Consolider l'implication d'une coopérative de développement régional dans le développement local¹

Michaël Robert-Angers
Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives
de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)

Introduction

Coopérer, collaborer est une excellente façon de réussir dans une économie globalisée et hautement compétitive. Nous constatons d'ailleurs qu'un nombre grandissant d'organisations effectuent ce choix stratégique et privilégient la construction et l'entretien de relations de collaboration avec les individus ou les groupes qui peuvent influencer ou être affectés par leurs activités. Ce comportement est cohérent dans une perspective de développement organisationnel car il permet d'accéder à une importante source de possibilités et d'avantages comparatifs, le plus important étant sans doute la capacité pour une organisation d'influencer son environnement et d'accéder à des informations qui lui permettent de prendre de meilleures décisions et de minimiser les turbulences de l'environnement.

Cet article se penche de façon générale sur la gestion stratégique de ces relations de coopération et, de façon plus particulière, sur la manière pour une Coopérative de développement régional (CDR) de conceptualiser sa stratégie de réseautage local. L'hypothèse est que l'établissement de nouveaux rapports de réciprocité entre une CDR et son environnement favoriserait une contribution accrue de la formule coopérative au développement local².

Le texte s'articule autour des trois points suivants :

- 1) présentation des relations coopératives en tant qu'outils de développement organisationnel;
- 2) développement d'une approche conceptuelle à la gestion stratégique des relations de coopération interorganisationnelles;
- 3) élaboration de propositions

visant le développement d'une approche réseau par une Coopérative de développement régional.

Collaborer avec son environnement

Toutes les organisations évoluées doivent entretenir des relations nombreuses et variées avec d'autres organisations, rendant ainsi illusoire l'action indépendante ou l'isolationnisme organisationnel. D'où l'importance pour une organisation de comprendre et de répondre aux demandes de son environnement. En fait, la plupart le font, que ce soit par le biais d'études d'impacts, de communications stratégiques, d'ententes contractuelles, etc.

Le problème, c'est que ce sont là des « stratégies pare-chocs ». En effet, gérer l'interface environnementale se résume souvent à minimiser l'effet boomerang des impacts négatifs engendrés par ses propres activités, celles des partenaires et des concurrents. Cette attitude défensive se révèle d'ailleurs contre-productive à long terme³.

Par contre, collaborer avec les entreprises et institutions situées dans son environnement permet à une organisation de développer des stratégies collectives plus proactives. Ceci a entre autres effets de permettre d'exploiter davantage ses capacités spécifiques et distinctives.

Les relations de coopération entre les organisations et leurs environnements peuvent être vues comme un moyen pour celles-ci de se développer sans augmenter leur taille. Par ce moyen, une organisation pourra en effet arriver à étendre potentiellement son aire d'influ-

ence, sans pour autant grossir ses effectifs, son actif ou son équipement.

Ainsi, une organisation qui collabore avec son environnement tisse avec celui-ci des réseaux de liaisons. Ces liaisons peuvent ensuite servir de support pour véhiculer des flux de ressources sociales (accès à des informations à diffusion restreinte, à des procédés innovateurs, à des possibilités de partage stratégique de ressources...)⁴.

Les relations de coopération entre les organisations et leurs environnements peuvent être vues comme un moyen pour celles-ci de se développer sans augmenter leur taille. Par ce moyen, une organisation pourra en effet arriver à étendre potentiellement son aire d'influence, sans pour autant grossir ses effectifs, son actif ou son équipement.

Selon ce point de vue, il semble opportun qu'une organisation consacre autant d'énergies à son approvisionnement en ressources sociales qu'à la gestion de ses ressources humaines ou de son portefeuille. D'autant plus que l'on ne peut jamais prendre ses réseaux pour acquis. Un accès aux ressources sociales est temporaire et conditionnel. Il repose sur la confiance et la réciprocité.

Dans la pratique, les relations coopératives constituent généralement des réponses à des problématiques techniques de gestion (tableau 1). Toutefois, nous croyons que le levier qu'offre un réseau peut permettre à une organisation de dépasser la simple réponse à une problématique interne. Elle peut aussi lui donner les outils nécessaires pour s'impliquer davantage dans le développement de la communauté.

Utiliser au maximum un réseau d'appui

Cherchons à comprendre comment les organisations arrivent à maximiser l'utilisation de leurs réseaux et à y exercer le maximum d'influence afin d'en orienter l'idéologie, la tâche informelle, etc.

La théorie, impuissante à fournir une réponse à cette question, nous indique tout de même que l'accession à

Tableau 1. Objet des réseaux au Québec

Type d'activité	Proportion
Commercialisation	39 %
Implantation de normes ISO	26 %
Exportation	16 %
Renforcement d'une fonction de gestion	11 %
Formation	6 %
Recherche et développement	2 %

Source : École de 157 réseaux québécois MEC - HEC, 1996.

un maximum de ressources au travers des réseaux demande à une organisation de renforcer les avantages liés à son capital social (ce qui peut être obtenu à travers des liaisons entretenues)⁵. Étonnamment, c'est la présence de trous structuraux (l'absence de liaisons entre certains acteurs), qui constitue la meilleure opportunité pour ce faire.

Positionnement

Certaines organisations sont inconscientes des apports qu'elles peuvent représenter les unes pour les autres. À l'image du cambiste tirant profit de petits déséquilibres dans la structure des taux de change, une organisation peut retirer certaines rentes en devenant un intermédiaire entre deux acteurs «déconnectés»⁶.

En réseautant d'autres acteurs, une organisation intermédiaire se positionne afin d'obtenir davantage d'information. Elle s'immisce dans un processus d'échange dont elle ne pourrait autrement faire partie. Hôte des acteurs qu'elle met en relation, l'organisation est branchée sur le flux de ressources sociales qui circule entre ceux-ci et s'y alimente.

En utilisant les compétences appropriées, le repérage des besoins de collaboration au sein de l'environnement et la mise en relation des acteurs concernés procurera des gains de productivité pour l'ensemble. Bien fait, ce travail aura tendance à hausser la crédibilité et l'influence de l'acteur intermédiaire.

Exercice de leadership

La théorie nous apprend aussi qu'en se positionnant adéquatement, une organisation pourra non seulement accroître son influence mais aussi à la limite exercer

un leadership efficace. On peut dès lors imaginer qu'une organisation pourra éventuellement en venir à orienter significativement le réseau dans la poursuite d'objectifs de plus en plus rapprochés des siens via un échange de bénéfices, pierre angulaire du réseautage⁷. Soulignons ici qu'une organisation innovatrice pourra plus facilement faire basculer les termes de l'échange en sa faveur, ce qui lui permet d'obtenir un pouvoir discrétionnaire au sein du réseau. Il en ira de même pour toute démonstration de compétence ou de loyauté envers son environnement.

Les CDR, des organismes intermédiaires de réseaux?

Les CDR sont confrontées à des difficultés les empêchant de se développer et par le fait même de favoriser la promotion de la formule coopérative sur leurs territoires. La faiblesse des ressources financières dédiées au chantier du développement coopératif constitue une de ces contraintes.

Toutefois, le formidable levier qu'offre le développement de collaborations entre les CDR et leur communauté constitue un atout non négligeable. Les réseaux peuvent leur permettre d'être plus performantes, plus efficaces. L'accès à une meilleure information et l'appui constant d'organisations ou d'individus de leur communauté produit un effet de levier et des synergies leur permettant d'atteindre des objectifs inaccessibles autrement.

Pour pouvoir jouir de l'avantage réseau, les CDR doivent cependant passer du paradigme de la gestion de l'interface interorganisationnelle à celui de l'élaboration de collaborations et de coopérations leur permettant de s'imposer comme organisations intermédiaires et leaders.

Évidemment, ceci ne pourra constituer une stratégie utile pour les CDR que dans la mesure où elles sauront concevoir ou identifier des projets structurants. Il est primordial que celles-ci se rendent intéressantes aux yeux d'une masse critique d'acteurs au sein de leur environnement, de leur communauté. Ce n'est qu'en réaction à un stimulus signifiant que d'éventuels partenaires bâtiront avec elles des relations « utiles ».

Effectuer du développement coopératif ne constitue pas une panacée en soi. Un travail important attend les

CDR. Elles doivent peaufiner leur discours, se faire connaître et rediriger l'ensemble de leurs actions quotidiennes vers la réalisation d'une vision socialement utile et largement diffusée.

Les CDR sont confrontées à des difficultés les empêchant de se développer et par le fait même de favoriser la promotion de la formule coopérative sur leurs territoires. La faiblesse des ressources financières dédiées au chantier du développement coopératif constitue une de ces contraintes. Toutefois, le formidable levier qu'offre le développement de collaborations entre elles et leur communauté constitue un atout non négligeable. Les réseaux peuvent leur permettre d'être plus performantes, plus efficaces.

L'une des façons de relever ce défi est d'assurer que la vision du développement coopératif que la CDR s'engage à concrétiser contribue de façon tangible au développement cohérent de l'ensemble du milieu.

Conceptualiser la participation d'une CDR au développement local coopératif

À l'aide de la méthodologie des systèmes souples⁸, nous avons tenté pour la CDR de la Montérégie (l'Intercoopérative) de concevoir un modèle exploratoire capable de cadrer les réflexions, les comportements organisationnels et les agissements nécessaires à l'accroissement de son implication dans le développement local⁹. Pour ce faire, nous avons confronté les aspects théoriques mentionnés ci-haut aux difficultés pratiques qui ont surgi lors de l'adoption de la stratégie de réseautage de cette organisation¹⁰.

Le résultat de cette comparaison nous a permis de dégager une ébauche de conceptualisation (figure 1). Nous y retrouvons un système d'activités permettant dans un premier temps de planifier le rôle de l'Intercoopérative, la CDR, comme organisation contribuant au développement local. Celui-ci implique l'élaboration d'une vision, la définition des conditions

essentielles à l'exercice d'un leadership réticulaire et le positionnement stratégique de cette organisation dans les réseaux de développement local et de développement coopératif. Cet ensemble permet ensuite de concevoir des activités réticulaires pertinentes, qui seront périodiquement évaluées pour

alimenter des itérations ultérieures du système d'activité dans son ensemble et ainsi constituer un véritable système d'apprentissage.

Dans le tableau 2, des tâches concrètes sont suggérées pour permettre le déploiement et la consolidation de la stratégie de réseautage de l'Intercoopérative dans le développement de sa communauté.

Figure 1. Consolidation de la participation de l'Intercoopérative au développement local

Développer une approche réseau

Dans la mesure où l'Intercoopérative constitue «le» lieu de concertation des acteurs coopératifs montérégiens, cette conceptualisation pourrait servir de cadre de référence et l'aider à «déployer ses antennes» au niveau local de façon cohérente et souple.

Une telle stratégie impliquerait la présence de représentants coopératifs initiés aux différentes tables locales et régionales où l'on discute de la politique

Tableau 2. Propositions visant à consolider l'implication de l'Intercoopérative en matière de développement local

Activités	Tâches
Visionner le rôle de l'Intercoopérative comme organisation intermédiaire de développement local et coopératif	<ul style="list-style-type: none"> Acquérir le maximum d'information sur son environnement Mettre à jour la vision et la mission de l'Intercoopérative Évaluer la pertinence de la structure et des processus en place Évaluer les ressources disponibles et celles à obtenir Propager l'engagement de l'Intercoopérative
Définir les conditions essentielles à l'exercice d'un leadership réticulaire approprié	<ul style="list-style-type: none"> Organiser la tâche Offrir un support psychologique aux autres membres du réseau Traduire la réalité en fonction des besoins et des valeurs des membres du réseau Représenter le réseau Modifier le but du réseau selon les circonstances
Assurer l'efficacité du positionnement stratégique de l'Intercoopérative dans les réseaux de développement local et de développement coopératif	<ul style="list-style-type: none"> Inventorier et évaluer son réseau d'appui Identifier les volontés communes que partagent l'Intercoopérative et les éléments de son environnement, ainsi que les éléments de son environnement entre eux, sous que tous ceux-ci se voient pour créer en relation Rencontre des représentants de son environnement et développer des collaborations Concentrer ses énergies en évitant les chevauchements et en ciblant des priorités par secteurs d'intervention Jouer le rôle d'organisation intermédiaire en arrivant des réseaux
Concevoir des activités réticulaires pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des relais d'information (bulletins, comités, congrès, etc.)
Évaluer les activités réticulaires de l'Intercoopérative	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer la satisfaction de l'environnement face à l'Intercoopérative Célébrer les succès Apprendre de ses erreurs

d'appui au développement et à l'entrepreneursip. Il est clair qu'il s'agit là de lieux d'où émerge une masse importante d'informations privilégiées. Par exemple, concrètement, est-il envisageable que les représentants coopératifs au sein des CLD soient d'office membres du conseil d'administration de l'Intercoopérative?

Sans déployer des efforts démesurés, la CDR pourrait ensuite amorcer le développement d'une stratégie de collaboration cohérente face à son environnement. Voici quelques pistes...

Coordonner le geste et la pensée

Une des fonctions fondamentales du leadership est de fournir une vision claire et engageante¹². L'Intercoopérative partage avec plusieurs organisations de développement un objectif de création d'emplois. Elle ne peut y échapper, son financement en dépend. Voilà un point commun intéressant. Malheureusement, la course aux budgets ne favorise pas nécessairement les solidarités entre acteurs du développement.

Dans un autre ordre d'idées, une implication au sein de la communauté, privilégiant la réduction de la marginalisation économique par l'entraide et la coopération est une stratégie attrayante pour une CDR. Elle est en mesure de mener la réflexion qu'impose cette problématique. Un tel questionnement devrait lui permettre d'augmenter la cohésion entre ses actions et ses stratégies d'une part, et sa vision et ses objectifs d'autre part.

L'Intercoopérative partage avec plusieurs organisations de développement un objectif de création d'emplois. Elle ne peut y échapper, son financement en dépend. Voilà un point commun intéressant. Malheureusement, la course aux budgets ne favorise pas nécessairement les solidarités entre acteurs du développement.

S'attarder au profil de ses représentants

L'utilisation de réseaux implique pour l'Intercoopérative la nécessité de pouvoir se fier sur des

représentants efficaces et crédibles. En effet, l'énergie que consacre cette organisation à son développement se verra sapée si elle n'est pas en mesure de se faire représenter efficacement. Ceci implique que la culture des représentants réponde aux normes, aux moeurs, aux habitudes et aux façons de faire des réseaux au sein desquels on veut les impliquer. D'un autre côté, ces représentants doivent disposer des compétences relatives à la réalisation de la tâche ou du mandat qu'ils sollicitent auprès du réseau.

À ces caractéristiques, nous devons ajouter que l'attitude de ces représentants devrait les amener à prendre des risques. Ils devraient posséder une mentalité d'entrepreneur collectif. On s'attend à ce que le représentant du monde coopératif soit non seulement un conseiller mais aussi un complice actif dans l'implantation de projets coopératifs¹³ et de développement local. Enfin, ces représentants se doivent d'être énergiques et tenaces dans la recherche de supports leur permettant d'insérer un point de vue coopératif aux priorités issues de la concertation à laquelle ils participent.

Échanger

La force d'un réseau est proportionnelle à l'intérêt que les organisations ont à coopérer. L'orientation et la mise en disponibilité de ressources utiles au développement local constituent une attente légitime face à l'Intercoopérative. Il faut cependant se questionner sur sa capacité à participer à ce troc. L'appui de certains membres d'un réseau, pour soutenir un développement local de type coopératif, va nécessiter un retour d'ascenseur approprié.

Une attention importante devrait donc être portée à la détermination de l'agenda des autres membres d'un réseau. Sans nécessairement être en mesure de répondre aux demandes, l'Intercoopérative peut néanmoins être en mesure d'offrir quelque chose qui ait une valeur à leurs yeux sans affaiblir ses choix idéologiques ni engager des ressources supplémentaires. L'établissement d'effets de levier à partir des opérations courantes de l'Intercoopérative pourrait par exemple être envisagé. Ainsi, moyennant un effort important de coordination, on pourrait maximiser l'utilisation des ressources de la CDR afin qu'elle rejoigne les besoins de certains partenaires. Par exemple, l'Intercoopérative pourrait offrir aux organisations membres de ses réseaux d'assister aux

formations qu'elle dispense pour le compte des coopératives de la région.

La force d'un réseau est proportionnelle à l'intérêt que les organisations ont à coopérer. L'orientation et la mise en disponibilité de ressources utiles au développement local constituent une attente légitime face à l'Intercoopérative. Il faut cependant se questionner sur sa capacité à participer à ce troc. L'appui de certains membres d'un réseau, pour soutenir un développement local de type coopératif, va nécessiter un retour d'ascenseur approprié.

Concentrer ses énergies

Un des principes en développement communautaire est la concertation. Cette stratégie vise entre autres l'atteinte d'une plus grande efficacité dans les interventions de développement, en évitant les chevauchements chez les organismes ayant les mêmes objectifs ou les mêmes clientèles. Les ressources de l'Intercoopérative étant limitées, celle-ci doit chercher à minimiser sa présence au sein de réseaux où l'information est redondante. De même, il est important pour ce type d'organisation de cibler une ou deux priorités par sous-région et de se consacrer entièrement à leur réalisation afin d'éviter l'éparpillement.

Conclusion

L'Intercoopérative en particulier et les CDR en général, coïncées entre la faiblesse de leurs ressources et les énormes défis qu'elles doivent relever, constituent des organisations qui peuvent retirer énormément des réseaux. Toutefois, ceci demande l'adoption de nouvelles pratiques et appelle à certains changements de mentalité de la part de leurs dirigeants et de leurs membres.

Cet article propose quelques pistes qui peuvent être utilisées en vue de la consolidation de la représentation régionale et de l'impact d'une CDR au sein de comités de développement local et coopératif. Sur la base du modèle développé, ce document s'attarde à rechercher de nouveaux modes de pensée et d'action

pouvant insuffler un nouveau dynamisme à ce type d'organisation, un processus qui est d'ailleurs déjà amorcé par certaines d'entre elles. ■

Notes et références

- 1 Cet article constitue un résumé du texte intitulé *L'exercice d'un leadership résilient et le positionnement stratégique d'une Coopérative de développement régional*, à paraître dans la Collection Essais de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). L'auteur tient à remercier le professeur Paul Prévost pour sa précieuse collaboration.
- 2 SVENDSEN, Ann (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler, San Francisco, 207 p.
- 3 Collaborer constitue généralement la stratégie la plus efficace au sens de Pareto. Il en va de même dans ce cas précis. À ce titre, voir VARIAN, Hal., *Microéconomie intermédiaire*, où l'on retrouve un chapitre consacré à la théorie des jeux.
- 4 HAKANSON, Hakan (1989). *Corporate technological behavior*, Routledge, Londres, 210 p.
- 5 LIN, Nan (1995). «Les Ressources sociales : une théorie du capital social», *Revue française de sociologie*, vol. 36, octobre-décembre, p. 685-704.
- 6 BURT, Ronald S. (1995). «Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur», *Revue française de sociologie*, vol. 36, octobre-décembre, p. 599-628.
- 7 YUKL, Gary (1998). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, New Jersey, 564 p.
- 8 CHECKLAND, P. and J. SCHOLLES (1991). *Soft Systems in Action*, Wiley, New York.
- 9 PRÉVOST, Paul (1983). *Le diagnostic-intervention : la méthode des systèmes souples et la recherche action*, Laboratoire d'étude et d'économie régionale, Université du Québec à Chicoutimi, 108 p.
- 10 Le portrait de l'Intercoopérative, pris sous l'angle de l'élaboration d'une stratégie de réseautage, provient de discussions tenues avec son Directeur général et son Secrétaire. Nous nous sommes aussi basés sur certains travaux portant sur la problématique du développement coopératif réalisés au cours des vingt dernières années et de notes prises durant une allocution du Président de la Fédération des CDR du Québec, M. Quintin. Enfin, ce portrait sommaire a été complété par un recueil de données effectué auprès de 21 coopératives montréalaises.
- 12 COLLERETTE, Pierre (1991). «Le leadership et ses processus», *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, p. 153-186.
- 13 RÖPKE, Jochen (1992). *Cooperative Entrepreneurship: Entrepreneurial Dynamics in Self-help Organizations*, Marburg Consult for Self-help Promotion.