

Gestion de l'équilibre coopératif: cadre théorique

DANIEL CÔTÉ

*Professeur
HEC Montréal
daniel.cote@hec.ca*

RÉSUMÉ • Dans cet article, l'auteur présente un modèle d'équilibre coopératif qui intègre les traits caractéristiques de ce mode d'organisation. Au-delà des règles et principes coopératifs, le modèle proposé insiste sur la nécessité de tenir compte des pratiques associatives et d'affaires. Les influences réciproques de la dualité coopérative (association et entreprise) sont renforcées par le développement d'un ancrage dans les valeurs et la finalité, le modèle d'affaires et l'optimisation de la différence coopérative pour les parties prenantes. Est également prise en compte l'influence du réseau coopératif (fédération...) et des forces du marché sur l'équilibre coopératif. Un cadre théorique approprié pour aborder la gestion d'une organisation coopérative est accentué par l'accroissement de la concurrence et l'affaiblissement des traits caractéristiques de ce mode d'organisation.

ABSTRACT • In this paper, the author introduces a model of co-operative equilibrium based on the cooperative's specificity. Over and above the principles and rules governing this type of organization, this model takes into account the associative and business practices in order to strengthen the co-operative uniqueness. The stability of the model is reinforced by the construction of key interface between association and enterprise through a core business centered on values and purposes, a business model and an appropriate balanced scorecard, all leading to the optimization of the co-operative difference for its key stakeholders. This theoretical framework also takes into account the strong influence of the network structure and the market forces.

RESUMEN • El autor presenta en este artículo un modelo de equilibrio cooperativo que integra los rasgos característicos de este modo de organización. Más allá

de los principios y normas cooperativas, el modelo propuesto plantea la necesidad de tener en cuenta las prácticas asociativas y de negocios. Las influencias recíprocas de la dualidad cooperativa (asociación y empresa) son reforzadas por el desarrollo de una sujeción construida sobre los valores y la finalidad, el modelo de negocios y la optimización de la diferencia cooperativa para las partes involucradas. También se tiene en cuenta la red cooperativa (federación...) y las fuerzas del mercado sobre el equilibrio cooperativo. El incremento de la competencia y el debilitamiento de los rasgos característicos de estas entidades, plantean el requisito de un marco teórico adecuado para abordar la gestión de la organización cooperativa.



INTRODUCTION

Le mode d'organisation coopérative est unique. Cette unicité pose cependant des difficultés importantes lorsque nous voulons l'aborder sous l'angle de la gestion. Tous savent reconnaître les principes et les valeurs à la base de cette spécificité, mais comment passer des principes coopératifs à des pratiques de gestion qui soient cohérentes et qui permettent la réalisation d'un potentiel porteur de différence pour les membres et la communauté ?

Nous savons à quel point les entreprises sont soumises à de fortes pressions dans l'environnement fortement concurrentiel que nous connaissons, et les coopératives n'y échappent pas. Cependant, ces pressions les poussent souvent à emprunter des comportements aux entreprises capitalistes, certaines d'entre elles allant même jusqu'à adopter un statut d'entreprise à capital-actions. Nous voyons là, actuellement, un problème d'une grande importance conduisant à une crise identitaire qui s'ajoute à la nécessaire adaptation aux nouvelles règles du jeu (Côté, 2001c).

Cette problématique est amplifiée par les difficultés inhérentes à la gestion coopérative, qui est, il faut le reconnaître, d'une grande complexité, il n'y a qu'à songer à la dualité association-entreprise. En effet, si les gestionnaires sont naturellement formés à la gestion de l'entreprise, la formule coopérative exige, en plus, la prise en compte du volet associatif et de son impact sur la dynamique de l'entreprise.

Le cadre théorique que nous proposons vise à intégrer les traits caractéristiques de la dualité coopérative et la logique d'action qui en découle, dans un cadre de gestion. Même si nous nous adressons particulièrement aux dirigeants et gestionnaires de grandes coopératives, un tel cadre demeure pertinent pour les coopératives émergentes, puisqu'il facilite la mise en place des paramètres constitutifs de ce que nous appelons « l'équilibre coopératif ». Ce cadre théorique s'avère d'autant plus important qu'il souligne l'importance stratégique de l'identité coopérative.

Dans cet article, nous reprenons donc, brièvement, les éléments essentiels porteurs de la spécificité coopérative et introduisons notre modèle de gestion coopérative. Ce modèle résulte d'une démarche empirique et s'appuie sur plusieurs études de cas que nous avons réalisées au cours des dix dernières années. Pour demeurer fidèle aux méthodes habituellement utilisées en sciences de la gestion, c'est par l'observation et l'analyse d'entreprises « à succès » que nous pouvons offrir des apports conceptuels et théoriques utiles à l'ensemble des gestionnaires (Collins et Porras, 1996; Collins, 2001; Ghoshal et Bardett, 1997). Les coopératives ne font pas exception à cette règle.

FONDEMENTS DE LA SPÉCIFICITÉ COOPÉRATIVE

Les fondements du mode d'organisation coopératif sont : un statut de propriétaire-usager, des orientations et un contrôle démocratiques, et un partage des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative. Ces traits caractéristiques sont repris par Vienney (1980) et forment un ensemble de règles qui ont pour fonction d'assurer la stabilité de la coopérative^{1,2}. Ces règles concernent : a) l'égalité entre les personnes membres de l'association; b) la détermination des activités de l'entreprise par l'activité des personnes; c) la distribution des résultats proportionnellement aux opérations faites avec l'entreprise; d) la propriété durablement collective des résultats réinvestis.

Nous devons cependant replacer la spécificité telle qu'elle a été présentée ci-dessus dans un contexte contemporain (Côté, 2001d). Les coopératives matures évoluent aujourd'hui dans un univers concurrentiel alors qu'une majorité de leurs membres ne sont plus victimes « d'abus de marché ». Le développement de l'action gouvernementale tout au long du XX^e siècle aura facilité une certaine humanisation des marchés. De plus, les membres sont sollicités par les concurrents capitalistes qui ont largement pénétré les champs stratégiques initialement réservés aux coopératives.

Une large part de ces membres se retrouvent maintenant en milieu urbain et regroupés en association de grande taille. La figure d'individualisme du début du siècle a donc graduellement fait place à une figure abstraite qui a tendance à transformer l'association de personnes en une association de plus en plus fictive (Thériault, 1997). Le membre « propriétaire-usager » devient de plus en plus un client et s'avère incapable d'apprécier la véritable nature de sa relation avec sa coopérative. La grande taille de l'association soulève le problème de l'action collective et favorise l'apparition de comportements de *free riders* (Olson, 1961). La croissance du membership s'explique par la nécessité d'adapter l'action économique de la coopérative aux nouvelles règles et facteurs de succès propres aux secteurs au sein desquels cette dernière évolue.

Cet ensemble de facteurs structurels a comme résultat d'affaiblir les traits caractéristiques relevés et d'augmenter les risques de clivages (Desroches, 1980) entre les différents groupes d'acteurs présents en contexte coopératif. Il devient donc ainsi de plus en plus difficile de démarquer une coopérative de ses concurrents capitalistes, d'où l'importance que nous devons accorder à un cadre de gestion coopérative, à l'architecture stratégique et aux pratiques tant démocratiques que d'affaires.

La coopérative devra donc faire la démonstration qu'elle peut engendrer, par son action économique, des résultats distincts que le membre saura valoriser et qui feront une différence significative pour lui, car sans une telle différence, à quoi servirait un mode d'organisation différent ? Pourquoi soutenir une structure de propriété que d'aucuns disent inférieure à l'entreprise privée³ ? Quelles motivations justifieraient l'action de certains si les pratiques et la proposition d'affaires au membre, à la fois comme usager et comme individu membre d'une communauté, ne reflétaient pas une différence valorisée par ce dernier⁴ ?

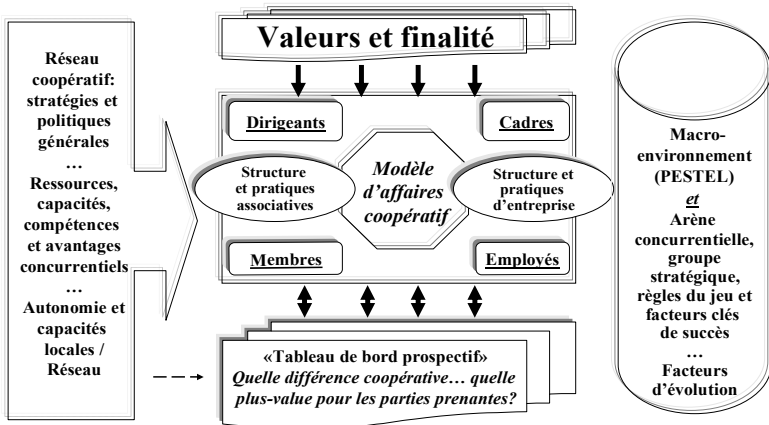
MODÈLE DE GESTION D'UN ÉQUILIBRE COOPÉRATIF

Le modèle théorique que nous proposons ici intègre les fondements de la distinction coopérative. Bien sûr, nous nous inscrivons dans une logique de gestion qui vise à ramener les valeurs et les principes coopératifs vers des pratiques de gestion tant démocratiques que d'affaires. Nous aspirons donc à construire un modèle qui pourra, par le développement et l'implantation de pratiques de gestion, renforcer la stabilité du mode d'organisation coopérative dans une perspective dynamique. En somme, nous proposons un modèle « d'équilibre coopératif ». Cette notion d'équilibre se révèle essentielle pour assurer l'expression de la dualité coopérative dans une approche de gestion. Le modèle ainsi formulé (voir figure 1) invite à considérer et à lier les paramètres coopératifs clés dont la bonne gestion assurera l'atteinte de l'équilibre coopératif et optimisera la différence que nous pouvons en attendre.

Au cœur de notre modèle théorique, nous retrouvons les acteurs présents dans toute coopérative, c'est-à-dire les membres et les dirigeants (élus), les cadres et les employés (*cf.* le quadrilatère de Desroches); nous retrouvons également la dualité structurelle « association et entreprise ». L'association démocratique regroupe les membres alors que l'entreprise constitue une réponse aux besoins de ces derniers. Cette dualité structurelle exprime donc les doubles réalités d'association et d'entreprise, de propriétaire (sur une base égalitaire) et d'usager (liens entre l'activité du membre et celle de l'entreprise), de collectif et d'individuel, de social et d'économique (CCQ, 1974). À notre avis, cette dualité représente l'un des enjeux essentiels à prendre en considération dans un modèle de gestion de la spécificité coopérative. Elle s'appuie sur les règles coopératives (au nombre de quatre) axées sur la logique d'usage, par

opposition à la logique du capital, ce qui fait contrepoids aux forces qu'exerce le marché sur l'activité « coopérativisée » des membres. Comme ces règles ne suffisent pas à assurer la stabilité du mode d'organisation coopérative, il nous faut asseoir celles-ci sur les meilleures pratiques d'association et d'affaires. Ces pratiques vont renforcer l'équilibre et la stabilité du mode d'organisation coopérative pourvu qu'elles s'inscrivent dans le prolongement de l'identité coopérative. Alors que les pratiques d'association pourront facilement se démarquer, ne serait-ce que parce qu'elles sont inexistantes dans l'entreprise privée, les pratiques d'affaires présentent une double difficulté : d'abord, l'identification des pratiques en faisant appel à l'analyse du cœur d'affaires de la coopérative, ensuite, la comparaison de ces pratiques avec celles des concurrents capitalistes et de classe mondiale. Mettre l'accent sur ces pratiques d'affaires nous permet de lier l'identité coopérative à la performance, un exercice indispensable compte tenu du contexte concurrentiel dans lequel évoluent les coopératives.

Figure 1
Équilibre coopératif



Copyright Daniel Côté, HEC Montréal.

DUALITÉ STRUCTURELLE ET MEILLEURES PRATIQUES

Il convient d'accorder une grande importance aux pratiques associatives, car sans elles le caractère unique du mode d'organisation coopératif est menacé de perdre sa substance et son sens propre, et ainsi de ressembler davantage à l'entreprise capitaliste. Nous pouvons invoquer plusieurs raisons fondamentales pour concevoir et mettre en place de telles pratiques. D'abord, sans celles-ci, il devient de plus en plus difficile d'assurer un minimum de cohésion entre les membres, une compréhension commune des enjeux et défis auxquels ces membres sont confrontés et, finalement, la volonté de partager des ressources.

La cohésion associative (Côté, 2004) est d'autant plus difficile à maintenir que plusieurs facteurs peuvent l'affaiblir, comme nous l'avons mentionné précédemment. Les pratiques associatives permettent également de construire et de maintenir le sens unique de la relation entre le membre et sa coopérative. Sans une telle compréhension, le propriétaire-usager se transforme graduellement en client et ne sait plus distinguer la relation avec sa coopérative de celle qu'il entretient avec toute entreprise capitaliste. Ces pratiques sont également requises pour assurer l'influence des membres sur les affaires de leur coopérative, à condition, bien sûr, que cette emprise soit significative et saine. Finalement, ces pratiques servent aussi à minimiser les clivages potentiels pouvant exister entre l'association et la technostructure, entre les membres et leurs dirigeants, entre le sommet et la base, car de tels clivages déstabilisent l'équilibre coopératif et nuisent à l'optimisation de la différence qui peut en résulter.

Les pratiques associatives peuvent être classées en quatre types ; il existe donc des pratiques *a*) d'information (des membres principalement) ; *b*) de formation et d'éducation ; *c*) de consultation ; *d*) de décision. Les pratiques d'information sont assurées par les assemblées et permettent aux diverses parties d'aspirer à une forte transparence sur plusieurs aspects tels que les questions stratégiques, les résultats et la position concurrentielle. Les pratiques d'éducation assurent un degré de compréhension suffisant des enjeux et défis stratégiques, des décisions importantes et du fonctionnement coopératif ; elles doivent en outre favoriser le développement d'habiletés telles que le leadership et la communication. L'histoire de la coopérative est également à intégrer dans un corpus de connaissances adapté.

Ainsi conçue, l'éducation des membres alimente et enrichit le capital de connaissances essentiel pour assurer un rôle significatif et sain de l'association sur l'entreprise. Les pratiques de consultation requièrent un design attentif des questions stratégiques à débattre avec les membres, car proposer des thèmes d'importance secondaire peut diminuer la légitimité du processus⁵. Il importe également de porter une attention particulière à la transparence et au dialogue entre les membres. Pour que ceux-ci se reconnaissent une base commune suffisamment exhaustive, ils doivent pouvoir reconnaître leurs divergences et leurs convergences, et doivent être en mesure d'identifier les points de vue dominants. C'est grâce à de tels échanges qu'il sera possible de construire et de soutenir une cohésion entre les membres sur les questions clés. Le processus de consultation peut être envisagé sur une base permanente ou en fonction de situations particulières (planification stratégique triennale, conflits majeurs, etc.). Les pratiques décisionnelles concernent les enjeux de gouvernance et relèvent principalement du conseil d'administration.

Les pratiques d'affaires sont plus difficiles à décrire, car elles exigent une analyse du cœur d'affaires de l'organisation coopérative, qui sera forcément différente d'un secteur coopératif à l'autre (financier, agroalimentaire, etc.). Les

pratiques ainsi identifiées s’imbriquent dans les activités de création de valeur de la coopérative. La difficulté d’analyser ces pratiques réside dans la nécessité de comparer ces dernières à celles des concurrents capitalistes. De plus, l’existence de pratiques distinctes doit supporter une organisation coopérative performante. Voyons quelques exemples de pratiques d’affaires distinctes en contexte coopératif.

Pratiques d’affaires et coopératives agricoles

La Coopérative fédérée du Québec est une fédération de coopératives agricoles ayant un chiffre d’affaires de plus de 3,2 milliards de dollars, comptant 11 900 employés et 104 coopératives membres. L’activité de cette coopérative diversifiée repose principalement sur l’abattage de porcs et de poulets (Olymel) ainsi que sur l’approvisionnement à la ferme (DAF). Notre étude de la CFQ a porté essentiellement sur les activités de la DAF.

Dans le secteur de l’approvisionnement à la ferme, DAF occupe une position de leader. Elle adopte une stratégie de valeur ajoutée, particulièrement soutenue par la fonction de recherche et développement. Cette fonction stratégique lui permet de développer des avantages concurrentiels soutenables et de maintenir une avance de un à deux ans sur ses concurrents. Comme pratique distincte, DAF axe toujours ses activités de recherche et développement sur la valeur ajoutée que ses produits apportent aux producteurs. Elle demeure près des besoins locaux, ce qui se reflète dans son offre de service, contrairement à ses concurrents qui mettent en marché des produits plus standardisés. DAF a comme objectif le transfert technologique et elle est la seule à vulgariser et publier ses résultats de recherche. Ce faisant, elle vise une amélioration du rendement des producteurs. Son choix de produits à vendre est toujours fonction de la valeur ajoutée pour le producteur. Dans le secteur porcin, elle a développé un logiciel et une base de données qui permettent aux producteurs de chiffrer l’avantage économique attribuable à la proposition d’affaires du réseau. Cette base de données permet également aux producteurs de comparer leurs performances respectives. DAF est la seule à offrir de tels avantages aux producteurs.

Pratiques d’affaires et coopératives de services financiers

La caisse de Saint-Roch est localisée dans un milieu rural (environ 40 minutes de Montréal). Elle emploie 25 personnes pour servir environ 5 000 membres. Elle gère un volume d’affaires d’environ 175 millions de dollars. Les principaux champs de pratiques d’affaires dans une caisse touchent la gestion du marché, la gestion des ressources humaines et du portefeuille (épargne et crédit). Depuis

le début des années 2000, la caisse de Saint-Roch a connu une forte croissance et une augmentation de ses parts de marché dans un environnement économique très concurrentiel.

Dans sa gestion du marché, la direction de la caisse reconnaît adopter des pratiques de sollicitation propres à l'industrie. Elle se démarque cependant des banques en favorisant une approche universelle (critère d'admissibilité), ce qui l'amène à servir tous les membres, même les moins rentables, par exemple en acceptant de faire des petits prêts. Lors des négociations avec les membres, elle cherche d'emblée à faire l'offre la plus avantageuse pour eux, mettant ainsi de l'avant sa politique d'équité. Avec des conditions semblables (montant, risque, terme), les taux d'intérêt sont donc les mêmes pour tous les membres. Les employés prennent parti pour ces derniers, sans pour autant sacrifier l'intérêt de la caisse. De plus, une approche de gestion participative est bien implantée dans la caisse. Soulignons simplement ici que la direction générale applique les mêmes valeurs dans ses rapports avec les membres et avec les employés. L'approche d'équipe est largement privilégiée et le régime d'intéressement est offert sur une base collective (même pourcentage de bonus pour tous, indépendamment du statut).

Dans la gestion du portefeuille, l'approche de *credit scoring* est adoptée, mais la caisse se réserve une marge de manœuvre pour exercer son jugement. Le risque est géré globalement à la caisse (prêts improductifs et pertes sur prêts) sans faire appel aux centres de recouvrement. La direction de la caisse se dit moins hésitante à proposer des solutions plus avantageuses pour les membres. Au besoin, elle est en mesure de négocier des ententes avec ceux-ci.

La conception et la mise en œuvre de pratiques d'affaires distinctes, intégrées dans les activités créatrices de valeur, ne pourront être totalement différentes de celles des concurrents capitalistes. D'autant moins que ces derniers vont chercher à s'inspirer des pratiques coopératives lorsque celles-ci se révèlent sources d'avantages concurrentiels. Il sera donc important d'associer l'analyse des pratiques d'affaires coopératives à l'avantage concurrentiel soutenable. Notons ici cependant que les concurrents capitalistes seront partiellement freinés par des critères d'arbitrages profondément différents, par exemple les intérêts des actionnaires versus ceux des clients, la recherche d'un profit maximal et la nécessité de « régler » son organisation en conséquence, la pression constante des marchés financiers et la priorité accordée au court terme. Compte tenu de la complexité de l'objet abordé ici, il restera toujours une zone de flou associée aux pratiques d'affaires en milieu coopératif. Il n'en demeure pas moins que l'équilibre coopératif et la stabilité des règles qui caractérisent ce mode d'organisation requièrent de pousser l'investigation à ce chapitre.

RENFORCEMENT DE L'ANCRAGE STRATÉGIQUE

Pour renforcer l'ancrage stratégique du lien d'affaires entre les membres et leur coopérative, l'arrimage de cette dualité par les structures et les pratiques doit s'articuler autour de l'intention stratégique (valeurs, finalité) et du modèle d'affaires coopératif. Autant les pratiques traduisent dans l'action la logique d'action coopérative, autant l'intention stratégique projette le sens et la légitimité qui lui sont propres. Pour assurer l'équilibre coopératif, il est également nécessaire de rendre opérationnels la stratégie et les objectifs qui en découlent. Le concept de tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) offre une telle perspective (Norton et Kaplan, 1996) et permet d'assurer une cohérence maximale de l'intention stratégique avec le cadre opérationnel. Comme la coopérative se distingue par sa nature de propriété collective, les parties prenantes (*stakeholders*) doivent aussi s'intégrer aux objectifs opérationnels. L'ensemble du modèle coopératif ainsi présenté conduit à la « différence coopérative ».

Valeurs et finalité

La dualité coopérative requiert la construction de liens significatifs entre la structure associative et la structure d'affaires. Les liens à construire seront autant de vases communicants alimentés réciproquement par l'une et/ou l'autre des structures et des pratiques qui les supportent. La spécificité coopérative ne pourra se concrétiser dans l'action et les résultats que lorsque cet arrimage sera solidement ancré. Un tel arrimage sera structuré à différents niveaux pour animer l'ensemble de la logique d'action coopérative. D'abord, nous devons nous tourner vers le volet que nous appellerons « cœur idéologique », soit les valeurs et la finalité de la coopérative. Le cœur idéologique constitue une source d'inspiration et un guide, un ensemble de valeurs qui émanent d'un groupe crédible représentatif⁶ du code génétique de l'organisation (Collins et Porras, 1994). Ces valeurs fondamentales vont inspirer l'organisation peu importe le contexte dans lequel elle évolue ; s'ajoutera à celles-ci la raison d'être de l'organisation (finalité), soit ses motivations idéalistes, son âme. Cette finalité ne doit pas changer⁷.

Comme guide et source d'inspiration, ce cœur idéologique servira de « quille » au bateau « entreprise » lors de la formulation et de l'implantation d'une stratégie adaptée aux besoins des membres. Les pratiques d'association et d'entreprise (particulièrement) seront aussi fortement conditionnées par un cœur idéologique puissant.

Modèle d'affaires

Un modèle d'affaires coopératif offre la possibilité d'intégrer les valeurs et la finalité distinctes du mode d'organisation coopératif et ainsi de construire un arrimage efficace entre les attentes des membres et le positionnement stratégique

de l'entreprise. L'intégration de ces valeurs et de cette finalité (cœur idéologique) dans chacune des facettes du modèle d'affaires viendra renforcer la cohésion qui s'en dégage, tout en prenant forme dans un cadre de gestion moderne qu'il sera possible de renouveler pour faire encore mieux face aux difficultés de la migration de la valeur (pression sur les marges de profit). Le modèle d'affaires (Hamel, 2000) englobe l'interface client (réseau de distribution, intelligence client, relations clients, structure de prix), le cœur stratégique (mission, étendue de produits et marchés, bases de différenciation), les ressources stratégiques (compétences clés, actifs stratégiques, processus clés) et le réseau de création de valeur (fournisseurs, partenaires, coalition), autant de piliers permettant d'offrir une proposition d'affaires et une promesse client. Chacune de ces facettes du modèle d'affaires doit intégrer l'identité coopérative.

Tableau de bord prospectif

Toute organisation doit savoir et pouvoir traduire son modèle d'affaires en langage opérationnel. Quels sont les objectifs poursuivis et quels sont les indicateurs de performance relativement à ceux-ci? Le tableau de bord prospectif permet d'intégrer ces objectifs et ces indicateurs au-delà du strict volet financier auquel s'ajoutent les objectifs concernant la satisfaction des clients, les processus clés et l'apprentissage continu. Il est construit à partir de la stratégie de l'entreprise et cherche à rendre opérationnels les principaux objectifs pour comprendre le degré de réussite, les liens de cause à effet entre la stratégie formulée et la performance de l'entreprise.

Quelle différence pour les parties prenantes

Pour apprécier la différence coopérative, nous devons évidemment considérer la ristourne, mais il nous faut aller au-delà de cette dernière. Il est cependant à la fois essentiel et difficile d'aborder cette question de la différence coopérative. Essentiel, parce que le contexte où la coopérative évolue laisse le membre trop souvent indifférent; il se comporte (et est traité) comme un client. Comment maintenir la raison d'être et la pertinence de ce type d'organisation si nous ne savons pas cerner et évaluer cette différence? Il est d'ailleurs frappant de constater qu'un grand nombre de coopératives basculent dans l'univers capitaliste en se démutualisant, ne sachant plus valoriser leur différence. Difficile, parce que, de réactive, la justification du maintien du statut coopératif devient proactive⁸.

La différence coopérative touche donc à la fois le membre et la communauté. L'approche de création de valeur et le partage de cette dernière s'avèrent différentes, ce qui confirme un pouvoir d'achat (négociation) supérieur pour le membre. Le positionnement stratégique de la coopérative est donc au cœur de son apport au membre⁹. En outre, la différence coopérative est influencée

par des pratiques d'affaires distinctes qui pourront refléter une bienveillance opérationnelle à l'avantage du membre. Cette différence coopérative sera également le résultat du renforcement de la solidarité entre les membres, elle-même fonction de la cohésion entre ces derniers, de la propriété collective qui facilite les arbitrages et de la dominance d'une logique d'usage sur une logique du capital, de l'ancrage dans un territoire, etc.

ÉQUILIBRE COOPÉRATIF EN CONTEXTE RÉSEAU, DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Influence du réseau sur l'équilibre coopératif à l'échelle locale

Les paramètres introduits jusqu'à présent se rapportent au cas d'une coopérative de base. Les secteurs coopératifs matures (financières, agroalimentaire, etc.) sont cependant gérés dans un contexte de réseau, c'est-à-dire que les entités locales sont regroupées sur des bases régionales, provinciales et/ou nationales. Pour bien illustrer et comprendre la problématique de gestion coopérative et l'équilibre qui en découle, il nous faut considérer les structures fédératives et confédératives existantes¹¹. L'impact de ces structures de deuxième et troisième niveaux sera surtout ressenti dans la formulation des grands axes stratégiques et des énoncés de politiques générales. Il convient donc d'intégrer ces paramètres comme source d'influence sur l'équilibre coopératif formulé à l'échelle locale. Au-delà des grandes orientations, les structures de deuxième et troisième niveaux auront une influence significative sur les ressources, les compétences et les avantages concurrentiels. C'est précisément pour s'offrir des services et tirer profit des économies d'échelle que les coopératives locales se regroupent aux plans régional, provincial et national. La position concurrentielle d'une coopérative sera donc soutenue par l'apport en ressources et compétences venant des structures de support, et à ces structures fédératives et confédératives s'ajoutera le réseau des filiales corporatives propres aux structures de holding. Ces structures de type *holding* renforcent donc considérablement le centre (fédération, etc.) par rapport à la périphérie (unités locales).

En outre, l'influence et l'apport des structures de deuxième et troisième niveaux doivent également être considérés dans la perspective de l'autonomie et des capacités locales à fonctionner dans un cadre déterminé. Lorsque nous analysons un réseau coopératif, il apparaît rapidement que toutes les unités locales n'ont pas la même capacité de tirer profit des marges de manœuvre dessinées à l'échelon central. Certains gestionnaires et élus locaux vont s'en tenir à la lettre, alors que d'autres exploitent plus à fond l'espace qui leur est laissé. Cela s'avère important pour comprendre la gestion de l'équilibre coopératif à l'échelon local, car, à l'intérieur d'un même réseau, la gestion de l'équilibre coopératif diffère d'une coopérative à l'autre.

Influence de l'environnement concurrentiel sur l'équilibre coopératif

Nous avons mentionné précédemment que les coopératives matures évoluaient dans des environnements de plus en plus concurrentiels. La prise en compte de l'environnement concurrentiel où la coopérative évolue est essentielle pour analyser l'équilibre coopératif. Nous considérons ici autant les forces macro (politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales) que micro (Johnson, Scholes et Fréry, 2000), de même que les règles du jeu propres à l'arène concurrentielle où la coopérative évolue (voir la figure 1). Dans une perspective dynamique, les facteurs d'évolution (Porter, 1980) propres à l'arène concurrentielle doivent aussi être analysés.

Il serait facile (et tentant) de concevoir un équilibre coopératif où l'entreprise coopérative se démarquerait massivement de l'entreprise capitaliste sans égard aux règles concurrentielles auxquelles la coopérative est soumise. Une telle approche de l'équilibre coopératif s'avérerait forcément instable et conduirait inéluctablement à la faillite de l'organisation. Nous pourrions également concevoir une approche de l'équilibre coopératif en faisant l'hypothèse que l'espace disponible dans le cadre concurrentiel ne laisse d'autre choix que de copier les orientations et les pratiques d'affaires majoritaires dans l'industrie à laquelle la coopérative appartient. Il est donc nécessaire d'analyser l'arène concurrentielle de manière à en dégager les influences et les possibilités de comportements distincts, lesquels pourront se révéler une source de valeur reconnue et appréciée par les parties prenantes liées à l'organisation coopérative.

GESTION COOPÉRATIVE: UN ÉQUILIBRE COMPLEXE

Le mode d'organisation coopératif repose sur un ensemble de règles qui peuvent difficilement assurer la stabilité de l'ensemble, particulièrement en contexte concurrentiel. Ailleurs, nous avons développé l'idée d'une démutualisation de l'intérieur (Côté, 2001d) lorsqu'une coopérative adopte de plus en plus des pratiques empruntées à l'entreprise capitaliste ; nous observons alors une rupture entre les structures associatives et d'entreprises. C'est la technostructure qui devient l'acteur dominant alors que les membres se transforment de plus en plus en clients. Les structures associative et démocratique deviennent symboliques ; elles perdent leur capacité d'influence sur les affaires de la coopérative. Cette dernière s'avère ainsi de moins en moins capable de se différencier de ses concurrents capitalistes. Dans une telle perspective, les traits caractéristiques deviennent des boulets, voire des sources de désavantages concurrentiels. Il est donc nécessaire d'en aborder la gestion par un cadre théorique où s'intègrent les paramètres clés de la distinction coopérative. Le modèle de gestion de l'équilibre coopératif proposé ici se veut une réponse à cette pression accrue des marchés et aux changements structurels auxquels les coopératives sont soumises.

L'équilibre coopératif et la plus grande stabilité de l'ensemble requièrent le développement de pratiques distinctes, tant au plan démocratique que d'affaires. Nous devons être particulièrement attentifs aux pratiques démocratiques, souvent négligées. L'importance que nous accordons aux pratiques s'explique par la nécessité de traduire au quotidien une logique d'action inspirée par des valeurs, des règles et des principes distincts. En contexte concurrentiel, les membres pourront davantage donner un sens à leur lien d'usage lorsque la coopérative saura construire des pratiques cohérentes avec cette même logique d'action. Cet ensemble de pratiques, dans lequel s'imbrique l'identité coopérative, aura un effet stabilisateur sur les influences réciproques au cœur de la dualité coopérative, entre l'association et l'entreprise¹¹.

L'équilibre coopératif s'inscrit également dans une quête de sens (et de légitimité) qui résulte de choix stratégiques, soit le cœur idéologique, le modèle d'affaires, le tableau de bord prospectif. La différence coopérative résulte autant des choix stratégiques que des pratiques associatives et d'affaires. Aborder ces choix par une intégration de l'identité coopérative accentue la dualité au cœur de la raison d'être coopérative et de la logique d'action qui l'anime. Lorsque pris dans un tout, les différents paramètres nous permettent de construire un modèle de gestion coopérative équivalent à un prisme. Les traits distinctifs sont présents dans chacune des parties, quelle que soit celle que nous considérons. Nous pouvons donc parler d'un équilibre coopératif porteur d'une plus grande stabilité.

Notes

- 1 La difficulté du maintien de ce que nous appellerons « l'équilibre coopératif » nous amène cependant à formuler l'hypothèse selon laquelle les règles relevées par Vienney ne peuvent à elles seules garantir la stabilité du modèle coopératif. La trajectoire « dénaturante » notée par CHAVEZ et MONZON (2001) renferme également l'idée de fragilité de l'équilibre coopératif.
- 2 Toute entreprise est soumise à des pressions de plus en plus fortes et déstabilisantes. ZOOK (2001) souligne les pièges de la croissance qui font échouer 90 % des entreprises. À cause de l'intensification de la turbulence, ce phénomène empire. Les entreprises ont ainsi tendance à perdre l'impulsion de leur cœur stratégique. Ce problème est également présent dans une coopérative, où il est amplifié par la difficulté de maintenir le dynamisme associatif et sa cohésion. L'instabilité d'une coopérative est donc un phénomène sérieux qui requiert d'accorder une importance encore plus grande aux enjeux de gouvernance. Cette instabilité pourra toutefois être en partie contrée par l'encadrement « réseau » dont peuvent bénéficier les coopératives de base.
- 3 L'analyse économique classique des droits de propriété conclut à l'infériorité de la structure de propriété coopérative comparativement à celle de l'entreprise privée (JENSEN et MECKLING, 1979).
- 4 L'analyse de CERA (NORMAN, 1995), banque coopérative belge démutualisée en 1998 à la suite de sa fusion avec une banque commerciale, illustre ce dilemme. Les seuls membres qui ont contesté cette fusion furent ceux qui se croyaient lésés lors du remboursement des parts sociales. Ils auraient voulu que toute la réserve collective soit partagée, alors qu'elle fut plutôt investie dans une fondation. Les membres de cette coopérative ne voyaient plus aucune différence entre CERA et ses concurrents capitalistes.
- 5 Agropur a procédé à une vaste consultation stratégique auprès de ses 5 000 membres au début des années 2000. Voir CÔTÉ (2006) pour plus de détails sur l'approche retenue ; également CÔTÉ (2001) pour une analyse de l'ensemble des pratiques associatives dans cette coopérative.

- 6 Ce groupe représentatif sera constitué de membres et d'élus, mais aussi de gestionnaires et d'employés. Les influences qui alimentent le cœur idéologique sont donc multiples. S'y ajoutent l'effet réseau (mouvement) ainsi que l'environnement concurrentiel propre à chaque coopérative. Pour que le mariage d'influences réciproques soit harmonieux, il est d'une grande importance que la technos-structure comprenne le fonctionnement et la logique unique de la coopérative, ainsi que sa raison d'être. En outre, les membres de l'association doivent suffisamment comprendre le fonctionnement de l'entreprise et les règles du jeu auxquelles elle est soumise.
- 7 La recherche menée par COLLINS et PORRAS (1996) aura permis de démontrer que la caractéristique fondamentale des organisations ayant un succès le plus durable est qu'ils préservent leur cœur idéologique tout en stimulant le progrès pour tout ce qui n'y est pas rattaché.
- 8 Sur cet aspect, voir CÔTÉ (2000, 2005, 2007b, 2008a, 2008b) où le concept de Nouveau Paradigme Coopératif (NPC) est développé en fonction d'une mise en valeur proactive du mode d'organisation coopératif.
- 9 La consultation menée auprès des membres d'Agropur au début des années 2000 aura permis de conclure que ces derniers, au-delà de la ristourne, attachaient une grande valeur à leur coopérative pour faire face à un environnement concurrentiel dominé par des firmes multinationales, autant dans la transformation que dans la distribution. Pour une forte majorité des membres de cette coopérative, la valeur de leur propre ferme est directement influencée par le pouvoir de marché gagné grâce au positionnement concurrentiel d'Agropur.
- 10 Le modèle de la figure 1 peut également être utilisé pour gérer l'équilibre coopératif d'une fédération de coopérative, elle-même une coopérative de coopératives.
- 11 L'entreprise capitaliste est « rappelée à l'ordre » par les marchés où elle offre produits et services, ainsi que par les marchés financiers. L'entreprise coopérative est également soumise à ces marchés – mais dans une moindre mesure –, particulièrement les marchés financiers, puisqu'une large portion de son capital est constituée d'une réserve impartageable. La subordination du capital à l'usage requiert donc une structure et des pratiques qui pourront compenser l'effet moindre des marchés tout en maintenant une raison d'être différente. Il importe donc que nous puissions assurer une plus grande stabilité des règles coopératives par l'efficacité des mécanismes démocratiques.

Bibliographie

- CHAVEZ, Rafael et José Luis MONZON (2001). « Les groupes d'économie sociale : dynamiques et trajectoires », in D. CÔTÉ (dir.), *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ?*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 53-76.
- COLLINS, J. (2001). *Good to Great : Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't?*, New York, Harper Business, 299 p.
- COLLINS, J. et J. I. PORRAS (1996). *Bâties pour durer : Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, Boston, First Management, 332 p.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC (1974). « Les traits caractéristiques des coopératives », *Rapport du Comité d'étude et d'action coopérative*, mai, 64 p.
- CÔTÉ, D. (2000). « Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°s 275-276, p. 149-166.
- CÔTÉ, D. (2001a). « Agropur : un holding coopératif au service de ses sociétaires », in D. CÔTÉ (dir.), *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ?*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 179-198.
- CÔTÉ, D. (2001b). « Desjardins : un holding coopératif à la croisée des chemins », in D. CÔTÉ (dir.), *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ?*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 309-332.
- CÔTÉ, D. (2001c). « Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solutions », in D. CÔTÉ (dir.), *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ?*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 385-402.

- CÔTÉ, D. (2001d). « Desjardins, entre rupture et continuité... L'identité coopérative, handicap ou avantage concurrentiel! », in F.A. GAGNON et J.P. GIRARD (dir.), *Le mouvement coopératif au cœur du 21^e siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CÔTÉ, D. (2004). « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique: clé de gestion d'une grande coopérative », *Économie et Solidarités*, revue du CIRIEC-Canada, vol. 34, n° 2, p. 47-65.
- CÔTÉ, D. (2005). « Loyauté et identité coopérative: l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 295, p. 50-69.
- CÔTÉ, D. (2006). « Agropur: enjeux et défis d'une coopérative à la recherche d'une nouvelle cohésion », *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 4, n° 5 (version électronique).
- CÔTÉ, D. (2007a). « La loyauté à la caisse Desjardins de Saint-Roch-de-L'Achigan: une orientation stratégique... un choix de valeur », *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 5, n° 1 (version électronique).
- CÔTÉ, D. (2007b). « Fondements d'un Nouveau Paradigme coopératif: Quelles incitations pour les acteurs clés? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 305, p. 7291.
- CÔTÉ, D. (2008a). « La SCA des Bois-Francis (A): défis stratégiques et nouvel environnement concurrentiel », *Revue internationale de cas en gestion*.
- CÔTÉ, D. (2008b). « La SCA des Bois-Francis (B): en quête d'un nouveau modèle d'affaires basé sur l'approche relationnel... enjeux et défis », *Revue internationale de cas en gestion*.
- DESROCHES, H. (1980). « La Gestion des coopératives », Cahier du Centre de gestion des coopératives (document de travail), HEC Montréal, 36 p.
- GHOSHAL, S. et C. A. BARTLETT (1997). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, New York, Harper Business, 425 p.
- HAMEL, G. (2000). *Leading the Revolution*, Boston, HBS Press, 385 p.
- JENSEN, M. C. et W. H. MECKLING (1979). « Rights and Production Function: An Application to Labor-managed Firms and Codetermination », *Journal of Business*, vol. 52, p. 469-506.
- JOHNSON, G., H. SCHOLLES et F. FRÉRY (2000). *Stratégique*, Paris, Pearson Education, 745 p.
- NORMAN, M. L. (1995). « Évolution des principes et des pratiques dans une banque coopérative en Belgique – CERA, étude de cas », in A. ZÉVI et J.L. MONZON (dir.), *Coopératives et marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université.
- NORTON, D. et R. KAPLAN (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston, HBS Press, 375 p.
- OLSON, M. (1961). *The Collective Action Problem*, Boston, HBS Press, 185 p.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 396 p.
- THÉRIAULT, J.Y. (1997). « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins », in B. LÉVESQUE (dir.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 135-152.
- VIENNEY, C. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Éditions CIEM, 235 p.
- ZOOK, C. (2001). *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Boston, HBR Scholl Press, 247 p.