques. Les éléments de démocratie, par le défi de la participation, de relation d'usage et du rôle du capital sont les ingrédients à la base de ces recettes. Et ces ingrédients sont difficilement imitables lorsque ceux-ci sont mêlés au sein d'une même recette.

Ces exemples de capacités dynamiques et de compétences-clés liées à l'identité unique de la coopérative ne sont pas les seuls exemples possibles. Ils témoignent de ce que le terrain a permis d'analyser. De l'expérience du chercheur ainsi que des commentaires de coopérateurs et de collègues consultés, d'autres cas de coopératives pourraient enrichir les recettes observées jusqu'à maintenant.

Au-delà de ces résultats, cette analyse témoigne, d'une part, que la théorie des défis coopératifs se veut compatible et complémentaire à l'approche de la stratégie basée sur les ressources. D'autre part, ces résultats démontrent la présence d'une dynamique d'analyse stratégique inhérente à la théorie des défis coopératifs. Il est important de spécifier que le but du développement de la théorie des défis coopératifs n'était pas de nommer toutes les combinaisons possibles de compétences-clés ou de capacités dynamiques, mais d'expliquer les dynamiques potentielles menant à ces résultats.

Finalement, certains aspects de la théorie des défis coopératifs peuvent parfois sembler être des freins importants à la coopérative, qu'il serait plus simple de les laisser tomber. Par exemple, les règles coopératives sur le capital ou sur la démocratie peuvent sembler lourdes à respecter. Fidèle au postulat de base de la recherche, le chercheur considère l'ensemble des particularités coopératives comme incontournables pour que la coopérative demeure une coopérative. Le défi du chercheur comme du gestionnaire est de trouver les mélanges les plus harmonieux afin que la coopérative, en demeurant fidèle à ses principes, puisse répondre aux problématiques de développement exprimées dans la problématique générale

4.4 La théorie des défis coopératif, approche par les ressources et environnement concurrentiel

Dans le modèle général de la formulation de stratégie de Halfsi, Séguin et Toulouse (2000), on suggérait d'analyser autant les éléments internes de l'organisation en termes de force et de faiblesse que les aspects de l'environnement externe en termes de menace et d'opportunité. Comme nous l'avons vu, l'approche stratégique par les ressources met l'emphase sur tous les aspects internes de l'organisation en termes de compétences et de capacités. Certains auteurs de cette approche stratégique proposent que cette analyse se fasse de pair avec une analyse de l'environnement, alors que d'autres n'y accordent que peu d'importance.

Ainsi, il existe un continuum sur l'importance à donner à l'analyse de l'environnement selon les auteurs de l'approche stratégique des ressources. À un bout de ce continuum, on affirme qu'une compétence-clé, pour être clé, doit être en lien avec la concurrence. À l'autre bout, d'autres auteurs ne prêtent que peu d'importance à l'environnement puisque c'est l'organisation, à partir de ses compétences-clés qui doit créer son marché. Pour illustrer ce dernier cas, les auteurs donnent souvent comme exemple des industries où l'aspect technologique est fondamental dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Comme mentionné précédemment, le cas de l'identité coopérative, à la base de notre démarche, est fort différent. Les résultats de la recherche positionnent la théorie des défis coopératifs vers le centre de ce continuum où l'on tient compte des réalités du marché et de la création de nouvelles réalités.

Comme le démontrent les cas étudiés, une coopérative relève les défis coopératifs parce que c'est sa nature et qu'elle doit performer sur ses marchés. Ainsi,

le défi de l'investissement et de la capitalisation et le défi de l'intercoopération sectorielle font en sorte que la coopérative se développe selon des façons de faire qui lui sont propres, mais cette façon de faire ne se fait pas en vase clos, indépendamment des réalités de son environnement concurrentiel. Même dynamique pour la coopérative qui relève les défis de la participation, de la relation d'usage et de l'éducation coopérative: elle respecte ainsi son identité et peut se doter d'une image de marque concurrentielle et obtenir une fidélisation accrue de ses membres. En ce sens, la théorie des défis coopératifs peut répondre aux différents éléments de l'environnement concurrentiel traditionnel.

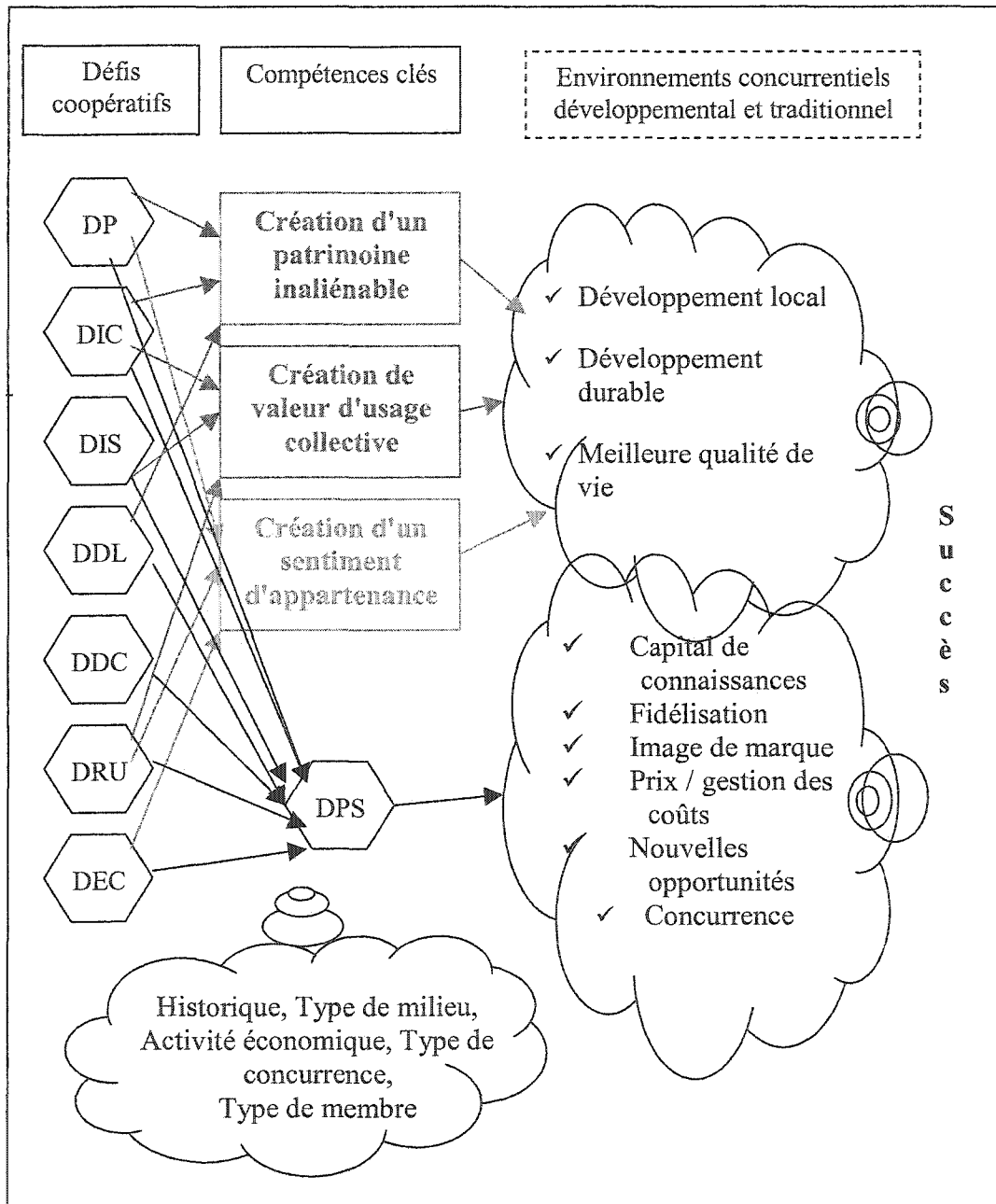
Ainsi, la théorie des défis coopératifs met l'emphase sur l'analyse de l'organisation en termes de ressources et de capacités sans pour autant être déconnectée de la dynamique du marché et de l'environnement concurrentiel.

Cependant, l'analyse des cas démontre que les compétences-clés développées par la coopérative, soit la création d'un capital inaliénable, la création d'un sentiment d'appartenance et la création d'une valeur d'usage collective ne sont pas toujours en lien avec des "demandes traditionnelles" du marché ou en réponse à des concurrents. Ce sont des résultats inhérents à la formule coopérative compte tenu de ses origines. Ainsi, comme mentionné précédemment, la compétence-clé des compétences-clés de la coopérative est celle d'un meilleur développement (développement local, durable, amélioration des conditions de vie). À ce chapitre, la coopérative devra créer un marché pour ces résultats développementaux, ce sera à elle de s'assurer que les membres et les non-membres prennent en considération ces critères d'un meilleur développement. En ce sens, la théorie des défis coopératifs répond à son environnement concurrentiel traditionnel, mais elle répond aussi à une dynamique de l'environnement concurrentiel développemental.

Le schéma suivant illustre les défis coopératifs en lien avec les éléments de l'environnement concurrentiel traditionnel et de l'environnement concurrentiel développemental.

Figure 34

La dynamique stratégique et les résultats
sur l'environnement externe de la coopérative



Ce schéma de la théorie des défis coopératifs en lien avec son environnement illustre parfaitement la dynamique de création de développement et de rentabilité telle que formulée dans la question spécifique de recherche. Le succès est atteint lorsque la coopérative réussit à atteindre des résultats de marché et des résultats de développement.

La théorie des défis coopératifs analysée avec l'approche des ressources en stratégie démontre une compatibilité fort intéressante. À ce titre, la théorie des défis coopératifs s'avère pertinente au niveau théorique. De plus, par cette analyse, nous sommes en mesure de boucler notre question de recherche, tant au niveau de la problématique stratégique propre à la coopérative, qu'au niveau de la problématique générale de développement.

4.5 Les outils d'analyse et sources des données

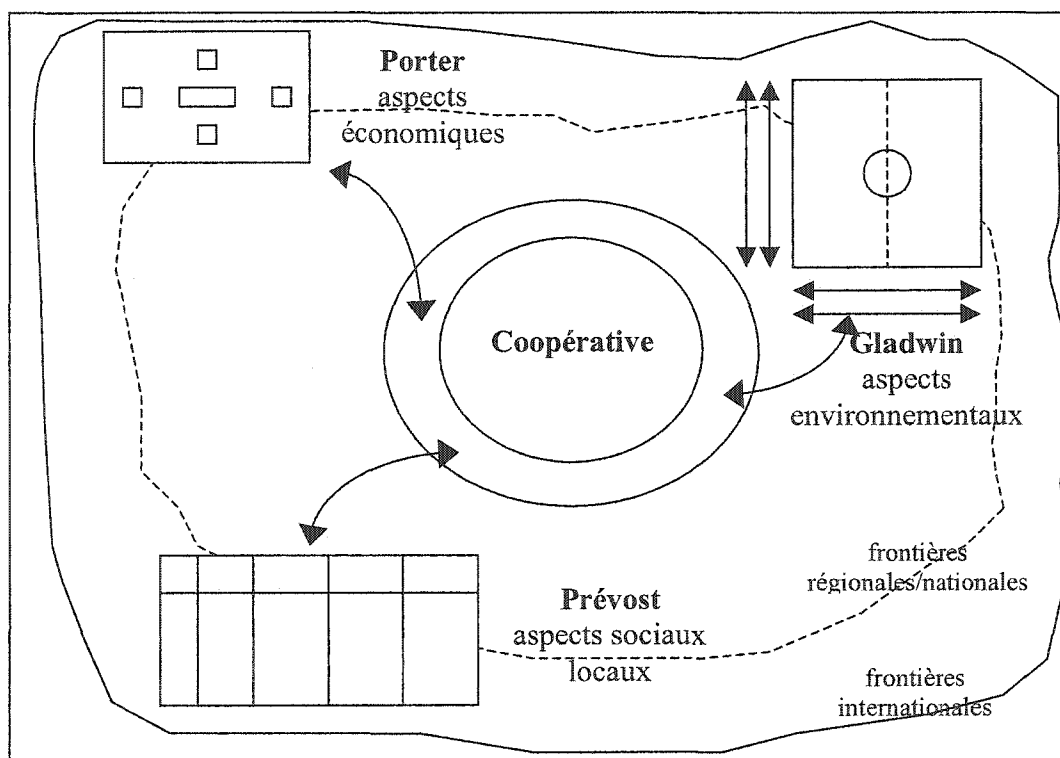
La théorie des défis coopératifs de par sa pertinence pratique et sa pertinence théorique permet de lier la gestion de la coopérative à des impacts développementaux. Pour obtenir une richesse maximum à ce titre, cela demande des outils qui dépassent l'analyse traditionnelle en stratégie.

Afin d'obtenir une richesse de données suffisante au niveau des données de l'environnement concurrentiel et de l'environnement développemental, l'emploi d'outils d'analyse adaptés est nécessaire. Issus de l'analyse du concept du développement, trois cadres d'analyse stratégique doivent être conjugués pour répondre à cette dynamique. Ainsi, pour conduire son processus de formulation de stratégie, le cadre du développement local de Prévost combiné au cadre de l'analyse économique des cinq forces de la concurrence de Porter et au cadre du

développement durable de Gladwin permettent aux acteurs des coopératives et aux chercheurs d'avoir la panoplie d'outils nécessaire pour conduire ce processus. La prochaine figure illustre cette dynamique.

Figure 35

Les résultats anticipés du travail des coopératives



Ces modèles représentent une série d'objectifs stratégiques en termes de marché et de développement. Afin d'évaluer les résultats des stratégies de la coopérative sur le développement et sur sa rentabilité, les trois modèles présents dans la figure fournissent une série de critères d'évaluation. Ainsi, les stratégies seront analysées du point de vue de leur impact sur le patrimoine, de la dynamique communautaire et de compétences collectives d'une communauté, conformément au modèle du développement local. Plus traditionnellement, les stratégies devront

également permettre à la coopérative de se positionner selon son secteur en examinant les liens entre elle et ses clients, fournisseurs, concurrents, entrants et produits de remplacement selon le modèle des cinq forces de l'industrie de Porter. Finalement, les stratégies devront prendre en compte leurs impacts sur les capitaux écologique, naturel, humain et social tel que défini par Gladwin.

L'application de ce cadre aux trois caisses démontre que les éléments pris en compte sont principalement ceux du modèle économique. Cependant, le modèle de développement local est de loin celui qui suscite le plus d'intérêt chez les coopérateurs interviewés, principalement parce qu'ils y reconnaissent une dynamique familière et un cadre d'analyse qui leur permet de mieux comprendre les dynamiques de leur milieu. Le modèle de développement durable leur est apparu comme étant plus théorique. La perception étant que les aspects environnementaux sont du ressort des autorités gouvernementales et bien réglementés par les différentes législations.

5 LA QUALITÉ DE LA RECHERCHE

Avant de conclure, il est important de se questionner sur la qualité de la démarche et des résultats. Le contrôle de la qualité de la recherche a été élaboré au chapitre deux et des éléments s'y référant ont été amenés tout au long de ce chapitre. Nous les présentons ici sous forme de synthèse.

Dans un premier temps, différentes sources d'erreurs de biais et de réactivité ont été présentées. Pour prendre conscience de ces erreurs possibles, l'auteur a exposé ses motifs personnels et pratiques ainsi que le contexte conceptuel de la recherche. La principale source de biais était l'implication du chercheur dans les coopératives. D'une part, cet élément a été soigneusement présenté, si bien que les

lecteurs sont conscients du lien entre le chercheur et son objet d'étude. D'autre part, le concept de coopérative retenu est celui des principes coopératifs en lien avec les valeurs et la pratique du chercheur. En ce sens, les biais possibles provenant de cette situation auraient surtout été néfastes si la vision retenue de la coopérative n'avait pas été en lien avec celle du chercheur. En identifiant les sources de biais possibles, le but n'était pas d'éliminer ces types d'erreurs, mais d'en être conscient afin de détecter leurs effets sur la qualité de la recherche.

La deuxième série de critères pour juger de la qualité de la recherche porte sur cinq éléments précis d'une recherche qualitative (Prévost, 2000).

Au niveau de la validité du construit ou de la conformabilité, l'auteur a présenté différentes sources d'informations pour chaque concept à l'étude et s'est clairement positionné au niveau des concepts du développement, de coopérative et de la stratégie. La chaîne d'évidences, par la présentation des trois séquences de la recherche du chapitre quatre, a été développée avec un niveau de détail permettant de bien comprendre le cheminement du chercheur. Finalement, des commentaires d'informants-clés ont été sollicités par le chercheur tant chez ses collègues chercheurs, professeurs que coopérateurs. Dans ce dernier cas, les différentes rencontres et la rédaction de rapports écrits remis aux acteurs des caisses (voir annexes) ont permis, tout au long de la recherche, d'assurer un niveau de conformabilité optimale du construit. Ce dernier point a particulièrement été important compte tenu de la nature en bonne partie inductive de la recherche.

Pour la validité interne ou la crédibilité et l'authenticité, la stratégie hybride et une démarche à itérations multiples ont permis trois allers-retours entre le terrain et les analyses du chercheur, chaque séquence permettant une analyse toujours plus en

profondeur. Dans chaque caisse, les personnes ont été rencontrées à plus d'une reprise, chacun a reçu un document écrit pour s'assurer de la pertinence de nos analyses. Dans la deuxième séquence, tous les acteurs de la caisse, c'est-à-dire l'ensemble des employés, la direction, les membres du conseil d'administration et certains membres ont été rencontrés en entrevue semi-dirigée ou en groupe de discussion. Il y a eu triangulation au niveau des chercheurs. Ainsi, outre le chercheur principal, deux chercheur-étudiants de la maîtrise en Gestion et développement des coopératives de l'IRECUS ont participé à la collecte et à l'analyse des données. Cette même dynamique de triangulation s'est appliquée au niveau des méthodes de cueillette de données. Tout au long des trois séquences, l'entrevue semi-dirigée, le groupe de discussion, l'observation, l'observation participante et la documentation ont été utilisés et sont décrits au chapitre quatre. Finalement, l'apport de collègues du programme de DBA s'est fait lors de présentations formelles de l'avancement de la recherche.

Au niveau du critère de la transférabilité, les résultats de recherche sont le fruit des trois études de cas en profondeur. Le chercheur a utilisé des différents concepts qui, conjugués à la stratégie de recherche retenue et à la présentation sur la pertinence théorique et sur la pertinence pratique, sont venus enrichir le potentiel de transférabilité des résultats de la recherche.

Comme les résultats de la recherche devaient contribuer non seulement à l'avancement de la connaissance, mais aussi à l'amélioration d'une problématique réelle de management pratique, le critère de pertinence pratique vient compléter le critère de transférabilité. Dans le cas de la présente recherche, cette problématique pratique se traduisait à la fois en terme de stratégie au sein des coopératives et en terme d'enseignement et de recherche à l'institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke. Ainsi, la validation de la démarche

auprès d'informants clés et la contre-expertise de plusieurs acteurs-clés tout au long de la démarche donnent à la théorie des défis coopératifs un impact pratique significatif. Ainsi, telle que le démontre la partie sur la pertinence pratique, la théorie des défis coopératifs possède un potentiel de transférabilité fort intéressant pour les caisses et les coopératives. De nombreuses présentations de la démarche et des résultats de la recherche, notamment au colloque des chercheurs de l'Alliance coopérative internationale et du Réseau des universités des Amériques en études sur les coopératives et les associations (soit un apport direct d'une cinquantaine d'experts et de coopérateurs parmi les plus reconnus au niveau mondial) ont contribué à optimiser le potentiel de transférabilité des résultats de la présente recherche. Aussi, au niveau de l'enseignement, la théorie des défis coopératifs a fait preuve d'une pertinence certaine lorsqu'elle a servi de base à une formation de 30 heures auprès d'étudiants et de coopérateurs.

Finalement, pour le critère de fidélité, les procédures ont été clairement définies et présentées au chapitre quatre. Tel que décrit précédemment, l'utilisation de cinq outils de cueillette contribue directement à la fidélité des résultats. La présentation particulière dans la rédaction de cette thèse, avec ces constants allers-retours entre le terrain et l'analyse, résume à toute fin pratique les notes du journal du chercheur et les évolutions de ses analyses qui ont mené à la théorie des défis coopératifs. Finalement, les différents outils présentés en annexe ont servi d'audit interne à la recherche.

Les résultats des analyses des données du terrain sont aussi le fruit d'une triangulation au niveau des chercheurs, avec l'apport de trois chercheurs, mais aussi par les commentaires d'experts et d'acteurs du mouvement coopératif.

Le troisième série de critères pour le contrôle de la qualité de la recherche est basée sur les travaux de Locke (2001) de Strauss et Corbin (1994) qui proposent trois critères pour juger du résultat de la recherche, soit la théorie des défis coopératifs.

Premièrement, la théorie possède une utilité significative car elle épouse bien les particularités des coopératives dans un contexte de développement. De plus, tant les acteurs des coopératives, que les collègues et des étudiants, ont compris avec un minimum de lecture et d'explications de la part du chercheur, la dynamique de la théorie. Celle-ci est assez générale pour être utile à l'ensemble des caisses. Elle permet aussi aux acteurs d'avoir un meilleur contrôle sur leur travail.

Également, la théorie est crédible parce qu'elle s'appuie sur un nombre important de données diverses permettant une catégorisation riche. La théorie est issue d'une démarche sensible aux réalités des acteurs. Conséquemment, les acteurs des caisses se retrouvent dans les différents concepts utilisés par la théorie des défis coopératifs. Pour l'écriture finale de la théorie, un effort particulier a été fait pour permettre à ceux qui la consulteront de comprendre tant les concepts utilisés (actions, résultats, défis) que le contexte dans lequel ceux-ci ont été appliqués. La description des trois séquences rencontre également cet objectif.

Finalement, compte tenu que la théorie n'est pas liées à des circonstances particulières, elle pourrait être en mesure de questionner, voire d'expliquer le succès d'une caisse peu importe l'époque où serait réalisée l'étude.

Les résultats de la recherche suggèrent que la théorie des défis coopératifs permet aux gestionnaires de mieux comprendre concrètement les actions possibles et

les résultats nécessaires pour relever les défis coopératifs et contribuer au succès de la coopérative. Également, cette théorie permet à tout chercheur d'analyser le succès d'une coopérative à partir de son identité et dans un cadre de développement.

CHAPITRE SIX

CONCLUSION

1 LES RÉSULTATS DE RECHERCHE

La problématique générale de cette recherche émane d'un constat à l'effet que, dans le contexte développemental actuel, le travail des organisations sur le développement n'est pas positif. À partir du paradigme développemental du duracentrisme, des critères issus du concept du développement durable ont permis de faire une première analyse de l'impact développemental des organisations.

Cette problématique générale s'est transposée, chez les coopératives par l'étude de celle-ci comme organisation vouée à un meilleur développement par le respect de ses valeurs et de ses principes distinctifs. D'autre part, cet angle d'étude du phénomène coopératif a mené à la construction d'une théorie mettant en son centre les potentiels et la dynamique de l'identité de la coopérative en termes de formulation de stratégies et de création de développement et de rentabilité.

À la question "comment l'identité coopérative peut-elle être intégrée à la gestion stratégique de la caisse populaire et devenir un élément de création de développement et de rentabilité?", la recherche a construit comme réponse la théorie des défis coopératifs. Cette construction adresse la problématique spécifique de plusieurs façons.

Premièrement, la théorie des défis coopératifs propose une façon novatrice de voir les principes coopératifs en termes de stratégie. Si le pattern idéologique

coopératif de base est connu, la théorie des défis coopératifs propose ce pattern dans un langage stratégique original. Cette vision est plus dynamique, plus concrète et plus près de la réalité des acteurs des coopératives que la formulation traditionnelle des principes coopératifs.

Deuxièmement, la théorie dépasse la dualité traditionnelle de l'étude des coopératives en termes de dissociation entre les résultats associatifs et les résultats économiques, soit l'approche en silo. Toute la dynamique de la théorie de défis coopératifs fait le lien constant en termes de résultats entre les particularités internes de la coopérative et de leurs potentiels comme source d'avantage compétitif unique dans un environnement concurrentiel.

Troisièmement, les résultats de la recherche présentent des concepts clairs permettant tant aux chercheurs qu'aux acteurs des caisses, d'intégrer le caractère unique de leur organisation afin de mieux comprendre le succès de la caisse. Ces résultats répondent aux trois besoins énoncés dans la problématique. Ainsi, la théorie des défis coopératifs répond aux besoins des acteurs des coopératives d'avoir accès à des outils adaptés pour la formulation de stratégie. Également, les chercheurs s'intéressant à la stratégie des coopératives peuvent se servir de la théorie des défis coopératifs pour mieux comprendre et analyser le succès de la coopérative. Finalement, la théorie a été présentée sous forme de contenu de cours à des étudiants de deuxième cycle en gestion et développement des coopératives et celle-ci s'est avérée des plus pertinentes pour l'enseignement de la stratégie.

Quatrièmement, les résultats de la recherche ont permis de pousser plus loin la réflexion sur le paradoxe développement/gestion en termes de paradigme. Ainsi, l'auteur a su développer des indices ontologiques permettant une étude plus large de

ce paradoxe. Ces bases ontologiques permettent non seulement de différencier les coopératives selon leurs différentes dynamiques mais aussi toutes formes d'organisations.

Finalement, au niveau méthodologique, le développement d'une stratégie de recherche hybride et d'une démarche à itérations multiples a prouvé son efficacité. Cette recherche apporte en sous-produit une contribution méthodologique intéressante dans le cadre de stratégie de recherche hybride pour la théorisation. Ces résultats seront très utiles pour la continuation des projets de recherche et d'enseignement de l'auteur.

L'ensemble de ces constats fait en sorte que les résultats de la présente recherche sont un apport significatif au niveau de l'avancement des connaissances, tant au niveau scientifique, pratique que méthodologique.

1.2 Les avenues de recherche

Si les résultats démontrent que l'auteur a réussi à répondre à la question de recherche, ces mêmes résultats ont aussi fait émerger certaines avenues de recherches complémentaires.

La première avenue de recherche sur laquelle l'auteur se penchera en priorité est l'application de la théorie des défis coopératifs aux différents types de coopératives en termes de relation d'usage (travail, producteur, consommateur et mixte). Déjà, les données disponibles sur le cas de COOPTEL tendent à démontrer que la théorie des défis coopératifs est pertinente pour la formulation de stratégie de

ce type de coopérative. Cependant, une recherche plus poussée devra être entreprise afin d'être en mesure de conclure que la théorie des défis coopératifs est pertinente pour l'ensemble des coopératives.

Des études de cas de type explicatif avec une démarche analytique de type "pattern-matching" (Yin, 1994) ou de patterns de comportement (Nieto et Perez, 2000) pourront s'avérer être des stratégies de recherches intéressantes. L'objectif serait de tester la capacité de la théorie à expliquer le succès de n'importe quel type de coopérative.

Également, des efforts seront mis afin de tester les capacités explicatives de cette théorie dans un contexte autre que québécois. Par l'entremise du Réseau des universités des Amériques en études sur les coopératives et les associations (UNIRCOOP), l'auteur est en relation avec des collègues d'autres pays des Amériques qui se sont montrés très intéressés à travailler sur la théorie des défis coopératifs dans leur contexte.

La deuxième avenue de recherche cible un enrichissement des connaissances sur les possibles routines organisationnelles menant aux compétences clés des coopératives. L'objectif de la présente recherche était de faire émerger une théorie mettant en relation les caractéristiques propres de la coopérative et leurs liens dynamiques avec leur environnement en termes de développement et de rentabilité. La théorie de défis coopératifs a donc mis en lumière l'existence de ces dynamiques.

Maintenant, l'auteur devra s'attarder à mieux connaître la gamme complète de couleurs que peuvent prendre les compétences-clés de la coopérative. Il est important

de spécifier à nouveau que la théorie des ressources en stratégie n'a pas été employée pour transférer nos découvertes. Cette partie de la recherche a plutôt servi à approfondir notre analyse. L'origine et les concepts de compétences-clés et de capacités dynamiques n'ont pas été développés et proposés dans le sens de la présente recherche. Ils sont néanmoins des concepts intéressants qu'il faudra se servir afin de pousser encore plus loin notre analyse, mais, du même coup, il faudra s'en séparer afin de développer des concepts propres à la problématique présentée dans le cadre de cette recherche. La théorie des défis coopératifs a néanmoins démontré qu'à partir de ces particularités, la caisse pouvait se doter de compétences particulières permettant de répondre aux demandes de son marché, mais qu'elle devait aussi "imposer" certains de ses résultats développementaux. L'intérêt est maintenant de mieux connaître la gamme des combinaisons possibles menant aux compétences particulières de la coopérative en lien avec ses résultats de marché et de développement.

Troisièmement, comme la recherche ne portait pas sur le processus d'élaboration concrète des stratégies en termes de prise de décision et d'implantation, des recherches sur ce sujet seraient pertinentes. À ce chapitre, l'objectif est de mieux comprendre les processus de décisions qui mènent à l'adoption des stratégies des coopératives. Ainsi, à partir de la théorie des défis coopératifs, une série de recherches se pencherait sur la façon dont les stratégies se décident et se mettent en œuvre. Est-ce un processus d'optimisation, de maximisation? Quelles écoles en stratégie prévalent à ce chapitre: l'école politique, l'école du pouvoir, etc?

Cette avenue de recherche devra se pencher sur la notion de capacité dynamique des coopératives. Comme nous l'avons souligné précédemment, ce concept a émergé d'une situation d'hyperconcurrence où la technologie est un facteur-clé de l'avantage concurrentiel. Ce concept pourrait donc faire l'objet de recherches visant à

mieux intégrer les capacités dynamiques, comme le concept des compétences-clés à la réalité des coopératives. Ainsi, les différents éléments propres à l'organisation et à la structure de la coopérative seraient pris en compte pour mieux expliquer les processus menant aux routines organisationnelles et aux compétences-clés de même qu'à leur constante mise à jour.

Quatrièmement, toute la question relative au paradigme développement/gestion (voir annexe 1) dépasse la question des coopératives, elle est vue comme une avenue de recherche à ne pas négliger. En mettant l'accent sur une étude de cas à succès où la réussite économique d'une organisation s'est conjuguée avec un succès développemental, une grille d'analyse de la formulation stratégique similaire à celle proposée par la théorie des défis coopératifs pourrait être élaborée. En empruntant cette dynamique, la recherche porterait sur les valeurs particulières des dirigeants de ces organisations et sur la transposition de celles-ci en principes de gestion servant de guide pour faire les arbitrages nécessaires entre réussite économique et réussite développementale. Cette avenue de recherche servirait également à ne pas trop cantonner l'auteur dans la seule perspective des coopératives.

Finalement, au niveau de la diffusion des résultats de recherche de cette thèse, l'auteur présentera la théorie des défis coopératifs et ses réflexions sur le paradigme développement/gestion à la rencontre annuelle des chercheurs spécialisés sur l'étude des coopératives de l'Alliance coopérative internationale. Deux conférences ont été acceptées à ce colloque qui se tiendra à l'Université Victoria en Colombie Britannique en mai prochain sous le titre de "Mapping Co-operative Studies in the New Millennium." Également, deux conférences sur les résultats de cette thèse ont été acceptées par l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) à son prochain colloque. Une fois la thèse défendue, la rédaction d'une série d'articles sera entreprise pour des publications portant sur les coopératives et sur le développement. À ce

chapitre, un projet de livre sur la stratégie des coopératives est en discussion au sein de la Chaire Desjardins en coopération et développement du milieu.

En guise de conclusion finale, les résultats de cette recherche ont permis de repousser les frontières des connaissances sur la stratégie, les coopératives et le développement. La théorie issue de cette démarche apporte une vision novatrice des particularités coopératives, dépasse la dualité traditionnelle de l'étude des coopératives et présente clairement une série de concepts qui peuvent être utilisés par les coopérateurs, les chercheurs et les enseignants. Également, la recherche a permis de faire avancer la réflexion sur la stratégie à partir du paradoxe développement/gestion. Finalement, la construction et l'utilisation d'une stratégie de recherche hybride démontre concrètement l'efficacité d'une telle stratégie de recherche.

Maintenant que cette théorie est construite et que ses concepts ont été expliqués, le travail de l'auteur se concentrera pour la faire évaluer et la compléter sur certaines de ses dynamiques particulières. Ainsi, nous espérons poursuivre de façon significative notre contribution à l'avancement et à la diffusion de connaissances sur la stratégie et les coopératives dans un objectif de meilleur développement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aktouf, O. (1999). *Le management entre tradition et renouvellement* (3^e éd.). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: towards a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Allaire Y. et Firsirotu, M. E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Alliance coopérative internationale. (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative. Déclaration approuvée par l'assemblée générale de l'ACI lors du congrès de Manchester - septembre 1995*. Saisie le 12 novembre 1999, de <http://www.ica.org>
- Alliance coopérative internationale. *What is the co-operative advantage? Replies from co-operators*. Saisie le 15 février 2000, de <http://www.ica.org> ACI, <http://www.aci.org>
- Andrew, C. J. (1999). Putting industrial ecology into place: Evolving roles for planners, *Journal of the American Planning*, 65(4), 364-373.
- Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy*. New-York : Wiley.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Englewood Cliffs : McGraw-Hill.
- Arias, A. (dir.). (2002). *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas*. San José : Universidad de Costa Rica.
- Arrègle, J. L. (1995). Approche Ressources-based et identification des actifs stratégiques, *Revue française de gestion*, 30, mars-avril-mai, 25-36.
- Arrègle, J. L. et Quelin, B. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris : Ellipses.
- Bansal, P. et Howard, E. (1997). *Business and the natural environment*. Londres : Butterworth-Heineman.
- Barney, J. Wright, M. et Ketchen, D. J. (2001). The resource-base view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage : a ten year retrospective on resource-base view, *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 32(10),1231-1241.
- Barrett, A. (2002), Questions for Jeffrey Sachs: Poor man's economist, *The New York Times Magazine*; 15 décembre 2002, p. 45.
- Baslé, M. (dir). (1993). *Histoire des pensées économiques*. Paris : Éditions Dalloz.
- Beaud M. et Dolfus, O. (1998). *Mondialisation, les mots et les choses*. Paris : Éditions Karthala.
- Belley, M. (1990). *La coopération de l'an 2000?* Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier.
- Bergeron, M. Y. Martel, D. (1993). *Vers une stratégie d'innovation financière pour les coopératives*. Cahiers de la recherche. IRECUS.
- Bérard, D. (1999). Mintzberg: la théorie prend trop de place!, *Revue l'Actualité*, 1999, juin, 14-16.
- Besset, J.-P. (1992). *René Dumont, une vie saisie par l'écologie*. Paris : Éditions Stock.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategy that work, *Harvard Business Review*, 73, mars-avril,150-161.
- Bickle, R. et Wilkins, A. *Co-operative values, principles and future – a values basis to building a successful co-operative business*. Saisie le 4 décembre 2002 de <http://co-opstudies.org>
- Bickman, L. et Rog, D. J. (1998). *Handbook of applied social research methods*. Londres : Sage publications.
- Birchall, J. (2002, mai). *What motivates members to participate? An updated theoretical model and some research*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.
- Birchall, J. *Co-operative values and principles: a commentary*. Saisie le 4 décembre 2002, de <http://www.co-opstudies.org>
- Bogliolo, F. (2000). *La création de valeur*. Paris : Éditions d'organisation.
- Bonnet, F. et Degryge O. (1997). *Le management associatif*. Paris : De Boeck Université.

- Boston Consulting Group. (1970). *Perspectives sur la stratégie de l'entreprise*. Paris : Editions Hommes et techniques.
- Boston Consulting Group. (1980). *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*. Paris : Editions Hommes et techniques.
- Bradbury, H. Clair, J. (1999). Promoting sustainable organizations with Sweden's natural step. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 63-74.
- Brasseul, J. (1993). *Introduction à l'économie du développement*. Paris : Armand Colin éditeur.
- Bret, B. (1995). *Le Tiers-monde, croissance, développement, inégalité*. Paris : Édition marketing.
- Bridault, A. (1996), *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*. Québec: Orion.
- Bridault A., (1998), *Gérer le développement d'une coopérative*. Québec: Orion.
- Bridault A., (1998), *Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*. Québec: Orion.
- Broad, D. et Wayne A., (1999). *Citizens or consumers ? Social policy in a market society*. Halifax : Fernwood Publishing.
- Brown, L. R. (1980 et suivante). *L'état de la planète*. Paris : Économica.
- Burrell G. et Morgan G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Londres : Heinemann.
- Byrne, N. (2002, mai). *No study, no credit union, An Irish perspective on education and training in credit unions*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference. Grèce.
- Bucheli, M. Prévost, P. et Ramirez, L. (2002). Formulacion estrategica en organizaciones cooperativs: estudio de caso CoopTel, In, A. Arias (dir), *El proceso estrategico en las organizaciones cooperativas* (p. 189-230). San José : Universidad de Costa Rica.
- Bureau international du travail. (2001). *Recomendación sobre las cooperativas (países en vías de desarrollo)*. Saisie sur internet le 1 octobre 2002, de <http://www.ilo.org>
- Caisse populaire Desjardins de Brossard. (2000). *Rapport annuel*. Caisse populaire Desjardins de Brossard.

- Caisse populaire Desjardins de Brossard. (2000) *Plan d'affaires*. Caisse populaire Desjardins de Brossard.
- Caisse populaire Desjardins des Moissons. (2000). *Rapport annuel*. Caisse populaire Desjardins des Moissons.
- Caisse populaire Desjardins des Moissons. (2000). *Plan d'affaires*. Caisse populaire Desjardins des Moissons.
- Caisse populaire Desjardins du Roussillon. (2000). *Rapport annuel*. Caisse populaire Desjardins du Roussillon
- Caisse populaire Desjardins du Roussillon. (2000). *Plan d'affaires*. Caisse populaire Desjardins du Roussillon.
- Caisse populaire Desjardins du Roussillon. (2001). *Rapport annuel*. Caisse populaire Desjardins du Roussillon.
- Caisse populaire Desjardins du Roussillon. (2001). *Plan d'affaires*. Caisse populaire Desjardins du Roussillon.
- Campell, K. (2001). *21st century human resources trends require new management skills*. Saisie le 25 août 2001, de <http://www.smc.org/db/hr2.html>.
- Campos, M., Spear, Thomas A. R. et Zevi, A. (1995). *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Bruxelles : CIRIEC-De Boeck Université.
- Cattell, C. *Towards a stakeholder economy*, Saisie le 4 décembre 2002, de <http://www.co-opstudies.org>
- Castel, O. (1997). *Histoire des faits économiques, les trois âges de l'économie mondiale*. Paris : Éditions Sirty.
- Chalifoux, Y. (1996). *Le rôle des caisses Desjardins dans le développement local et régional*. Document de conférences. IRECUS.
- Chossudovsky, M. (1998). *La mondialisation de la pauvreté*. Montréal : Édition écosociété.
- Claudi Lassen, B. (1998). Les apports de capitaux extérieurs; quels risques pour les principes et objectifs coopératifs?, *Revue internationale de l'économie sociale*, n. 271, p. 37 à 42

Clegg, S. (2000, juillet). *Taking stock : Changing theoretical and executive paradigm for the 21st century*, Communication présentée lors du congrès annuel de l'IFSAM, Montréal.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. Montréal : Éditions du Fleuve.

Conseil de la coopération du Québec. (1999). *Démarrer et gérer une entreprise coopérative*. Montréal: Éditions transcontinental.

Cooperative development institute, St-Francis Xavier university extension department. (1997). *Marketing our cooperative advantage : creativity, innovation, success*. Cooperative development institut.

Cornforth, C. (2002). *Non-profit boards and organizational crises*, Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.

Cormner, K. R. et Prahalad, C. K. (1996). A resourced-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization science*, 7, 477-501.

Côté, D. (2001). *Les holding coopératifs*. Bruxelles : De Broeck université.

Côté, D., Vézina, M. et Tremblay B. (1999). Les banques coopératives dans le monde : panorama, enjeux et défis. *Revue internationale de l'économie sociale*, n. 277, 17-34.

Côté, D. (2000). *L'identité coopérative : handicap ou avantage concurrentiel*. Cahier de la Chaire d'études en gestion des coopératives, HEC.

Couchman, P. *Co-operative membership and the stakeholder economy. Lessons from the failed lanica bid*. Saisie le 4 décembre 2002, de <http://www.co-opstudies.org>.

Couret, F. (2002). Qualité, équité : les stratégies coopératives, *Revue internationale de l'économie sociale*, n. 285, p. 13 à 26

Coy, P. (2000). *The creative economy, which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else*. Saisie le 25 août 2001 de http://www.businessweek.com/2000/00_35/b3696002.htm.

Craig, J. G., (1993), *The nature of co-operation*. Montréal : Black rose book.

D'Ambroise, G. (1997). *Quelle gestion stratégique pour la PME?* Cap-Rouge : Presses Inter Universitaires.

- Davis, P. et Donaldson, J., *A survey of sixteen british consumer co-operative societies*, Saisie le 4 décembre 2002, de <http://www.co-opstudies.org>
- Denault, B. (dir). (1980), *Les relations État-coopératives*. La cahiers de la coopération, IRECUS.
- Denzin, N. K. et Lincoln Y. S. (1998). *The landscape of qualitative research, theories and issues*. Thousand Oaks : Sage publications.
- Denzin, N. K. et Lincoln Y. S (1998). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks : Sage publications.
- Denzin, N. K. et Lincoln Y. S. (1998). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks : Sage publications.
- Desforges, J-G. et Vienney, C., (1980). *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal : Édition du jour.
- Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique : ses appareils et ses réseaux : ses espérances et ses déconvenues*. Paris : Économie et humanisme.
- Desroche, H. (1969). *Le développement intercoopératif, ses modèles et ses combinaisons*, Les cahiers de la coopération, Chaire de coopération, université de Sherbrooke.
- Dumais, M., (1996). *La coopération, un outil de développement local: la cas de la coopération agricole du Québec*. Documents et conférences, IRECUS.
- Dumont, R. (1975). *L'utopie ou la mort*. Paris : Édition du Seuil.
- Dumont, R. et Paquet, C. (1988). *Un monde intolérable, le libéralisme en question*. Paris : Édition du Seuil.
- Drucker, P. F. (1994) The theory of the business, *Harvard Business Review*, 73, septembre-octobre, 95-104.
- Eisenhardt, K. M. Et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what they are? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fairbain, B., (1999). *The meaning of Rochdale, the Rochedale Pionners and the co-operatives principles*. Center for the study of co-operative. University of Saskatchewan.

Fédération des caisses Desjardins du Québec. (2002). *Politique de développement économique régional du mouvement Desjardins*, Fédération des caisses populaires Desjardins.

Fédération des caisses Desjardins du Québec. (2001). *Renouveau coopératif Desjardins*, Fédération des caisses populaires Desjardins.

Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec. (2001). *Plan d'affaires du réseau coopératif 2002, document synthèse, enjeux, objectifs, stratégies et moyens d'action*. Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec.

Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec. (2000). *Planification stratégique démocratique et décisionnel*. Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec.

Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec. (2000). *La distinction coopérative dans les caisses et le mouvement Desjardins*. Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec.

Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'ouest du Québec. (1998). *La distinction coopérative dans le mouvement des caisses Desjardins*. Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'ouest du Québec.

Férone, G. D'Arcimoles, C. H. Bello, P. et Sassenou, N. (2001). *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'Organisations.

Fuentes, J. M. (2002). *Co-operatives culture and olive oil cooperatives efficiency*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.

Forcese, G. (1997). *Commerce et conscience*. Centre international des droits de la personne et du développement démocratique.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Toronto : Pitman.

Galdwin, T. N. (2000). *Plaidoyer en faveur d'un développement durable*, saisie le 15 janvier 2001, de http://www.lesechos.com/formations/strategie/articles/article_12_3.htm

Gauthier, B. (1998). *Recherche sociale : de la problématique à la cueillette de données*. Sillery : Presses de l'université du Québec.

Girard, J.P. et Brière, S. (2000). *Une identité à affirmer, un espace à occuper: aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français: 1850-2000*, Chaire de coopération Guy-Bernier et IRECUS.

Giroux, N. et Dubreuil, L. (1994). *L'éducation coopérative au mouvement Desjardins: de la pratique à la théorie*. École des hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives.

Giroux, N. (1990). *Le retournement stratégique : le cas de la carte Visa-Desjardins*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

Giroux, N. (1990). *Participation et prise de décision stratégique en contexte coopératif*. Montréal : École des hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives.

Gladwin, T. N. et Kennely, J. J., (1997). Sustainable development: a new paradigm for management theory and practice, *In* dans Bansal, P. et Howard, E., *Business and the natural environment*. Londres : Butterworth-Heineman.

Gladwin, T. N. et Kennely, J. J. et Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implication for management theory and research, *The Academy of Management Review*, 20, octobre, 874-907.

Glauser, B. G. Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.

Gordon, M. (2002). *The contribution of the community co-operatives of the highlands and island of Scotland to the development of the social economy*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage, *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Groupe banque mondiale. *Rapport sur le développement*. Rapports annuels.

Groupe de Lisbonne. (1995). *Limites à la compétitivité : vers un contrat mondial*. Montréal : Boréal.

Guillaumont, P. (1995). *Économie du développement, tomes 1, 2, 3*. Paris : Presses universitaires de France.

Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. 74, juillet-août, 69-82.

- Hart, S. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, janvier-février, 66-76.
- Hawken, P. et McDonough, M. (2001). *Seven steps of doing good business*, Saisie le 15 août 2002, de <http://www.inc.com>
- Hawken, P. (1995). *L'écologie de marché*. Barret-le-Bas : Le souffle d'or.
- Hax, A. C. et Majluf, N. S. (1984). *Strategic management : an integrative perspective*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Holmberg, J. et Robert, K-H. (2000). Backcasting from non-overlapping sustainability principles – a framework for strategic planning, *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*. 7, 291-308.
- Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. Bruxelles : De Boeck Université.
- International council for local environmental initiatives, ICLEI. (1992). *The local Agenda 21 planning guide, an introduction to sustainable development planning*. ICLEI et International Development Ressearch Center.
- IRECUS (1990), *Les coopératives de travail: mythes et réalités, actes du symposium*, La cahiers de la coopération, IRECUS.
- Jacquard, A. (1995). *J'accuse l'économie triomphante*. Paris : Édition Calmann-Lévy.
- Kaplan, R. S. et Norton D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Boston : Havard Business School Press.
- Kay, J. (2000). *Le fantasme des grands projets*. saisie le 15 janvier 2001, de http://www.lesechos.com/formations/strategie/articles/article_12_3.htm.
- Kennedy, M. M. (1979). Generalizing from single case studies. *Evaluation quarterly*, 3(4), 661-678.
- Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie, in Koeing, G., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*. Paris : Économica.
- Kogut, B. et Zaner, U. (1996). What do firms do? Coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Konaté, M. (dir). (1999). *Sur les petites routes de la démocratie, l'expérience d'un village malien*. Montréal : Écosociété.

- Koulytchizky, S. (1999) Le quadrilatère de Henri Desroche revisité, *Revue internationale de l'économie sociale*, n. 272, p. 77 à 84
- Kurimoto, A. (2002). *Co-operative marketing seen from food system approach*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.
- Laberge, G. (1999). *La caisse populaire Desjardins Saint Rémi*. Caisse populaire Saint-Rémi.
- Lacombe, M. (2001). *L'idée du siècle, la liberté du citoyen*. Montréal : Société Radio-Canada et Éditions FIDES.
- Laflamme, M. (1983). *Le projet québécois: un Québec coopératif*, Chicoutimi : Gaëtan Morin éditeur.
- Laflamme, M. (1982), *Le projet coopératif québécois: un projet social?* Chicoutimi : Gaëtan Morin éditeur.
- Laflamme, M. et Roy, A. (1978), *L'administration et le développement coopératif*. Montréal : Éditions du jour.
- Lafleur, M. (2003). *Entrevues*.
- Lafleur, M. (2002). *Développement et stratégie*, cahiers de recherche de l'IRECUS, IREC 02-08.
- Lafleur, M. (2002). *Stratégie et coopérative: proposition d'un modèle basé sur la personnalité coopérative*, cahiers de recherche de l'IRECUS, IREC 02-09
- Lafleur, M. (2002). *Stratégie et personnalité coopérative: application du modèle des défis coopératifs*, cahiers de recherche de l'IRECUS, IREC 02-10.
- Laidlaw, A. F., (1980). *Les coopératives en l'an 2000*. ACL.
- Lambert, P., (1980). *La doctrine coopérative* (3^e éd.). Les propagateurs de la coopération, Bruxelles : Propagateurs de la coopération
- LeBlanc, G. et Nguyen, N. (2001). An exploratory study on the cues that signal value to members in retail co-operatives. *The International of Journal of Retail & Distribution Management*, (29)1, 49-59.

LeBlanc, G. et Nguyen, N. (1998). An Exploratory Study on the Cues that Signal Value to Members in Retail Cooperatives. *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, (19)3, 69-79.

Leclerc, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada*. IRECUS.

Lemarignier, M. et Scale, J. (2000). *Les organisations du XXI siècle*, Saisie le 15 janvier 2001, de http://www.lesechos.com/formations/strategie/articles/article_12_3.htm

Le Net, M. (dir). (1999). *Comment évaluer les performances éthiques des entreprises?* Bruxelles : De Boeck Université.

Le Net, M. (dir). (1999). *La gestion éthique des entreprises accroît-elle leurs performances financières?* Bruxelles : De Boeck Université.

Lévesque, B. et Coté, D. (1995). Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation: à la recherche d'une méthodologie, *In A. Zevi, Monzón Campos, J. L., Coopératives, marchés, principes coopératifs*, (p. 1-14). Bruxelles : De Boeck Université..

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Londres : Sage publications.

Maati, J. (1999). *Le gouvernement d'entreprise*. De Broeck Université.

Mahoney, J. T. (2001). A resource-besed theory of sustainable rents. *Journal of Management*, 27(6), 651-660.

Macpherson, I. (2002). *What might be done should be done : a proposal for research on co-operative and the new economy*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.

Mager, L., (2001). sous la direction de M-C Malo et B. Lévesque, *Coopératives financières cohésion sociale et territoire : la caisse populaire Desjardins de Magog issue de la fusion de caisses dans la MRC Memphrémagog*, Cahier du CRISES, collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale.

Malo, M.-C. (2002a). Gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1^e partie : l'entrepreneur et son environnement, *Revue internationale de l'économie sociale*, (80)281, 84-95.

Malo, M.-C. (2002b). Gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2^e partie : l'entreprise et ses orientations, *Revue internationale de l'économie sociale*, 80(282), 84-94.

- Marengo, M. (2002). *Le coopératisme un projet d'avenir: une introduction à la pensée coopérative*. Sherbrooke : Paragraf-IRECUS-Université de Sherbrooke.
- Marten, G. G. (2001). *Human ecology*. London : Earthscan.
- Martinet, A. C. Thietart, R. A. (2001). *Stratégie: actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert-FNEGE.
- Maxwell, J. A. (1997). *Qualitative research design: an interactive approach*. Londres: Sage publication
- Mayaux, F. (1999). Typologie des conseils d'administration d'association, *Revue internationale de l'économie sociale*, 78(272), 45-57.
- Meadows, D. 2000. *The globalization of Ben and Jerry*. Saisie le 12 novembre 2001, de <http://www.pcdf.org/meadows/default.htm>
- Mellevec, P. et Belley, M. (1982). *Gestion financière dans les organisations coopératives*. Chicoutimi : Gaétan Morin éditeurs.
- Mendez, A. et N. Richez-Bastteti. (1999). La confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité?, *Revue internationale de l'économie sociale*, n. 274, p. 13 à 26
- Mills, C. et Snaith, I. *The gouvernance of consumer co-operatives: rules and realities*, Saisie le 4 décembre 2002, de <http://www.co-opstudies.org>
- Ministère de l'industrie et du commerce. (1999). *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, Gouvernement du Québec.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*, (2^e éd.). Québec : Les presses de l'université Laval.
- Morrison, J. L. (1999). *From Strategic Planning to Strategic Thinking*, Saisie le 12 décembre 2000, de <http://horizon.unc.edu/projects/OTH/2-3.asp>
- Mintzberg, H. (2003). *Towards a balanced society*. (soumis pour publication).
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : a guide tour throught the wilds of strategic management*. New-York : The free press.
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les éditions organisations.

- Mintzberg, H. (1995). Un tour d'horizon des vraies fonctions du dirigeant, *Expansion Management Review*, 76, mars, 29-40.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, 73, janvier, 29-40.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris : Les éditions organisation.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy, *Harvard Business Review*. (65) 934-948
- Mintzberg, H. (1987), The strategy concept 1: five Ps for strategy, *California Management Review*, 30(1), pp. 11-24.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24, décembre, 582-589.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24, 934-948.
- Morgan, G. et Smircich, L. (1980), The case for qualitative research, *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Nieto, M. et Perez W. (2000). The developpement of theories from the analysis of the organisation : case study by the patterns of behavior, *Management Decision*, 38(10), 723-733.
- Nonaka, I. et Takeuchi H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Nguyen, N. et Leblanc, G. (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.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Parodi, M. (1999). *Les banques coopératives dans le jeu capitaliste mondial*, Revue internationale de l'économie sociale, (80)277, 35-48.
- Pelletier, G. (1993). *Les valeurs coopératives et la législation: approche par l'analyse récente*. Cahiers de recherche, IRECUS.
- Pelletier, G. (1993). *Économie sociale ou démocratie économique*. Cahiers de recherche. IRECUS.

- Pelletier, G. (1991). *Le coopératisme: parasite ou propulseur*. La cahiers de la coopération, IRECUS.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Petrella, R. (1996). *Le bien commun : éloge de la solidarité*. Bruxelles : Éditions Labors.
- Philia, un dialogue sur le citoyenneté. (2001). *Who Cares? Creative Responses to Social Obligations. Un dialogue sur la citoyenneté avec Henry Mintzberg*. Saisie le 15 septembre 2002, de <http://philia.ca/actions/dialogue%20seven.htm>
- Plackett, L. (2002). *From three margins to the mainstream : a study of credit union development in Britain*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference. Grèce.
- Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Dunod.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, novembre-décembre, 61-78.
- Porter, M. E. (1994). Towards a dynamic theory of strategy. In Runelt, R. (dir.) *Fundamental issues in strategy*, (p. 423-461). Boston : Harvard business school.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégique et concurrence*. Paris : Économica.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New-York : The free press.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, mai-juin, 79-91.
- Prévost, P. (2001). *La formulation de stratégies coopératives et le développement du milieu*. IREC 01-08, IRECUS.
- Prévost, P. (2001). *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales*. IREC 01-05, IRECUS.
- Prévost, P. (2001). *Le développement local : contexte et définition*. IREC 01-03, IRECUS.
- Prévost, P. (1996). *Le développement local et les coopératives*. IREC 96-03, IRECUS.

Programme des nations unies pour le développement. *Rapport mondial sur le développement humain*. Rapports annuels.

Programmes des nations unies pour le développement. (1994). *Sustainable human development from concept to operation*. PNUD.

Purser, R. E., Park, C. et Montuori, A., (1995). Limits to antropocentrism: towards an ecocentric organization paradigm? *Academy of Management Review*, 20(4), 1053-1077.

Quinn, M. (2002). *Qualitative research & evaluation method* (3^e éd.). Londres : Sage publication.

Reality of aid management group. (2000). *The reality of aid : an independent review of development cooperation 1999-2000*. Londres : Reality of aid management group.

Robert, K-H. (2002). Strategic sustainable development: selection, design and synergies of applied tools, *Journal of Cleaner Production*, 10(3) 197-214.

Robson, C. (1993). *Real world research*. Oxford : Balckwell publication.

Rodriguez, R. (2001). *La coopérative*, saisie le 21 mars 2001, de <http://www.socodevi.org>

Rowledge, L. Rusell S. Baron, K. et Brady, S. (1999). *Mapping the journey*. Sheffield : Greenleaf publishing.

Russo, M. V. et Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Journal*, 40(3) 534-559.

Sauffroy, J-L. (1999). Réforme des caisses d'épargne : un aménagement des principes coopératifs. *Revue internationale de l'économie sociale*, 80(277), 67-77.

Saul, J. (1995). *La société inconsciente*. Paris : Édition Payot.

Saul, J. (1994). *Le citoyen dans un cul-de-sac, Anatomie d'une société en crise*. Montréal : Édition Fides.

Sachs, W. et Gustavo E. (1996). *Des ruines du développement*. Montréal : Édition écosociété.

Schawab, S. (2003). La finance, un outil pour assurer la pérennité des entreprise de l'économie sociale: les cas des coopératives de travail. *Séminaire: les critères de réussite en économie sociale, cahier du participant*, centre St-Pierre.

Schumacher, E. F. (1978). *Small is beautiful, une société à la mesure de l'homme*. Paris : Édition du Seuil.

Sen, A. (1981). *Poverty and famines, an essay on entitlement and deprivation*. Oxford : Oxford University Press.

Senge, P. (1991). *La cinquième dimension*. Paris : First.

Sibblad, A. (2002). *An examination of key factor of influence in the development process of credit unions in Eastern Europe and the former Soviet Union*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.

Smith, Bucklin and associates inc. (2000). *The complete guide to nonprofits management* (2e éd.). New-York : John Wiley and Sons, Inc.

SOCODEVI, (1998) *Rapport du projet Béni*, Saisie le 15 mars 1998, de <http://www.socodevi.qc.ca>

Spear, R. (2000). The cooperative advantage, *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, vol 71, n. 4, p. 507 à 523

Spear, R. (2002). *Success factors in retail co-ops*. Communication présentée lors de la rencontre annuelle de l'ICA international research conference, Grèce.

Spear, R. (2002). *Membership strategy for co-operative advantage*. Saisie le 4 décembre 2002, de <http://www.co-opstudies.org>.

Stalk, G. et Evans, P. et Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Havard business review*, 70, mars-avril, 57-69.

Stead, E. W. et Stead, J. (1994). Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecological sustainable business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 15-27.

Starkey, R. et Welford R. (2001). *Business and sustainable development*. Londres : Earthscan.

Strauss A. et Corbin J. (1994). Grounded Theory Methodology - An Overview. In N. K. Denzin et Lincoln, Y. S. , *Handbook of Qualitative Research* (p. 273-285). Thousand Oaks : Sage Publications.

Stiglitz, J. E. (2002). *La grande désillusion*. Paris : Fayard.

- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competences of your organization, *Long Range Planning*, 27(4), 66-77.
- Taylor Coates, T. (2002), An explanatory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435-450.
- Teece, D. J. Pisano. G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Thiercelin, M. (1999). La gestion coopérative des coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale*, 78(272), 84-89.
- Thiétart, R.-A., (Dir) (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Torondeau, J. C. (2000). *Les stratégies fondées sur les savoirs*, saisie le 15 janvier 2001, de http://www.lesechos.com/formations/strategie/articles/article_12_3.htm
- UNPD. (1994). *Sustainable human development from concept to operation*. New-York : UNPD.
- Vézina, M. (2000). L'approche des ressource: un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique, In Hafsi T., Séguin F. et Toulouse, J.-M. *La stratégie des organisations: une synthèse* (P. 281-288). Montréal : Éditions Transcontinental.
- Vienney, C. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*. Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- Vienney, C. (1961). *Vers une analyse économique du secteur coopératif*. Paris : Bureau d'Étude Coopératives Communautaires.
- Wernerfelt, B. (1984). Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Warburton, D. (1998). *Community and sustainable development*. Londres : Earthscan.
- Worldwatch institut. (2000). *State of the world*. Washington : Worldwatch institut.
- Yin, R. Y. (1994). *Case study research, design and methods*. Londres : Sage publication.
- Yin, R. Y. (1993). *Application of case study research*. Londres : Sage publication.
- Zantman, A. (1990). *Le tiers-monde, les stratégies de développement à l'épreuve des faits...* Paris : Hatier.

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy, *California Management review*, 41(3), 125-145.

Zadek, S. (2000). *Ethical trade futur*. Londres : New economics foundation.

Zins, Beauchesne et associés. (2000). *Étude sur la problématique de la main d'œuvre et de l'emploi dans la MRC de Roussillon*, CLD-Roussillon.

ANNEXE A

RÉFLEXION SUR LE PARADIGME GESTION/DÉVELOPPEMENT

1- RÉFLÉXION SUR LA GESTION ET LE DÉVELOPPEMENT

Nous trouvons important, même si cela déborde la question de recherche initiale, de revenir sur le thème de la problématique générale, soit les liens entre la gestion, et plus particulièrement la stratégie et le développement. Nous présentons donc, dans les pages qui suivent, une réflexion sur cette question dans un cadre de formulation de stratégie.

Comme le démontre le tableau 3 sur la formulation de stratégie, l'analyse stratégique de l'environnement et de l'organisation prendra une couleur particulière face aux questions de la finalité supérieure (vision/mission), des dirigeants (valeurs et caractéristiques), de la communauté (nature et préoccupation) et de la finalité spécifique (stratégie formulée). La théorie des défis coopératifs se veut un exemple concret de l'influence de la spécificité de ces dimensions sur la formulation de stratégie.

C'est donc à partir des résultats de la présente recherche appliquée aux coopératives que nous prolongeons cette réflexion vers l'ensemble des types d'organisations.

1.1 *Le paradigme développement/gestion*

L'élaboration de la problématique générale de recherche a débuté par des questions liées à des résultats de développement et, de façon plus spécifique, à la relation entre développement et gestion. Trois paradigmes ont alors été présentés, soit celui du technocentrisme, de l'écocentrisme et du duracentrisme.

À la lumière des différents résultats issus de la recherche, nous constatons que les organisations du développement durable sont surtout en lien avec les questions écologiques, alors que les valeurs et les principes coopératifs sont relativement silencieux à ce sujet. Cette situation est compréhensible dans la mesure où, comme il a été démontré précédemment, à la naissance du phénomène coopératif, la problématique environnementale était absente des débats.

Cependant, en 1995, le principe d'engagement envers le milieu a été adopté lors du centième anniversaire de l'Alliance coopérative internationale. Il y est fait mention que les coopératives doivent contribuer au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres. Ce principe demeure relativement vague. Conséquemment, comme le démontre le tableau suivant, il est difficile de positionner la coopérative, comme paradigme, par rapport aux différents critères des paradigmes développementaux proposés par Galdwin et Kennelly (1997).

Tableau 24

Les paradigmes développementaux et coopécentrisme

Ontologie et éthique	Technocentrisme	Duracentrisme	Coopécentrisme
Perception de la planète	Morte/passive	Maison/gestion	?
Structure du système	Hiérarchique	Holistique	?
Humains et la nature	Dissociés	Interdépendance	?
Rôle de l'humain	Domination	"Stewardship"	?
Scientifiques et technologiques			
Limite de la capacité de charge	Pas de limite	Presque atteinte	?
Population	Pas de problème	Stabilisation proche	?
Pattern de croissance	Exponentiel	Logistique	?
Sévérité des problèmes	Insignifiants	Consécutifs	?

(D'après Galdwin et Kennelly, 1997)

En fait, il est raisonnable de penser que, selon l'application des principes coopératifs, les acteurs de la coopérative puissent tantôt positionner la coopérative sous le paradigme du technocentrisme et tantôt la placer sous le paradigme du duracentrisme. De façon générale, le milieu coopératif a toujours prétendu que si les décisions de développement étaient entre les mains des gens d'une communauté, ceux-ci ne seraient pas portés à détruire leur environnement puisqu'ils vivent de et dans ce milieu. Un forestier qui participe à des prises de décisions au sein de sa coopérative forestière sait qu'il aura toujours besoin de sa forêt pour vivre, qu'il a intérêt à préserver son milieu parce qu'il vit à l'intérieur de celui-ci. Ce qui ne serait pas la même dynamique pour un capitaliste, plus mobile par nature et moins lié à l'objet dans lequel il investit. Mais, il n'est pas possible, à partir des principes coopératifs, de situer clairement la coopérative dans un des paradigmes développementaux des points de vue ontologique, éthique, scientifique et technologique.

Au niveau de la dernière série de critères, soit ceux d'économie et de la psychologie que présente le prochain tableau, certains éléments de la définition des valeurs et des principes des coopératives la positionnent différemment.

Ainsi, l'objectif premier d'une coopérative est de satisfaire les besoins de ses membres. La nature humaine, du point de vue de la coopérative, est synonyme d'un être humain coopérateur qui n'est pas simplement mû par ses besoins économiques. Aussi, les principes liés à son type d'organisation ("un membre, un vote", ouverture, etc.) et à la dynamique du capital (non rémunéré, répartition au prorata, etc.) fait en sorte que la vision de la structure économique est plus liée à la coopération qu'au libre marché. Le capital naturel, du point de vue des coopératives, est vu comme étant un capital à exploiter tout en le maintenant puisque le futur du membre repose sur ce capital. Pour les questions du rôle de la croissance, les principes coopératifs ne permettent pas de situer la coopérative à ce chapitre, comme le démontre le tableau suivant.

Tableau 25
Paradigmes développementaux et coopécentrisme

Économie et psychologie	Technocentrisme	Duracentrisme	Coopécentrisme
Objectif premier	Allocation efficiente	Qualité de vie	Satisfaction des besoins
Nature humaine	Homo economicus	Homo sapiens	Coopérateurs
Structure économique	Libre marché	Économie verte	Coopération
Rôle de la croissance	Bon/nécessaire	Mixte/modifiable	?
Capital naturel	Exploiter/ convertir	Conserver/ maintenir	Exploiter, conserver, maintenir

(D'après Gladwin et Kennelly, 1997)

Compte tenu du peu de détails qu'offrent les principes coopératifs sur la question environnementale qui est au centre des propositions de Gladwin et Kennelly (1997), l'analyse du coopécritisme sous l'angle d'un paradigme développemental doit se doter de nouveaux critères.

1.1.1 Des critères de différenciation

Afin de poursuivre notre réflexion sur les éléments de différenciation qui permettent de mieux distinguer, en termes de paradigme de développement, les formes d'organisations, l'auteur propose deux critères : le développement et la gestion. Les critères de la variable développement viennent cerner la perception de son rôle, comme organisation, sur des questions de développement. Les critères de la variable gestion viennent, quant à eux, cerner les dynamiques internes de l'organisation en termes de principes de gestion. Les paradigmes de développement du technocritisme, du duracritisme et du coopécritisme sont positionnés par rapport à ces critères et sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 26

Des critères de développement pour le paradigme gestion/développement

<i>Développement (externe, pourquoi, où)</i>	Technocritisme	Duracritisme	Coopécritisme
Raison d'être de l'entreprise?	Maximisation des avoirs des actionnaires.	Maximisation des avoirs des actionnaires, tout en préservant l'environnement.	Répondre aux besoins de ses membres et de sa communauté.
Moyen: comment le développement se fait-il?	Investissements et éthique libérale centrée sur la croissance (profit pour les investisseurs et	Investissements et éthique environnementale.	Une relation d'usage qui prime sur l'investissement dans un esprit d'éthique sociale.

	emploi pour la communauté).		
Dynamique: par quel moyen l'entreprise se développe-t-elle?	Marché.	Marché et environnement.	Besoin.
Limite : existe-il des limites à son développement	Aucune.	Selon l'environnement.	Selon les besoins.
Changements fondamentaux: la vision vient-elle affecter le niveau de profit?	Non.	Dépend, certaines organisations oui (commerce équitable, fonds éthiques) et d'autres non (développement durable écologique).	Certaines oui, d'autres non.

Tableau 27

Des critères de gestion à la base du paradigme gestion/développement

<i>Gestion (interne, comment)</i>	Technocentrisme	Duracentrisme	Coopécentrisme
Propriété	Selon l'investissement.	Selon l'investissement.	Tous (ouverte) et à la communauté.
Apport des propriétaires	Investissements.	Investissements tout en protégeant l'environnement.	Apports multiples.
Attentes des propriétaires	Retour maximum, enrichissement personnel.	Retour maximum avec la contrainte environnementale.	Création de valeur d'usage.
Type de gestion : y-a-t-il des règles de gestion?	Libre, le moins de contraintes possible.	Auto-régulation.	Régulation obligatoire.
Décision : qui est habilité à décider?	Selon l'investissement.	Selon l'investissement et les limites de l'environnement.	Égalitaire.
Mode de répartition des bénéfices	Selon l'investissement.	Selon l'investissement.	Équitable, selon l'apport.

Ces critères émergent essentiellement du paradoxe développement/gestion de la problématique générale dans une dynamique d'économie de marché. Dans un premier temps, des critères sur la logique développementale des organisations déterminent la raison d'être de l'entreprise, ses moyens, sa dynamique, ses limites et le niveau de priorité donné à la profitabilité maximum comme logique traditionnelle de la gestion. Ainsi, la question centrale derrière cette logique développementale est de connaître les bases ontologiques du rôle de l'organisation comme véhicule d'un meilleur développement. Suite à cette analyse, le rôle d'une organisation dans le développement peut être de trois ordres:

- A. le rôle de l'entreprise est de faire un maximum de profits, le marché est garant d'une optimisation de l'utilisation des ressources rares;
- B. le rôle de l'entreprise est de contribuer consciemment à un meilleur développement grâce à des gestes environnementaux et/ou sociaux concrets à l'intérieur d'une dynamique de recherche de profitabilité maximum;
- C. le rôle de l'entreprise est de tendre vers une modification de la façon de faire le développement et certaines actions seront mises de l'avant même si elles ont un impact négatif sur le niveau de profit (sans pour autant tomber dans une situation de déficit financier).

La deuxième logique répond à la dynamique de gestion: qui sont les propriétaires, quelles sont leurs attentes, quel type de gestion et de prise de décisions et quel mode de répartition des bénéfices? Ainsi, la question est de savoir, compte tenu de la vision du rôle de l'organisation comme véhicule d'un meilleur développement, si une organisation se dote de règles de gestion pour mettre en pratique sa vision développementale. À ce chapitre, trois avenues sont possibles:

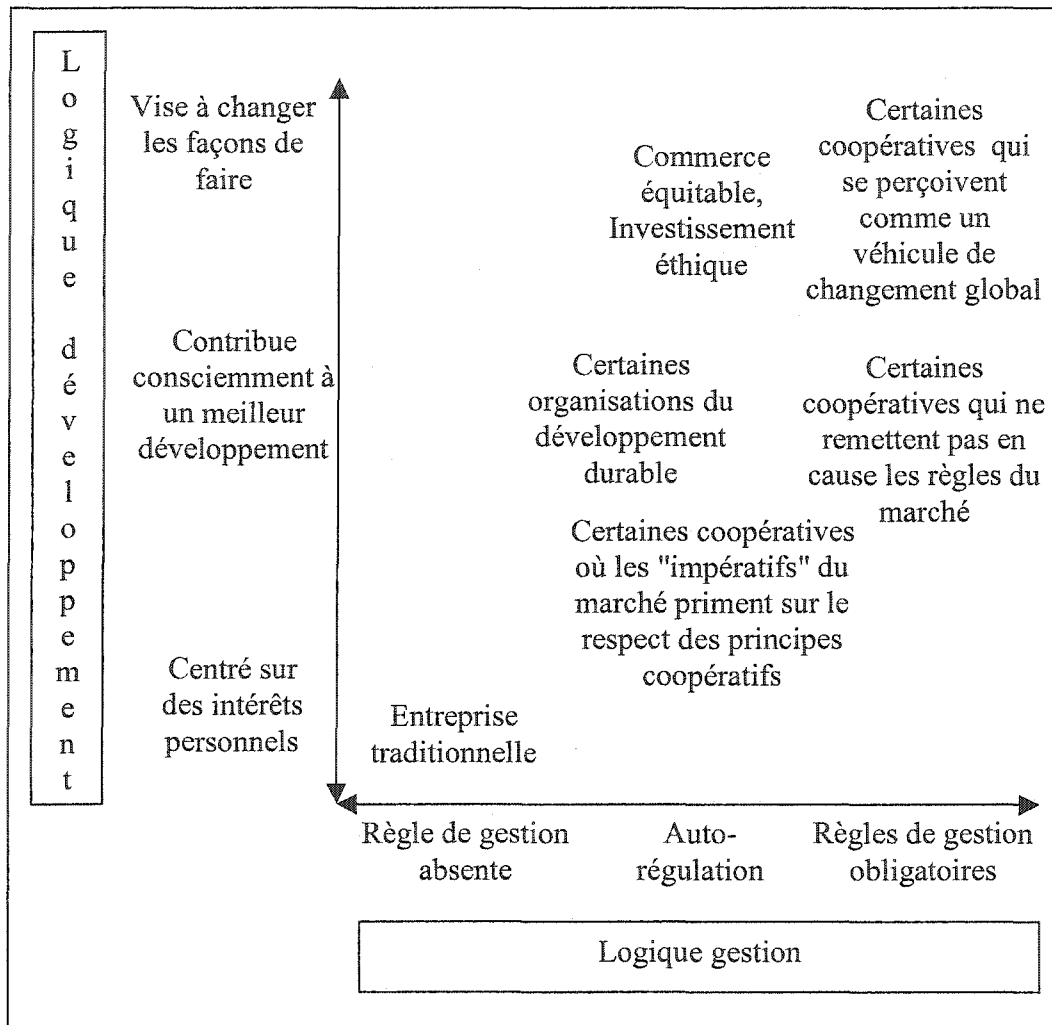
- A. règles de gestion absentes;
- B. règles de gestion venant d'une autoréglementation liées aux propriétaires en place;

C. règles de gestion régies par des organismes externes allant d'organismes non gouvernementaux aux législations nationales.

À l'aide de ces deux variables, soit la logique de développement et la logique de gestion, le paradigme développement/gestion des organisations est schématisé dans le tableau suivant. À l'aide de ce tableau, les différentes organisations vues au chapitre 3 y sont positionnées.

Figure 36

Le paradigme développement/gestion



Cette présentation du paradigme développement/gestion permet de classer les organisations selon trois grandes catégories.

Les organisations à règles de gestion obligatoires visant un meilleur développement. Il est possible de classer dans cette catégorie, les coopératives

respectant les principes coopératifs et visant à changer les façons de faire dans le marché actuel. Ainsi, la coopérative n'est pas simplement un véhicule où des personnes cherchent à prendre leur place dans une situation qui ne leur est pas bénéfique, mais cherchent à changer fondamentalement cette situation. Les règles de développement/gestion sont, dans le cas des coopératives, enchâssées par des lois nationales. Dans le cas du commerce équitable et des fonds éthiques, le respect des règles de développement/gestion sont régies par des organismes de certification externes à ces organisations.

Les organisations d'autorégulation visant un meilleur développement. Dans cette catégorie, il est possible de positionner les entreprises comme Interface et "*Ben and Jerry*" (avant sa vente à Unilever) et certaines coopératives. Les principes de ces organisations visent un meilleur développement, sans pour autant remettre en question l'économie de marché et la préséance des profits ou surplus sur certaines actions de développement. Les actions menant ces organisations relèvent de règles surtout internes. Certaines coopératives entrent donc dans cette catégorie lorsque les membres se servent de la dynamique coopérative pour prendre leur place dans une situation économique sans pour autant en remettre en cause les façons de faire. Les principes coopératifs sont soit remis en cause ou soit ne sont pas toujours appliqués ou sont de l'ordre de l'autorégulation (dans certains pays, les principes coopératifs ne sont pas l'objet de législation nationale forte et/ou sont laissés à la discrétion des membres).

Les organisations sans règles de gestion centrées sur des intérêts personnels. Cette catégorie regroupe les entreprises traditionnelles dans lesquelles la gestion est centrée sur la maximisation des avoirs des actionnaires, sans prendre en considération les questions de développement (environnement ou social). Ce faisant, on compte sur

le fonctionnement du libre-marché afin d'assurer l'optimisation de l'utilisation des ressources rares.

Ce cadre d'analyse du paradigme développement/gestion permet de mieux cibler les éléments de différenciation entre les organisations. Il offre une vision novatrice de l'étude des organisations avec comme prémisses de base que l'organisation trouve sa légitimité dans son apport au développement. L'accent est alors centré sur un élément nouveau, soit l'impact de l'organisation sur le développement tout en maintenant un focus plus traditionnel, mais incontournable, sur la dimension marché et sur la dimension interne de l'organisation. Avec ce cadre, il est possible de positionner tous les types d'organisations et de différencier les apports de chacun en termes de développement et de gestion.

Ce cadre permet aussi une analyse différenciée des coopératives où celles-ci, selon leur vision et le niveau de respect et d'intégration des principes coopératifs, peuvent se positionner différemment au sein de ce paradigme. En ce sens, les coopératives ne constituent pas un bloc monolithique au sein de ce paradigme développemental.

Cette classification ouvre le champ à une étude plus en profondeur du phénomène de la gestion et du développement et laisse entrevoir différents champs de recherche. Ainsi l'étude de la gestion pourrait être réalisée dans trois directions différentes.

Dans un premier temps, l'étude de la gestion au sein de ce paradigme pourrait suivre une direction traditionnelle dans laquelle l'étude de la gestion est centrée sur le

profit. Cependant, le chercheur devra élaborer des outils afin d'évaluer concrètement l'impact de l'organisation étudiée sur les variables du développement.

Une deuxième voie permettrait une étude de la gestion centrée sur la vision développementale des dirigeants et sur la formulation de règles de gestion propres à cette vision. Le chercheur devra aussi évaluer l'impact de ces règles sur les résultats de l'entreprise en termes de marché et de rentabilité, mais aussi en terme de développement.

Une troisième voie de l'étude de la gestion pourrait s'attarder à l'étude de la gestion dans le cadre de règles de gestion/développement strictes et de leur impact sur les résultats de l'entreprise en termes de marché, de rentabilité et de développement. La théorie des défis coopératifs s'inscrit donc dans cette troisième voie.

Des problématiques propres aux dernières voies nous apparaissent comme incontournables dans le paradigme développement/gestion. Ainsi, des recherches devraient être entreprises pour mesurer l'impact de la promotion des résultats développementaux dans la vente des produits ou services d'une organisation. En quoi et comment, le fait qu'une organisation réglemente ses façons de faire afin d'améliorer sa contribution à un meilleur développement peut servir dans la promotion et la vente de ses produits.

Une deuxième avenue de recherche s'offre aux chercheurs afin de mieux comprendre l'arbitrage entre résultats de développement et résultats financiers. Comment et sur quels critères le processus de prise de décision sera basé lorsqu'une

organisation donne préséance à des résultats développementaux au détriment d'une profitabilité accrue.

Finale­ment, des recherches sur l'impact de politiques nationales déterminant les résultats attendus des entreprises en termes de développement pourraient être entreprises. Ainsi, l'étude des politiques gouvernementales en termes d'écoconditionnalité, de socioconditionnalité ou de duraconditionnalité et de leur impact sur la gestion des organisations est une autre avenue de recherche qui s'ouvre en lien au paradigme développement/gestion.

Les annexes qui suivent présentent certains outils utilisés tout au long de la recherche. L'objectif est de présenter aux lecteurs quelques exemples de guides d'entrevue et de groupe de discussion. Il faut garder à l'esprit que la stratégie hybride et la démarche à itérations multiples retenues font en sorte que ces outils ont évolué constamment au gré des analyses. Ces outils servaient à "créer du sens" à partir des données venant du terrain. Ce sens émergent était alors intégré dans la suite des activités de cueillettes et d'analyse de données.

Un document plus complet (Lafleur, *entrevues*, 2003) sur ces outils ainsi que sur le compte rendu de ces rencontres est disponible. Cependant, compte tenu de la nature confidentielle des informations, ce document est à diffusion restreinte. Aussi, la grande majorité des entrevues et groupes de discussions ont gravées sur cassette audio.

ANNEXE B
DOCUMENT UTILISÉ LORS DE L'ÉTAPE
DE LA CLARIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

1- Situation

Le projet prend racine dans l'adoption par Desjardins d'une politique de développement régional et dans la création de postes de conseiller coopératif. La trame de fonds est que Desjardins veut être plus présent dans ses communautés et augmenter ses affaires en se basant sur sa personnalité coopérative.

Compte tenu de la cette situation, la démarche veut répondre à la question suivante : **En tablant sur ses distinctions coopératives (les 4 P inimitables, les 3 E différents et les 2 P essentiels), quelles sont les stratégies que la caisse populaire peut mettre de l'avant pour augmenter sa présence, sa notoriété et ses affaires tout en devenant un acteur significatif du développement local de sa collectivité.** Il s'agit donc de mettre en place une stratégie de type coopérative qui servirait à la caisse et au conseiller coopératif, prenant en considération le rôle de la caisse dans la dynamique du développement local de son milieu.

2- Stratégie et coopérative

L'objectif de fond de la stratégie est de décider de quelle façon introduire, maintenir et améliorer la position d'un produit dans un marché précis. Toute stratégie doit permettre, en bout de piste, de faire cela. Pour y arriver, il existe deux grands points de vue et deux grandes méthodologies. Premièrement les *approches prescriptives* avec une méthodologie de quelques outils d'aide et de quelques experts. De l'autre côté, il y a les *approches plus émergentes* mettant l'accent sur l'apprentissage comme dynamique de définition des stratégies et sur la participation d'un plus grand nombre d'acteurs.

En quoi les stratégies des caisses devraient-elles être influencées par leur personnalité, leur distinction coopérative, par leur type d'organisation plus démocratique, plus près du développement de leurs communautés ? En quoi leurs stratégies sont-elles influencées par les valeurs coopératives ? Comment le

consommateur est-il sensible à ces valeurs lors de sa décision d'achat ? Quel est le rôle des administrateurs, de la direction et des conseillers coopératifs ? L'éthique, les valeurs, le type d'organisation, la structure, l'objectif de développement local, comment ces éléments distinctifs peuvent-ils être à la base de stratégies gagnantes ?

Il n'existe pas, à notre connaissance, de modèle stratégique précis qui correspond à la fois à la personnalité coopérative de la caisse en intégrant la dynamique du développement local. Le travail se veut donc exploratoire en ce sens et devra donner un cadre de référence solide pour ce type de stratégie.

3- Résultats attendus

Au niveau de Desjardins, le résultat attendu n'est pas de trouver seulement "la" bonne stratégie qui serait effective pour un certain temps. Il faut, en plus d'une **démarche stratégique**, que notre travail puisse **construire un système d'apprentissage** nécessaire pour développer, ajuster et contrôler les stratégies de la caisse par la caisse.

Le projet devra donc répondre à ces deux objectifs du mouvement Desjardins et plus particulièrement à ceux de certaines caisses de la Montérégie et de l'Estrie, permettant tant à la direction de ces caisses qu'à leurs conseillers coopératifs, d'avoir un cadre de référence en stratégie, des outils d'aide à la stratégie, des outils d'évaluation ainsi qu'un appui en formation.

Pour le chercheur, outre les objectifs de Desjardins, le projet permettra **de proposer un modèle permettant aux coopératives d'acquérir un avantage compétitif en tablant sur leur personnalité propre et en optimisant leur rôle dans le développement local de leur communauté**. Le cadre théorique de la recherche inclut les théories de la gestion stratégique, les coopératives, le développement local et le développement durable.

4- Méthodologie

Comme tenu de la problématique et des résultats attendus, une démarche basée sur les principes de la recherche-action et de l'étude de cas est appropriée. Pour les besoins du projet, trois caisses populaires ont été retenues en Montérégie.

La question de recherche porte sur le "comment", sur la compréhension du processus pour explorer, déterminer et mesurer la stratégie d'une caisse populaire basée sur sa distinction coopérative menant à des stratégies gagnantes. Conséquemment, la recherche tentera de jeter une nouvelle lumière sur la théorie de la stratégie par une proposition de modèles appliqués aux cibles décidées par le mouvement Desjardins. L'objectif de recherche est donc de type exploratoire et non de type explicatif ou descriptif avec une emphase à la fois sur la théorie mais aussi sur la proposition concrète de solutions à des problématiques vécues au sein des caisses populaires.

Les principes de recherche-action travaillant à la fois sur la recherche, l'action et l'apprentissage seront respectés. En effet, la démarche du projet vise l'instrumentation des intervenants dans leurs choix de stratégies et de leurs implantations tout en visant l'amélioration constante de leurs capacités de conduire plus efficacement cet exercice.

5- Échéancier

Le but du projet est donc de proposer un concept et une méthodologie stratégique adaptés à la réalité des caisses. Il faudra donc, dans un premier temps, faire émerger ce concept et cette méthodologie; dans un deuxième temps, habiliter les acteurs ciblés à décider et à implanter la stratégie et finalement à implanter et suivre cette stratégie. L'ensemble de cette démarche nécessite une série d'aller retour entre le modèle proposé et le terrain afin de développer une démarche optimum.

Ainsi, pour réaliser l'ensemble de la démarche, il y a trois volets :

1- Émergence d'un modèle stratégique appliqué à la personnalité coopérative de Desjardins et du développement local : essentiellement, suite à un premier modèle ou pattern théorique, le chercheur à l'aide du personnel des caisses ciblées, ira chercher les informations nécessaires pour faire émerger un modèle stratégique propre à la caisse. Les différentes variables du modèle, les analyses, les résultats escomptés, etc.. sont autant d'informations nécessaires à cette étape.

2- Élaboration d'un système d'apprentissage continu pour implémenter la stratégie : en lien avec la stratégie : cette deuxième étape servira à habileter les acteurs sélectionnés dans la captation des informations pertinentes, dans leur traitement stratégique, dans leur implication dans des projets de développement pour une démarche stratégique propre à la caisse. Une démarche qui vise à ce que le conseiller atteigne l'objectif "d'apprendre à apprendre".

3- Élaboration d'une démarche pour l'implantation, le suivi-contrôle, l'évaluation et l'évolution de la stratégie sur les performances des caisses : cette dernière étape verra à mettre en place concrètement la stratégie sélectionnée par la caisse, en assurer un suivi, l'adapter au besoin pour, de façon autonome, que la caisse puisse faire évoluer constamment la démarche stratégique selon ses besoins et ceux de son environnement.

ANNEXE C
GUIDE D'ENTREVUE UTILISÉ AU DÉBUT
DE LA PREMIÈRE SÉQUENCE

L'avantage

- Quels est l'avantage stratégique de la caisse par rapport aux autres concurrents
 - Produits
 - Services
 - Technologique
 - Savoir
 - Corporatif

- En stratégie : deux stratégie : l'avantage par les prix, l'avantage par la différenciation. Où se situe la caisse
 - Stratégie définis ou émergentes
 - Comment la personnalité coop peut être un avantage
 - Principes
 - Entreprises d'ici
 - Décrivez les types de membres de la caisse
 - Décrivez la «culture», l'histoire, les valeurs de la communauté » : conservatrice, libérale, entrepreneure, etc..

Le leadership

- Par rapport à ces avantages, comment la stratégie, le processus de mise en place s'est développé
- Qui a joué un rôle de leader
- Quelles ont été les rôles,
 - de la DG
 - du CA
 - des employés

- Décrivez la «culture», l'histoire, les valeurs de la caisse
- Quel est la compétence particulière de la caisse, où sommes-nous meilleure des autres,

Le déroulement concret

- Si l'on prends un projet, décrivez-nous le processus de développement et d'implication de la caisse
 - Qui étaient impliqué
 - Les résultats pour la caisse
 - En terme d'image
 - En terme de chiffres d'affaires
 - Au niveau des particuliers (nouveau comptes, nouveaux prêts, etc...)
 - Au niveau de la création d'activités génératrice en région

La réponse

- Aujourd'hui, qu'est-ce qui fait que les gens choisissent une entreprise, un produit par rapport à un autre
- Par rapport à l'avantage stratégique, est-ce une corde sensible des membres

Le rôle concret de la caisse dans 5 ans, dans 10 ans.

- Les plus grands changements au cours des dernières années
- Comment les changements sont perçu et pris en compte

Autres commentaires

ANNEXE D
GUIDE DE TRAVAIL UTILISÉ AU DÉBUT
DE LA DEUXIÈME SÉQUENCE

Objectif :

Être en mesure de participer à l'élaboration de stratégies en vue d'obtenir les résultats escomptés.

Moyen :

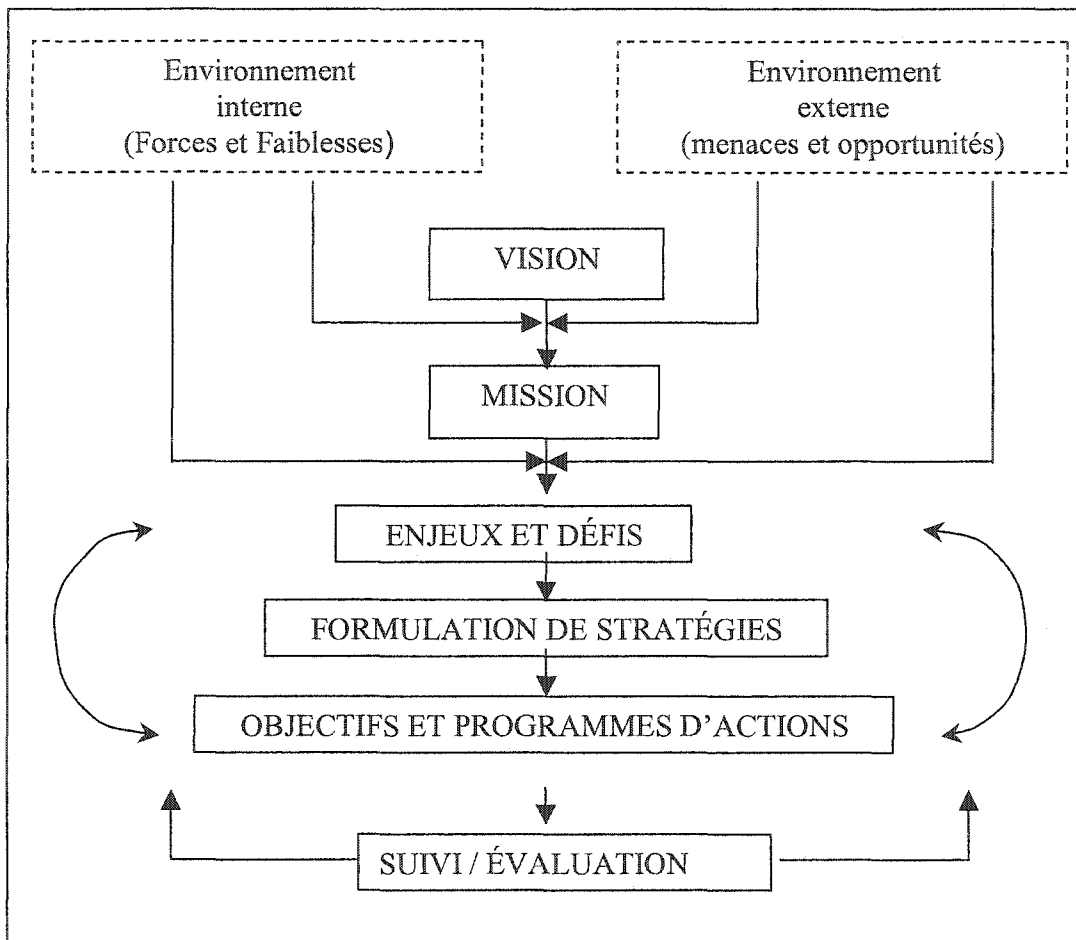
Connaissance de quelques outils d'analyse stratégique :

- Les types de stratégie
- L'analyse interne
- L'analyse externe
- Les choix stratégiques coopératifs

Résultats souhaités:

- Implication et motivation
- Capacité d'analyse stratégique
- Capacité d'être un capteur d'information
- Meilleurs résultats d'affaires et de développement

Démarche générale :



Démarche et outils d'analyse stratégique en 6 étapes

1- Qui sommes-nous (mission-vision)

Quelle est la raison d'être de la caisse ? Pourquoi des gens l'ont-elle mise sur pied ?

Quelle est sa pertinence aujourd'hui ?

- On écrit la vision et la mission de la caisse

1.1- Pourquoi les gens choisissent la caisse ?

À partir de vos expériences au travail, donner des exemples qui illustrent les raisons qui font que les gens font affaires avec la caisse.

On fait ressortir un mot clé de ces situations et on les compare aux deux types de stratégie généralement reconnu, soit :

A- Prix

B- Différenciation

- Généralement, les exemples des participants font ressortir le côté coopératif de nos avantages d'affaires.

Mission : Pourquoi existe-t-on?

Valeurs centrales : Dans quoi croyons-nous?

Vision : Ce que nous voulons être

Stratégie : Notre plan de match

2- Quels sont les enjeux de notre secteur et de notre milieu ?

2.1- Que font nos compétiteurs ? Est-ce que dans vos rencontres avec les membres à la caisse, chez vos amis, parents ou autres, pourquoi les gens font affaires avec nos compétiteurs et non avec nous ?

2.2- Les grandes tendances des services financiers ? Au niveau global, quels sont les besoins actuels et futurs que vous percevez comme étant importants pour les consommateurs de services financiers ? Quels services deviendront des incontournables pour bien desservir la communauté ?

2.3- Les grandes tendances de notre communauté ? Au niveau local, comment voyez-vous le développement de la communauté au cours des prochaines années tant au niveau économique, politique, social, industriel, de la famille, etc.

- On liste par mots-clés les menaces et opportunités de notre milieu.

3- L'analyse interne

À partir des analyses suivantes, dites-nous en quoi notre caisse est bonne pour répondre à la première question *«pourquoi les gens dont affaires à la caisse ?»*

- 3.1- Qu'est-ce qu'on fait de bien ? En quoi cela est important pour nos affaires ?
- 3.2- Qu'est ce qu'on fait de mal ? En quoi cela est nuisible pour nos affaires ?
- 3.3- Qu'est-ce que l'on pourrait améliorer ? Et en quoi cela améliorerait nos capacités de répondre aux besoins des membres et de la caisse ?

- On liste nos forces et nos faiblesses, au niveau global et au niveau personnel

4- Les enjeux de notre caisse versus la compétition et les besoins de la communauté et les grande tendances dans le monde des services financiers.

- À partir des résultats des exercices précédents, on liste une série d'enjeux (technologie, gamme de produits, services personnalisés, etc..)
- Cette liste est transformée en défis (le défis de la formation, de la vente, du service personnalisé, de la technologie, etc..)

5- Comment fait-on tout cela, sur quel axe coopératif (notre différenciation) notre stratégie se basera-t-elle ?

5.1- Comment notre mission, notre personnalité peut-elle nous aider à améliorer nos affaires, à atteindre nos objectifs ? Se servir, au besoin, de la grille des défis coopératifs; vidéo MOCA, etc..

- À partir de cette étape, c'est un travail de composition. Il faut inventer les solutions.
- Il faut bien faire la différence entre un objectif, une stratégie et un indicateur :
- *Objectif* : améliorer notre situation concurrentielle, avoir 50% du marché hypothécaire, avoir une rentabilité de x sur nos avoirs, améliorer la loyauté de nos membres, etc...
- *Stratégie* : sur le prix : meilleurs taux; ou sur la différenciation : ristourne, plus-value pour la communauté, service personnalisé, suivi du dossier, expertise disponible, implication dans le milieu auprès des promoteurs, (introduire les défis coopératifs), etc.
- *Indicateur* : hausse de 3% des prêts hypothécaires entre juin 2000 et juin 2001 selon le rapport financier x disponible à ; le niveau de satisfaction des membres est de 95%; 90% des employés du secteur x ont réussi la formation x sur y, etc...

6- Objectifs et programmes d'actions (à venir selon le niveau organisationnel impliqué)

À partir des stratégies, déterminer les programmes d'actions incluant les objectifs et les mesures de suivi.

ANNEXE E
GUIDE D'ENTREVUE POUR LES GROUPES DE DISCUSSION

1- Information;

Profil du membre, Quel région, Type d'emploi

2- Les raisons d'être membre de la caisse

Pourquoi Desjardins au début

Pourquoi Desjardins maintenant

Point à améliorer

Je serais très satisfaite de ma caisse si :

Point le plus aimé

Je suis très satisfaite de ma caisse parce que :

3- La différence Desjardins

Quel est votre image de la caisse, en un mot :

C'est quoi une coopérative pour vous :

4- Rôle de l'entreprise dans la société

Donnez-moi le nom d'une «entreprise modèle» selon vous

Pourquoi

Donner-moi le nom d'une personne qui a réussi selon vous,(personne connu ou non)

Pourquoi

Êtes-vous associé à un groupe quelconque, un organisme de charité, de bénévolat, etc.. Avez-vous déjà contribué, en argent ou en temps, à une cause?

Pour vous la région de St-Constant, c'est quoi, comme milieu de vie :

Sa force

Sa faiblesse

Comme membres du CA

Quel est mon rôle

Qu'est-ce qui fait la force de ma caisse

En quoi, je peux améliorer la performance de la caisse

En quoi, je représente les membres

ANNEXE F
GUIDE DE TRAVAIL UTILILÉ
POUR LE COMITÉ ACCUEIL

CAHIER DU PARTICIPANT

COMITÉ ACCUEIL

CAISSE POPULAIRE DESJARDINS ROUSSILLON

Mai 2002

1- L'objectif

Mettre nos différences coopératives au service de notre réussite.

2- Résultats des entrevues

Voici les commentaires des employés, direction et administrateurs.

- **À la recherche de la différence :** Les raisons pour lesquelles les membres sont à la caisse résident dans la qualité du service. Si par le passé, Desjardins allait de soi, les gens regardent aujourd'hui leurs avantages personnels à court terme. Il ne semble plus avoir de projet commun pour la caisse sinon de satisfaire le mieux possible les besoins des membres en terme de services financiers.
- **La différence ? implication dans le milieu ?:** Le sens premier de la coopérative s'est perdu avec le temps, les gens sont peu convaincus de la nature local et "charitable" de Desjardins; les employés sont partagés sur la pertinence de s'impliquer dans le milieu comme élément de différenciation coopérative, alors que la direction et les administrateurs en sont convaincu.
- **La différence : juste la ristourne ?** Outre la ristourne, très peu de personnes peuvent nommer une différence coopérative au sein de la caisse.
- **La satisfaction : l'offre de produit :** L'ensemble des conseillères ont affirmé ne pas voir de problèmes significatifs à vendre les produits Desjardins, que ce soit pour les hypothèques, les assurances, les fonds de placement etc. Elles se sentent bien outillées pour convaincre le membre de faire affaires avec la caisse. Selon elles, la principale raison de cette réussite réside dans la force du réseau.
- **La satisfaction : de la porte d'entrée à la sortie :** Entre la porte d'entrée et la conseillère, il y a une série d'intermédiaires qui ont un rôle sous-estimé à jouer pour servir pleinement le membre.
- **Les plaintes : communication et service.** Les plaintes des membres viennent principalement des changements rapides à la caisse (heures, technologie etc..) et de certaines lacunes apparentes dans la prestation des services (temps d'attentes, retour d'appel, professionnalisme, confidentialité, etc...)

Commentaires :

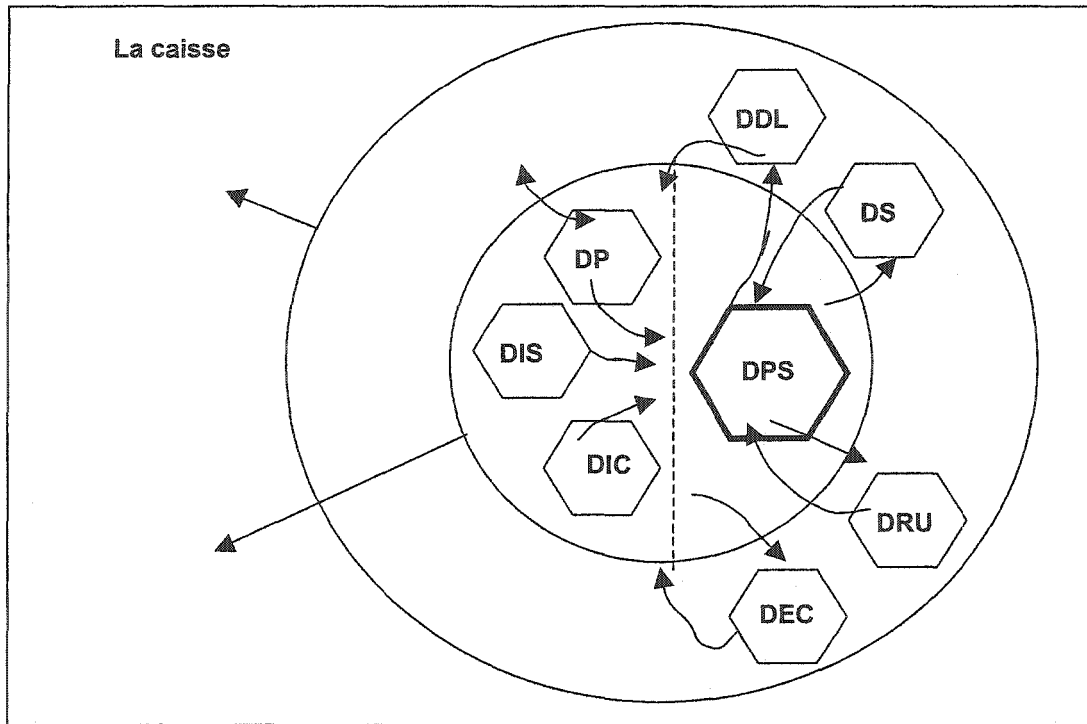
Les commentaires des membres de la caisse obtenu en groupes de discussions.

- **Pourquoi la caisse ? histoire, proximité et personnel :** Les répondant ont adopté la caisse à cause de l'histoire de Desjardins, qu'elle est une institution québécoise et/ou que des parents ou amis y sont impliqué. Les gens y demeurent à cause de la relation développée avec leur conseillère et/ou à cause de la proximité des services.
- **Le sens à trouver pour la caisse :** L'idée générale que se font les gens de la caisse a plus a voir avec une organisation charitable qu'avec une entreprise solide qui donne des services; on perçoit aussi la caisse comme une filiale du mouvement Desjardins, ce qui diminue leur sentiment d'appartenance envers celle-ci.
- **Critique et satisfaction!!:** Il existe un certain paradoxe entre les critiques de membres et leur degré de satisfaction. D'une part, les gens sont, dans l'ensemble, satisfait de la caisse, mais sont en même temps très critique. Lorsque l'on demande d'élaborer plus amplement sur les points négatifs, peu de gens peuvent en nommer et lorsque l'on tente de rationaliser leurs insatisfactions, les répondants s'aperçoivent qu'ils connaissent plus de points positifs que négatifs.
- **Dites-moi où est la différence ?** L'insatisfaction principale en lien avec la nature coopérative de la caisse est que les répondants ne voient pas de différence avec les autres institutions financières malgré une promesse officieuse d'être différent. Pour les répondants, ils retrouvent, à toute fin pratique, les mêmes services et les mêmes taux (sauf pour la ristourne) que chez les autres institutions financières.
- **Dites-moi où est la différence ?** On aimerait sentir que la caisse est différente par, entre autre, l'amélioration du sentiment d'appartenance lorsqu'ils entrent à la caisse.
- **Insatisfactions classiques :** Les autres insatisfactions, en lien avec l'entreprise, sont assez similaires avec les réprimantes envers les autres institutions financières ou autres entreprises. Les répondants aimeraient avoir un meilleur accès à des employés plus disponibles et mieux formés (de l'accueil au conseiller). Lorsque l'on parle des frais additionnelles pour des heures d'ouvertures prolongés, plus de personnel, etc.. nous nous sommes retrouvé devant le paradoxe de "vouloir le beurre et l'argent du beurre".
- **Qualité, prix... et plus value coop :** À produits et prix égaux, les gens choisiraient Desjardins à cause de leur attachement traditionnel envers la caisse; parce que la caisse est engagée socialement et finalement à cause de la ristourne (ce qui revient au prix).

Commentaires :

4- Le cadre d'analyse :

Cadre d'analyse stratégique pour la stratégie à partir des différences coopératives



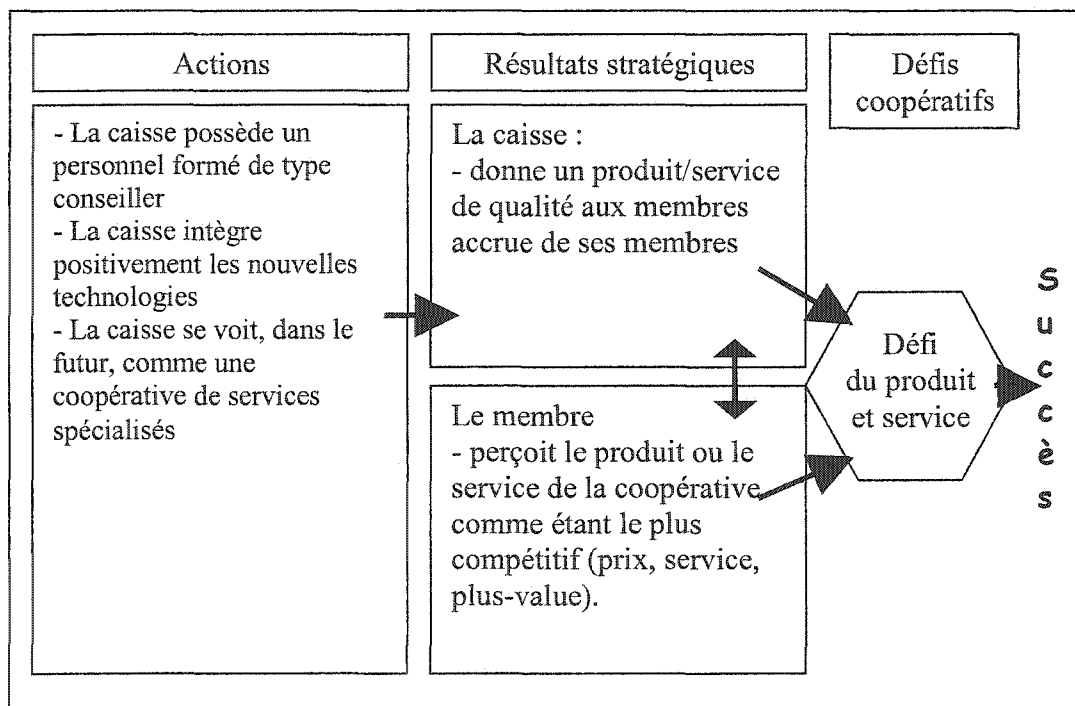
Commentaires :

TOUJOURS : le défi du produits ou service

Les coopératives sont créées dans le but de répondre à un besoin ou à un service. Le défi de base est donc pour la coopérative, dans un environnement concurrentiel et non coopératif, d'offrir un produit ou un service selon les besoins et exigences des membres et futurs membres à un prix compétitif; c'est l'origine même de la coopérative.

La personnalité coopérative doit générer une série d'éléments distinctifs du produit ou service coopératif afin que le membre actuel et futur y perçoive un avantage tangible et valorisé.

Illustration de la dynamique stratégique pour le défi de la participation

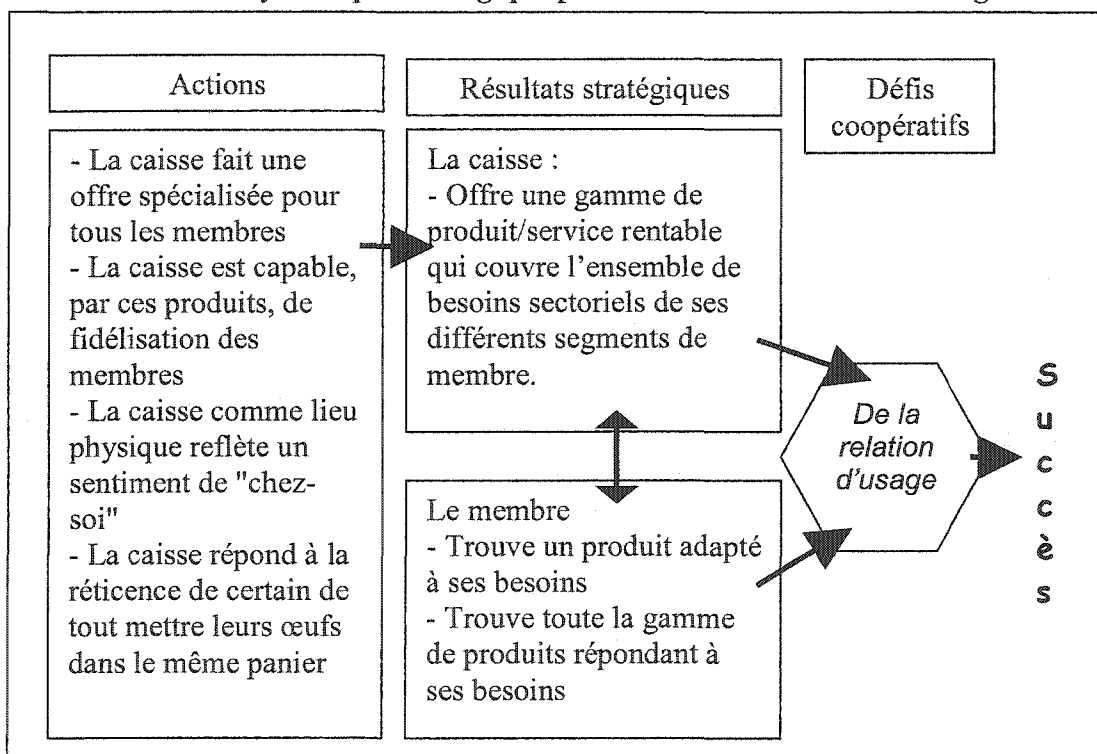


Commentaires :

Défi de la relation d'usage (DRU)

La dynamique de la gestion des caisses vise à maximiser la valeur d'usage pour un besoin précis des membres d'une caisse et non un rendement maximal sur l'investissement d'un actionnaire dans une vaste gamme de secteurs économiques. La relation d'usage est à la consommation. Conséquemment, l'analyse stratégique reposera non pas sur une profitabilité maximum, mais sur une maximisation de la relation d'usage de ses membres. La caisse tentera donc de se développer en englobant l'ensemble des produits et services reliés à un besoin, ce qui pousserait les coopératives vers un développement vertical afin de maximiser sa relation d'usage.

Illustration de la dynamique stratégique pour le défi de la relation d'usage



Commentaires :

Mise en situation

À chaque contact avec sa caisse, le membre vit un **moment de vérité**. Il s'agit à chaque fois d'une occasion au cours de laquelle le membre porte un jugement de qualité sur le service de la caisse et pourra même décider, alors, s'il poursuivra ou non sa relation d'affaires avec la caisse.

L'accueil téléphonique et l'accueil physique sont des moments de vérité déterminants, car ils véhiculent totalement l'image de professionnalisme et de prévenance des employés de la caisse. L'interlocuteur au bout du fil est plus souvent qu'autrement un des propriétaires de la caisse et ses affaires sont importantes pour nous.

Avec l'arrivée des systèmes téléphoniques permettant plus d'autonomie, certains changements organisationnels ont eu des impacts sur nos clientèles. Le sondage sur la satisfaction des membres 2001 révèle que 50% des membres se disent très satisfaits de la possibilité d'avoir accès à leur caisse, soit une baisse de 10% par rapport aux résultats de l'an dernier. Par conséquent, il convient de mieux comprendre les commentaires et insatisfactions de nos clientèles à cet égard, afin d'améliorer de façon continue la qualité de l'Accueil téléphonique à la caisse et d'atteindre l'excellence.

Voici les principaux irritants rencontrés par les membres en regard de l'accueil :

- Les délais de retours d'appels sont trop longs
- Ils sont irrités par la mauvaise utilisation des boîtes vocales
- Ils souhaitent parler à une personne et non à une machine
- Le message d'accueil indique que la caisse est fermée alors qu'on annonce que le service conseil est ouvert
- Ils sont transférés plusieurs fois et reviennent au point de départ
- Ils sont transférés dans une boîte vocale sans préavis
- Les messages n'indiquent pas le moment des retours d'appels
- Ils sont préoccupés par la confidentialité de leurs informations
- Le personnel manque de courtoisie au téléphone (tutoiement, familiarités, impolitesse, absence de sourire, ne prend pas toujours le temps de servir le membre)
- Il est difficile pour les membres d'obtenir un rendez-vous à un moment qui leur convient
- Le personnel demande au membre de rappeler plus tard
- Le personnel manque de disponibilité pour répondre au besoin des membres
- La porte de la caisse est verrouillée pendant les heures d'ouverture du service conseil
- Il n'y a pas de réceptionniste pour accueillir les membres en dehors des heures d'ouverture du service courant.

Objectifs de la démarche

- 1- Faire le diagnostique sur l'accueil
- 2- Préparer un plan d'action
- 3- Implanter le plan d'action
- 4- Suivre et évaluer les actions
- 5- S'améliorer de façon continue

1- Diagnostique de la situation actuelle
Accueil téléphonique

1- Courtoisie

Les appels sont répondus avant la 3ième sonnerie	
L'interlocuteur est vouvoyé	
Le membre du personnel s'adresse à l'interlocuteur avec sourire et lui démontre de l'intérêt	
Le membre du personnel vérifie les préférences du membre lors de la prise de rendez-vous ou pour les retours d'appel	
La personne qui désire prendre rendez-vous se voit offrir une alternative	
.....	
.....	

2- Le message d'accueil de la caisse

Offre la possibilité de parler à une personne en tout temps	
Est court et précis. Il offre un nombre d'options limité (4 ou 5)	
Invite le membre à contacter le centre d'appel (CAD) pour ses transactions	
Indique que les bureaux sont fermés seulement lorsque tous les services de la caisse sont fermés	
Fournit des consignes claires aux personnes qui possèdent des téléphones à cadran	
Offre à l'interlocuteur la possibilité d'obtenir un service en anglais	
Permet à l'interlocuteur de composer directement le numéro du poste de la personne à joindre ou d'accéder au répertoire des noms	
Offre la possibilité au membre de laisser ses commentaires relativement à la qualité du service	
Les messages publicitaires sont entendus à la fin du message d'accueil	
Les messages publicitaires sont réservés à la période d'attente en ligne	
Les voix ne s'entrechoquent pas lors de l'interruption du message d'attente téléphonique et de la formule de courtoisie	
....	
....	
.....	

