

## **Conférence de Brest sur les défis du secteur des organisations coopératives et mutualistes**

Mai 2006  
France

Daniel Côté  
Professeur de stratégie,  
HEC Montréal

### Titre de ma conférence

#### **La pertinence des coopératives matures en contexte concurrentielle : de la crise identitaire à un nouveau paradigme coopératif**

Depuis environ 10 ans maintenant, je travaille à développer une réponse aux défis d'une gestion coopérative, i.e. un nouveau paradigme coopératif (NPC) (Côté, 2000). La crise identitaire qui affecte les coopératives (Côté, 2001) affaiblit significativement l'impact de la nature distincte sur le sens et la pratique, autant au plan associatif que d'affaires, de ces organisations. Cette crise identitaire est d'abord structurelle alors que le membre devient un individu abstrait...qui agit de plus en plus comme un client, également parce que la taille, rendue nécessaire par les économies d'échelles crée un problème «d'action collective et de free rider», finalement parce que l'interpénétration des univers concurrentiels des coopératives et des entreprises capitalistes rend les distinctions, pour les différentes parties prenantes (stakeholders), de plus en plus difficile. À ces facteurs, nous pouvons ajouter la difficulté de gérer une coopérative compte tenu du vide théorique entre les valeurs et principes, et la pratique au quotidien. Il apparaît donc nécessaire de questionner la pertinence du statut coopératif en contexte concurrentiel.

L'idée maîtresse de ma recherche consiste à revisiter la pertinence du mode d'organisation coopératif face aux défis des organisations d'avenir. Le principal défi sur lequel je me suis penché depuis la fin des années 90 est celui de la loyauté (Côté, 2000). Il existe une imposante littérature autour du paradigme relationnel (Zeithaml, 2000, Oliver, 1997) qui identifie le facteur loyauté comme un facteur des succès incontournable au 21<sup>e</sup> siècle. Il devient donc hautement pertinent de questionner l'avantage concurrentiel (!) coopératif face à l'enjeu de la loyauté. C'est dans ce cadre que je développe un nouveau paradigme coopératif (NCP) qui se veut non seulement une réponse à la nécessaire compétitivité des entreprises, coopératives et autres, mais aussi une réponse à la crise identitaire qui affecte ces dernières. Une hypothèse clé de mes travaux est à l'effet que la coopérative bénéficie d'un avantage concurrentiel pour faire face aux défis d'une gestion de la loyauté (Côté, 2005).

L'approche méthodologique que j'utilise est à multiples volets. D'abord un cadre de recherche action où je travaille en partenariat avec 4 équipes de gestionnaires et employés de coopératives (2 caisses Desjardins et 2 coopératives agricoles) à conceptualiser et

implanter ce NPC. Cette recherche action s'inscrit dans la durée, ce qui permet de documenter autant l'évolution du concept que les défis de l'implantation dans une perspective de résultats d'affaires et scientifiques. Un 2<sup>e</sup> volet méthodologique s'appuie sur une approche qualitative principalement axée sur la méthode des cas. Depuis la fin 99, environ une douzaine de cas furent rédigés pour documenter les différents passages du paradigme traditionnel au nouveau paradigme coopératif (Côté, 2003). Finalement, une méthodologie quantitative est également employée pour dégager des conclusions des enquêtes menées autant auprès des membres (clients) que des employés (Côté et Belhouari, 2006).

Ma présentation sera principalement articulée autour de l'idée d'un NPC et de sa pertinence, autant du point de vue de la gestion que du membre. Le cadre méthodologique sera brièvement introduit ainsi que quelques uns des principaux résultats de recherche, autant du point de vue du terrain (recherche action) que du point de vue qualitatif et quantitatif (approche d'équation structurelle utilisée dans l'article de 2006). La pertinence d'un NPC sera appuyée par les résultats obtenus. Des hypothèses de travail actuelles et futures seront identifiées.

### **Bibliographie**

1. Côté, D., (2000), «Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif», **RECMA**, no. 275-276, avril 2000, pp. 149-166.
2. Côté, D., « Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solutions », in *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ?* De Boeck Université, 2001d, p. 385-402.
3. Oliver, R. (1997), «Whence customer loyalty», *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-44.
4. Zeithaml, V.A. (2000), «Service quality, profitability and the economic worth of customers : what do we know and what we need to learn», *Journal of the Academy of Marketing Science*, winter 2000, Vol 28, # 1, pp. 67-85.
5. Côté, D., (2003), «La loyauté à la caisse Desjardins de Saint-Roch-de-L'Achigan : une orientation stratégique...un choix de valeurs», 32 p.
6. Côté, D. (2005), «Loyauté et identité coopérative: l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif», *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, fév 2005, Vol 295, pp. 50-69.
7. Côté, D. and A. Belhouari, «The relationship approach and loyalty in the banking sector: the role of trust as a mediating factor», 19 pages (paper submitted for publication to the *Journal of Business Research*, January 2006).