

Modélisation des pratiques d'intercoopération: les cas des coopératives de consommation au Québec

Auteurs : Michel Lafleur, Ernesto Molina, Marie-Annick Taillon

Résumé

La présente recherche vise à répertorier et à évaluer comment les pratiques d'intercoopération permettent aux coopératives d'améliorer leurs prestations de services. Avec 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, les auteurs proposent deux résultats sur les services et les pratiques d'intercoopération. Une première partie résume l'ensemble des services d'intercoopération des fédérations et confédération du secteur de la consommation au Québec ainsi que l'évaluation de l'impact de ces services sur le travail des coopératives et une évaluation des compétences nécessaires à ces services. Dans un deuxième temps, les auteurs proposent une catégorisation de 12 pratiques d'intercoopération. Ces pratiques démontrent des avantages concurrentiels de prix, de différenciation et de plus-value coopérative intimement liées à l'identité coopérative, faisant de ces pratiques des sources d'avantage concurrentiel durable.

Summary

The present research aims at listing and at estimating how the practices of intercooperation allow the cooperatives to improve their services. With a hybrid research strategy, the exploratory case study from which we insert, at the stage of data collection and analysis, the grounded theorization analysis method, the authors propose two results on the services and the practices of intercooperation. The first part summarizes all the services of intercooperation of the federations and one confederation of the sector of the consumption in Quebec, as well as the evaluation of the impact of these services on the work of cooperatives as well as the evaluation of the necessary competences for these services. For the second part, the authors propose a categorization of 12 practices of intercooperation. These practices demonstrate competitive advantages of price, of differentiation and cooperative plus-value intimately connected to the cooperative identity, making these practices sources of durable competitive advantage.

Resumen

La presente investigación tiene por objeto describir y evaluar cómo las prácticas de intercooperación permiten a las cooperativas mejorar la prestación de servicios. Con una estrategia híbrida de investigación que consiste en el estudio de caso exploratorio en el marco del cual se insertan, a la etapa de la recolección y del análisis de los datos, las etapas del análisis por "théorisation ancrée", los autores proponen dos resultados sobre los servicios y las prácticas de intercooperación. Una primera parte resume el conjunto de los servicios de intercooperación de las federaciones y confederación del sector del consumo en Quebec así como la evaluación del impacto de estos servicios en el trabajo de las cooperativas y una evaluación de las competencias necesarias para estos servicios. En un segundo momento, los autores proponen una clasificación de 12 prácticas de intercooperación. Estas prácticas demuestran ventajas competitivas de precio, diferenciación y plusvalía cooperativa íntimamente vinculadas a la identidad cooperativa, haciendo de estas prácticas fuentes de ventaja competitiva duradera.

1. Problématique

La coopérative réunit des personnes qui coopèrent ensemble au sein d'une organisation afin d'atteindre un but commun. C'est ce que l'on observe quotidiennement dans les coopératives : des personnes mettent leurs idées, leurs compétences et leurs ressources ensemble dans le but d'avoir un meilleur logement, un meilleur rapport qualité/prix pour des produits d'épicerie, de matériel scolaire, etc, tout en respectant les valeurs et les principes coopératifs. « *Le premier objectif de la coopérative de consommateurs est de fournir à ses membres les biens et services qu'ils demandent au moindre coût et de la meilleure qualité possible.* » (Ministère de l'industrie et du commerce, 1999). Entre les secteurs coopératifs, nous observons la même dynamique, mais à la place de personnes-membres, ce sont Des coopératives-membres entre elles au sein d'une fédération, qui collaborent afin d'améliorer leur capacité d'atteindre la mission de leur organisation.

Les coopératives du secteur de la consommation au Québec, soit la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ), la Fédération des coopératives de câblodistribution du Québec (FCCQ), LA Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ), la Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ), la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS) et la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), ont voulu mieux connaître leurs pratiques de coopération entre elles afin d'améliorer le service à leurs membres. Dans un contexte de croissance des coopératives de base et d'émergence de nouveaux secteurs, et avec un objectif de meilleur fonctionnement coopératif, les directions des groupements coopératifs se sont retrouvées devant une demande pour de nouveaux services à leurs coopératives de base. Plusieurs regroupements se demandaient s'il fallait développer de nouveaux services pour répondre à ces nouveaux besoins ou s'il ne fallait pas plutôt s'associer avec les autres fédérations qui offraient des services similaires ou qui possédaient des compétences pouvant servir à la production de ces nouveaux services.

Par exemple, la Confédération des coopératives d'habitation du Québec devant des besoins d'entretien ou d'achat de fournitures, propose l'intercoopération. « *On peut faire appel à une coopérative de travail pour l'entretien extérieur de l'immeuble, à une coopérative de services à domicile pour les membres âgés qui en ont besoin, à une coopérative en milieu scolaire pour se doter de matériel informatique, etc. Dans bien des cas, ces services peuvent être moins chers, plus complets et de meilleure qualité que la compétition. Le seul mot " coopérative " n'est pas une garantie d'excellence, mais à compétence égale, on devrait avoir le réflexe de choisir la coopérative.* » (Confédération québécoise des coopératives d'habitation, 2005)

Le sixième principe coopératif défini par l'Alliance coopérative internationale (ACI) décrit ainsi l'intercoopération : « Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales. »

La question de fond est de savoir comment l'intercoopération peut-elle augmenter les avantages des membres-consommateurs? Les principes coopératifs et l'expérience démontrent que la

coopérative ne doit pas évoluer en vase clos; au contraire, elle doit se regrouper dans le but de mieux servir ses membres et de renforcer le mouvement coopératif. Cependant, la définition de l'ACI ne spécifie pas en quoi consiste l'expression « œuvrer ensemble ». Est-ce à dire que toutes les activités et toutes les ententes de partenariat initiées par une coopérative, une fédération ou une confédération relèvent de l'intercoopération?

Au niveau théorique, si la définition de la coopération entre coopératives existe, nous nous sommes rapidement butés à une inexistence de modèles satisfaisants pouvant à la fois catégoriser les pratiques d'intercoopération et évaluer les résultats de ces pratiques sur la coopérative. La question de recherche visait donc à savoir comment les pratiques d'intercoopération permettent aux coopératives d'améliorer leurs prestations de services. Pour ce faire, nous devons développer un cadre d'analyse afin d'identifier les pratiques d'intercoopération dans le secteur de la consommation au Québec et de cerner les impacts de ces pratiques sur le succès des coopératives de ce secteur.

2. Méthodologie

Comme il existe peu d'ouvrages pouvant à la fois catégoriser les pratiques d'intercoopération et évaluer les résultats de ces pratiques sur la coopératives, nous avons donc opter pour 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.

Ce type de stratégie de recherche permet de sélectionner plusieurs cas relatifs à notre problématique 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. Pour le type d'analyse associé à ce type d'étude de cas, Yin nous renvoie aux travaux de Glaser et Strauss sur l'analyse par théorie ancrée (Yin, 1993, Maxwell 1997, Locke, 2001).

Entre janvier et juin 2005, une série d'entrevues et de consultations auprès des six regroupements des coopératives du secteur de la consommation du Québec ont été réalisées. Des documents stratégiques et de services de chaque fédération et de la confédération ont été consultés. Nous avons également pu observer certaines façons de faire l'intercoopération entre ces regroupements. Une série de quatre groupes de discussion ont eu lieu tout au long de la recherche avec les représentants des fédérations et de la confédération afin de valider le processus, les données et les premières analyses. Finalement, un forum réunissant près de 150 participants des six regroupements coopératifs a eu lieu afin de valider les résultats.

3- La grille d'analyse

3.1 Les variables de l'intercoopération

Nos données terrains indiquent que l'intercoopération peut prendre plusieurs formes. Afin de mieux comprendre ces différentes pratiques, nous proposons de les différencier selon trois

éléments essentiels : les partenaires, les secteurs d'activités de ces partenaires et le territoire visé par le service d'intercoopération.

Les partenaires : des partenaires coopératifs (Coopératives, Fédérations ou confédérations) ou des partenaires non coopératifs (on parle alors de pratiques de partenariat). **Les secteurs d'activités** : deux ou plusieurs partenaires du même secteur d'activités (intercoopération intrasectorielle) ou de secteurs différents (intercoopération intersectorielle). **Le territoire visé**. Le niveau local (municipalité ou MRC), régional (région administrative), provincial, national ou international.

Ainsi, la combinaison de ces trois variables nous permet une première catégorisation des différentes formes de coopération entre coopératives.

3.1.4- Les résultats des pratiques d'intercoopération et les compétences

En se basant sur la littérature en stratégie (Mintzberg, 1998, 1979, Porter, 1999,1994), sur le concept de meilleures pratiques (Heffes, E.-M., 2002, Jarrar, Zairi, 2000), des compétences fondamentales (Prahalad et Hamel, 1990, Grant, 1991) et du modèle des défis coopératifs (Lafleur, 2003), les résultats de recherche ont permis de classer les pratiques d'intercoopération en lien avec l'atteinte de résultats précis.

Nous avons établi sept **résultats types** qui peuvent apporter les différentes pratiques d'intercoopération des fédérations/confédération.

1. Améliorer la **prise de décision**. Par des pratiques d'intercoopération, la capacité de l'organisation à obtenir des informations, à les analyser, à développer des options de solutions et à faire un choix est améliorée.
2. Augmenter les **capacités des personnes**. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation compte, à l'interne, sur du personnel aux capacités améliorées.
3. Accroître l'**accessibilité à des expertises**. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation a accès, à l'externe, à des experts sur différents sujets.
4. Accroître la **capacité de développement**. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation peut compter sur des ressources financière adaptées pour son développement.
5. Augmenter le **sentiment d'appartenance** au réseau coopératif. Par des pratiques d'intercoopération, les acteurs d'une organisation ont une meilleure connaissance des réseaux coopératifs et de leurs activités.
6. Améliorer l'**image**. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation bénéficie d'une notoriété accrue.
7. Renforcer la **solidarité et la force** de l'organisation. Par des pratiques d'intercoopération, l'organisation bénéficie du réseau afin d'augmenter son pouvoir d'achat et de négociation.

Compte tenu de notre question de recherche, nous voulions comprendre les compétences qui sont à la base de ces pratiques et de leurs résultats sur la coopérative et les réseaux coopératifs. Il existe plusieurs classifications sur les compétences, mais pour les besoins de la recherche, nous retenons la synthèse de Bergeron¹ sur les compétences des gestionnaires.

1. Les compétences liées au domaine **technique** (ou gestion administrative) : habiletés techniques pour s'acquitter d'une tâche spécialisée.
2. Les compétences liées aux **relations interpersonnelles** (ou animation d'équipe) : capacité de former des équipes, de communiquer avec autrui, de coordonner des activités, de stimuler une organisation et de fournir une motivation à un individu ou à un groupe.
3. Les compétences liées à la **conceptualisation** (ou gestion de projets) : capacité d'envisager une organisation dans son ensemble et de pratiquer l'abstraction.
4. Les compétences liées à la **communication** (ou gestion des informations) : capacité de recevoir et de transmettre l'information.

4- Les résultats

4.1- Les services offerts par les fédérations/confédérations à leurs coopératives membres.

Dans un premier temps, nous avons regroupé sous un même tableau l'ensemble des services offerts par chaque fédération/confédération à ses coopératives membres et nous avons ciblé les résultats pour la coopérative de la prestation de ces services. Nous avons aussi associé à chaque service les compétences requises pour les livrer. Ce premier tableau résume donc les services d'intercoopération sectoriels.

¹ Bergeron, Pierre G., (2001) *La gestion dynamique*, Gaëtan Morin éditeur, p. 26 à 28

Tableau I

Les services, résultats et compétences des fédérations/confédération

A : Alimentation, FE : Funéraire, C : Câblodistribution, SD : Services à domicile, SC : Scolaire, H : Habitation

	Services offerts par les fédérations/confédération	A	FE	C	SD	SC	H	Résultats des services pour les coopératives et leur fédération/confédération	Compétences des fédérations/confédération
1	Production, conception, diffusion de documents (promotionnels, publicitaires, informatifs)	X	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> Améliore l'image et accroît la notoriété (6) Augmente le sentiment d'appartenance (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Technique Communication
2	a. Financement d'un fonds d'entraide	Dvl	X					<ul style="list-style-type: none"> Accroît la capacité de développement (4) 	<ul style="list-style-type: none"> Technique Conceptualisation
	b. Financement d'un fonds de développement	Dvl	X			X			
	c. Financement d'un service aux membres individu (funérailles un enfant)		X						
	d. Gestion des dons et commandites					X			
3	Formation a. Volet entreprise	X	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> Améliore les capacités des personnes et l'efficacité (2) Augmente le sentiment d'appartenance (5) 	Phase de développement : <ul style="list-style-type: none"> Conceptualisation Phase d'offre : <ul style="list-style-type: none"> R.I. Technique
	b. Volet associatif	X	X			X	X		
	c. Volet communication		X			X			
4	Négociation a. Ententes de services (fournisseurs, assurances)	X	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> Renforce la solidarité et accroît la force du réseau (7) 	<ul style="list-style-type: none"> R.I. Technique Communication
	b. Groupements d'achats	Dvl	X			X	X		
	c. Ententes commerciales	X	X	X		X	X		
5	Services conseils a. Services juridiques	X				X	X	<ul style="list-style-type: none"> Accroît l'accessibilité à des expertises (3) Augmente les capacités des personnes, l'efficacité (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Technique Conceptualisation
	b. Évaluation des opérations	X	X	X		X			
	c. Diagnostic organisationnel	Dvl	X			X			
	d. Intercoopération (membre de toutes les coops)		X						
	e. Études de marché	X	X			X			
	f. Service prévention des accidents, mutuelle	X			X				
6	Réseautage (rencontres de D.G. et/ou d'élus, échanges d'information)	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Améliore la prise de décision (1) Accroît l'accessibilité à des expertises (3) Augmente le sentiment d'appartenance (5) Renforce la solidarité et accroît la force du réseau (7) 	<ul style="list-style-type: none"> Communication R.I.
7	Représentation (auprès du gouvernement et d'autres organismes)	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Améliore la prise de décision (1) Renforce la solidarité et accroît la force du réseau (7) 	<ul style="list-style-type: none"> R.I. Conceptualisation
8	Recherche et développement (enquête, journée de réflexion, etc.)	X	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> Améliore la prise de décision (1) Augmente le sentiment d'appartenance (5) Renforce la solidarité et accroît la force du réseau (7) 	<ul style="list-style-type: none"> Conceptualisation. Technique

	Services offerts par les fédérations/confédération	A	F	C	SD	SC	H	Résultats des services pour les coopératives et leur fédération/confédération	Compétences des fédérations/confédération
9	Système informatique a. Logiciel (soutien à la gestion)				X	X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliore la prise de décision (1) ▪ Améliore les capacités des personnes, l'efficacité (2) ▪ Améliore l'image et accroît la notoriété (6) ▪ Renforce la solidarité et accroît la force du réseau (7) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technique ▪ Communication
	b. Intranet (échanges dans le réseau)					X	X		
	c. Extranet (échanges avec le grand public)					X			
10	Mise sur pied, démarrage de coopératives	X	X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforce la solidarité et accroît la force du réseau (7) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technique ▪ Conceptualisation
11	Gestion de marque (ou bannière)	Dvl				X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliore l'image et accroît la notoriété (6) ▪ Renforce la solidarité et accroît la force du réseau (7) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptualisation ▪ Technique
12	Veille stratégique	X	X			X		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliore la prise de décision (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technique ▪ Communication

De ces données, on observe que seulement deux services sont offerts par tous les regroupements coopératifs, soit le service de réseautage (rencontres de D.G. et/ou d'élus, échanges d'information) et le service de représentation (auprès du gouvernement et d'autres organismes). Cinq regroupements sur six offrent le service de négociation pour de ententes de services et d'ententes commerciales; et le service de mise sur pied de coopératives.

Au niveau des résultats obtenus, c'est le renforcement de la solidarité et accroissement de la force du réseau qui revient le plus souvent avec sept mentions, suivi, de l'amélioration de la prise de décision, cinq mentions, et l'amélioration du sentiment d'appartenance avec quatre mentions.

Nous observons qu'en moyenne, la compétence la plus utilisée par les fédérations est la compétence technique (10 mentions), suivi de la compétence de conceptualisation (sept mentions), de communication (cinq mentions) et de relations interpersonnelles (quatre mentions).

Au chapitre des compétences qu'utilisent les fédérations/confédération pour livrer les services aux coopératives membres, quatre fédérations en utilisent entre 18 et 26 alors que les deux plus petites fédérations en utilisent entre 10 et 11.

Une fois les services d'intercoopération offerts par les fédérations/confédération bien connu, notre analyse s'est portée sur une catégorisation des pratiques d'intercoopération. Cette analyse s'est réalisée dans un processus itératif entre nos données terrains, notre analyse et celles des responsables de fédérations. Nous avons catégorisé 12 pratiques d'intercoopération.

4.2- Les pratiques d'intercoopération

De ces résultats, nous en sommes venus à catégoriser 12 pratiques d'intercoopération que nous décrivons dans un premier temps et que nous associerons, dans un tableau synthèse, avec les résultats et les compétences requises de ces pratiques. À partir du modèle des défis coopératifs, nous avons, pour chaque pratique d'intercoopération, évalué l'apport de cette pratique à l'obtention d'un avantage concurrentiel et nous avons évalué dans quelle dimensions de l'identité coopérative cette pratique était associée.

1- Pratiques de mise en marché coopérative

1.1- Marque maison « Coop »

La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec a créé des liens avec *Co-op Atlantic* et cherche à s'inspirer de leur modèle de marque maison. La marque « Coop » regroupe une multitude de produits.

1.2- Politique d'achats coopératifs

Certaines coopératives ou fédérations ont pour politique (formelle ou non) de constamment chercher à faire leurs achats auprès d'autres coopératives. Par exemple, La Coop fédérée de Québec et les coopératives funéraires ont une entente qui spécifie que les véhicules des coopératives funéraires feront autant que possible leur plein d'essence chez *Sonic*.

1.3- Rabais coopératifs lors de l'adhésion à une coopérative partenaire

Il existe un accord entre la Coopérative funéraire de l'Estrie et la Coopérative de services à domicile de l'Estrie : lorsqu'un individu adhère à la Coopérative funéraire, il obtient automatiquement des rabais chez la Coopérative de services à domicile, et vice versa.

1.4- Table d'intercoopération de Charlesbourg pour une publicité conjointe

Ce comité regroupe cinq coopératives de secteurs différents : Desjardins, câblodistribution, services à domicile, alimentaire et funéraire. La table fait la promotion de la coopération et de l'achat local, elle invite également le public à devenir membre d'une des coopératives par le biais d'un dépliant promotionnel.

1.5- Promotion et publicité

Deux exemples de partage de promotion et de publicité : la CQCH et ses partenaires coopératifs ainsi que la FCFQ et ses partenaires coopératifs. Dans le premier cas, on retrouve dans le journal des membres de la CQCH « *L'écho-hop* », de la publicité d'autres coopératives (Desjardins, Coopérative funéraire du Plateau, mutuelle d'assurance, etc.). Dans le second cas, la FCFQ a innové dans sa façon de recruter des membres. Dans les journaux coopératifs ou non (*voir Le coopérateur agricole de la Coop fédérée de Québec* (CFQ) ou le magazine *Protégez-vous*), la FCFQ place des publicités. Un exemple d'intercoopération pour le recrutement est le témoignage d'un agriculteur membre de la CFQ publié dans *Le coopérateur agricole*. Cet agriculteur explique l'importance qu'il accorde aux valeurs coopératives et encourage ses collègues à poursuivre leur implication coopérative en devenant membres d'une coopérative funéraire.

1.6- Promotion entre coopératives

Il existe un accord entre la Coopérative funéraire de l'Estrie et la Coopérative de services à domicile de l'Estrie selon lequel les deux coopératives font la promotion de leur partenaire auprès de leurs membres respectifs.

2- Pratiques d'appui financier

2.1- Fonds d'entraide de la Fédération des coopératives funéraires du Québec

Les coopératives funéraires se sont cotisées pour se constituer un fonds de financement afin de permettre à l'un de ses membres, au besoin, de pouvoir faire appel à ce fonds en cas de difficulté ou de nouveaux projets à concrétiser.

2.2- Programme « Solidarité » de la Fédération des coopératives funéraires du Québec

Ce programme permet d'offrir des funérailles sans frais aux membres qui perdent un enfant. Ainsi, lors du décès d'un enfant, la coopérative ne demandera aucun paiement à la famille pour ses propres dépenses liées aux funérailles, jusqu'à concurrence de 2 500 \$.

3- Pratiques de partage de ressources

3.1- Partage des coûts d'un employé

Certaines coopératives d'habitation s'unissent pour partager les coûts du salaire d'un directeur général.

3.2- Partage de personnel spécialisé

Le spécialiste d'une fédération offre ses services dans une coopérative ou une fédération d'un autre secteur. Par exemple :

- ✓ L'expert en formation d'une fédération pourra offrir une session de formation aux administrateurs d'un autre secteur.
- ✓ L'expert en droit pourra conseiller une fédération d'un autre secteur.
- ✓ L'expert en communication pourra produire des dépliants pour plusieurs secteurs coopératifs.

3.3- Transfert du statut de membre vers une autre coopérative (FCFQ)

Grâce à une entente de réciprocité conclue entre 26 coopératives funéraires du Québec, il est maintenant possible de bénéficier des avantages économiques consentis aux membres de toutes les coopératives signataires de l'entente et de permettre le transfert, sans aucune pénalité, des arrangements préalables d'une coopérative à une autre.

4- Pratiques de mise en commun

4.1- Mutuelle de prévention des accidents de travail

La CSST offre un produit d'assurance conçu spécialement pour les petites et les moyennes entreprises du Québec. Il s'agit d'un regroupement d'employeurs qui choisissent de s'engager dans une démarche afin de favoriser la prévention en matière de santé et sécurité au travail. La CSST nomme ce regroupement « mutuelle de prévention » et les coopératives de services à domicile se sont unies pour en profiter.

4.2- Revendication pour un secteur spécifique

Des coopératives et leur fédération se regroupent et se consultent pour ensuite poser des gestes solidaires de revendication auprès de différents tiers (projet de loi touchant les coopératives, nouvelle loi ou réglementation sectorielle qui touchera un secteur en particulier, etc.)

5- Pratiques d'achat commun

5.1- Négociation de prix de divers services

La Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire, le CCQ et d'autres partenaires se regroupent pour négocier des prix avantageux pour le courrier rapide, la téléphonie cellulaire, etc.

5.2- Groupements d'assurances collectives

« Assurtoit » est un programme d'assurance immobilière propre aux coopératives d'habitation. Il existe également deux autres programmes similaires pour la protection des biens personnels ainsi qu'une assurance automobile.

6- Intercoopération Nord-Sud

6.1- Coopération internationale

Certaines fédérations des coopératives de consommation avec d'autres secteurs se sont regroupées afin de participer à des projets de coopération internationale, ainsi l'expertise

développée dans le mouvement coopératif du Québec est partagée avec celle des coopérateurs du Sud à travers Socodevi. La Coopérative péruvienne *Serviperú* est devenue membre de la FCFQ à la suite d'un échange entre le Québec et le Pérou. Elle profite des services de cette fédération à titre de membre auxiliaire.

7- Pratiques d'affaires

7.1- Coopérative multiservices

La FCAQ et la Coop fédérée de Québec œuvrent ensemble à mettre sur pied des coopératives multiservices (coopératives qui regroupent une épicerie, une quincaillerie et un poste d'essence) pour répondre aux besoins de localités éloignées.

8- Pratiques de concertation

8.1- Table de concertation des formateurs coopératifs

Ce comité réunit environ 15 formateurs, de presque tous les secteurs, pour discuter de problématiques et d'innovations dans le champ de l'éducation et de la formation coopérative. Cette table procède également à plusieurs échanges d'outils de formation et d'éducation.

8.2- Comité Jeunesse du CCQ

Le comité réunit différents acteurs du milieu coopératif afin de se pencher sur les préoccupations jeunesse du mouvement coopératif.

8.3- Conseil d'orientation de l'IRECUS

Le Conseil d'orientation de cet institut universitaire est composé de membres désignés par le Conseil de la coopération du Québec qui a pour mandat de conseiller le doyen de la Faculté d'administration sur l'Institut.

TABLEAU II
LES PRATIQUES D'INTERCOOPÉRATION

A : Alimentaire FE : Funéraire CA : Câblodistribution SD : Services à domicile SC : Scolaire H : Habitation
F : Fédération C : Coopérative

	Exemples de pratiques d'intercoopération	A	FE	CA	SC	SD	H	Partenaires	Territoire	Avantage	Défis
1	Pratiques de mise en marché coopérative							(inter ou intra-secteur)		concurrentiel	coopératifs (Tous DIN)
1.1	Marque maison « coop »	F+C						FCAQ + <i>Co-op Atlantic</i>	National	Différenciation	DRU
1.2	Politique d'achats coopératifs (formelle ou informelle)		F C					Fédés + Coops + Non coops	Local Régional Provincial	Plus value coop	DVC
1.3	Rabais lors de l'adhésion à une coopérative partenaire		C		C			Coops	Local	Prix	DRU
1.4	Table d'intercoopération de Charlesbourg	C	C	C		C		Coops	Local	Différenciation	DDC, DVC
1.5	Promotion et publicité		C				F	Fédé	Provincial	Différenciation	DVC
1.6	Promotion entre coopératives		C			C		Coops	Local Régional Provincial	Différenciation	DRU
2	Pratique d'appui financier										
2.1	Fonds d'entraide FCFQ		F+ C					FCFQ + coops	Provincial	Prix, Plus value coop	DIC
2.2	Programme Solidarité FCFQ		F+ C					FCFQ + coops	Provincial	Prix, Plus value coop	DIC
3	Pratiques de partage de ressources										
3.1	Partage des coûts d'un employé						C	Coops	Local Régional	Prix	DIN
3.2	Partage de personnel spécialisé	F	F+ C			F+ C	F+C	Fédés + Coops	Local Régional Provincial	Prix	DRU
3.3	Transfert du statut de membre		F+ C					Fédé + Coops	Provincial	Différenciation	DRU
4	Pratique de mise en commun										
4.1	Programme de prévention des accidents de travail					F+ C		FCSDQ + Coops + CSST	Provincial	Prix	DIN
4.2	Revendication pour un secteur spécifique	F+	F+ C	F+C	F+C	F+ C	F+C	Fédé + coops	Provincial	Différenciation, Prix	DIN

5	Pratiques d'achat commun										
5.1-	Négociation de prix de divers services				F			Fédé + CCQ	Provincial	Prix	DIN
5.2	Groupements d'assurances collectives						F+C	CQCH + coops + mutuelle + OSBL	Provincial	Différenciation. Prix	DRU
6	Pratiques d'intercoopération Nord-Sud	F	F		F			Fédés + coops + non coops	International	Plus-value coop	DVC
7	Pratiques d'affaires (coopérative multiservices)	F						FCAQ + Fédérée	Local	Différenciation, Prix, Plus-value coop	DRU
8	Pratiques de concertation										
8.1-	Table des formateurs coopératifs							Fédé	Provincial	Différenciation, Plus-value coop	DEC, DRU
8.2-	Comité jeunesse du CCQ							Fédé	Provincial	Différenciation, Plus-value coop	DEC, DRU
8.3	Conseil d'orientation de l'IRECUS							Fédé	Provincial	Différenciation, Plus-value coop	DEC

La première conclusion de ce tableau est qu'il existe peu de pratiques d'intercoopération entre secteurs. Seule la pratique de « mise en commun pour des revendications » rejoint toutes les fédérations/confédération. Seulement trois autres pratiques, soit la pratique de « mise en marché régionale (table d'intercoopération de Charlesbourg) », la pratique de "partage de personnel spécialisé" et la pratique de « concertation pour le comité jeunesse du CCQ » rejoignent une majorité de regroupements coopératifs, soit quatre.

Au niveau de l'identité coopérative, les pratiques d'intercoopération recensées sont associées, en majorité à la valeur d'usage (8 fois) et, le type d'avantage concurrentiel obtenu le plus fréquent est celui de la différenciation suivie du prix et de la plus-value coopérative.

5- Conclusion

La question de recherche visait donc à savoir comment les pratiques d'intercoopération permettent aux coopératives d'améliorer leurs prestations de services. Nous proposons donc une première catégorisation selon des critères émergents. Cette grille est, à notre connaissance, un premier outil pouvant aider tant les chercheurs que les praticiens du monde de la coopération. Une première grille d'analyse a donc été développée.

Au niveau des résultats de ces grilles, une première conclusion s'impose d'elle-même : dans le monde de la consommation au Québec, l'intercoopération se fait surtout par secteur d'activités avec des services de réseautage et de représentation. Ces deux services sont le résultat de pratiques de mise en commun. Une deuxième conclusion tend à démontrer que les pratiques d'intercoopération permettent à la coopérative de se différencier de la concurrence en offrant un produit ou un service bonifié.

Au chapitre des critères de validité retenus (Maxwell, 1997, Prévost 2000); la validité du construit a été assurée par des sources différentes et des acteurs, et des informants clés ont été consultés afin de confirmer la justesse de nos analyses. La validité interne est assurée par une analyse en profondeur, une triangulation (des méthodes et des chercheurs) et une validation de la démarche par des acteurs ou des informants clés et des collègues. L'attention particulière qui a été portée à la profondeur et à l'importance des différents cas étudiés assure un bon niveau de transférabilité. La notion de pertinence pratique vient compléter la notion de transférabilité grâce principalement à une démarche d'évaluation incluant quatre rencontres avec les représentants des fédérations/confédération. Finalement, la fidélité est assurée par les techniques et les instruments de collecte de données ou d'observations utilisés ainsi qu'une triangulation et un audit.

Nous rappelons que les résultats de la présente recherche ne peuvent être généralisés. La prochaine étape sera d'appliquer cette grille d'analyse à d'autres cas d'intercoopération. Cette deuxième partie se fera à l'été 2006 dans la région de l'Estrie, où une recherche sera menée avec toutes les coopératives de tous les secteurs de cette région. Nous serons alors en mesure de mieux cerner la robustesse et le degré de généralisation de nos résultats.

Référence bibliographique

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>

Confédération québécoise des coopératives d'habitation, www.cooperativehabitation.coop, consulté, 2 juin 2005

Eisenhardt, K. M. Et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what they are? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121

Heffes, E.-M., (2002) Best practices... by definition, *Financial Executive*, mars-avril 2002, http://www.fei.org/magazine/articles/3-4-2002_BP_overview.cfm

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage, *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Jarrar F.Y., Zairi M. (2000) ,Best practice transfer for future competitiveness: A study of best practices. *Total Quality Management*, juillet 2000.

Lafleur, M. (2003), *La formulation de stratégie à partir de l'identité coopérative*, thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Londres : Sage publications.

Ministère de l'industrie et du commerce. (1999). *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, Gouvernement du Québec.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : a guide tour through the wilds of strategic management*. New-York : The free press.

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24, décembre, 582-589.

Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Dunod.

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.

Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, mai-juin, 79-91.

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.