

PRÉFACE

Monique F. Leroux

Présidente du Mouvement Desjardins (2008-2016)

Présidente du Sommet international des Coopératives (2012-2016)

Présidente de l'Alliance coopérative internationale (2015-2017)

C'est un privilège d'écrire la préface d'un ouvrage qui contribuera à l'avancement du modèle d'entreprise coopérative. À la fois robuste sur l'angle des principes, l'ouvrage met en perspective de nombreux exemples et études pratiques qui viennent illustrer la puissance de la marque coopérative tout en mettant en relief certaines zones de vigilance.

À l'heure où le monde fait face à de grands défis à l'égard des changements climatiques, de la responsabilité sociale ou de la démocratie, pour n'en nommer que quelques-uns, je suis absolument convaincue de l'importance et de la pertinence des entreprises coopératives. Elles ont un rôle essentiel à jouer dans l'économie et dans la société par leur capacité intrinsèque à renforcer l'engagement citoyen, la gouvernance démocratique, la proximité territoriale et la solidarité, par l'intégration en continu des dimensions de responsabilité sociale et de long terme dans leurs décisions d'affaires.

J'ai particulièrement apprécié les thèmes portant sur l'engagement auprès des membres et clients et sur la marque coopérative, avec également les dimensions évoquées de la propriété « psychologique » et de la relation du sociétaire avec sa coopérative. Comme ex-Présidente du Mouvement Desjardins, j'ai pu vivre cette relation puissante de l'engagement des membres envers leur coopérative en m'assurant d'ancrer

cette force motrice au cœur de la stratégie de Desjardins. Par ailleurs, la « promesse » de la coopérative envers ses membres et clients ne peut être qu'affaire de marque et de marketing. Elle doit être fondée sur des convictions profondes partagées par tous et se vivre dans l'action de tous les jours auprès des membres et clients. Nul doute que la marque coopérative, concrétisée par l'exécution impeccable de la promesse client, est un avantage concurrentiel important.

De mon expérience chez Desjardins, je retiens que cette distinction coopérative doit se traduire également par une culture coopérative forte, partagée par les dirigeants, les gestionnaires et les employés. Outre le fait que les entreprises coopératives sont généralement des « employeurs de choix » (*Great place to work*) par leurs valeurs et leur engagement social, ce sont toujours les employés qui sont ceux et celles qui traduiront dans l'action la promesse aux membres et aux clients. Il y a donc une corrélation essentielle entre l'engagement des membres et l'engagement des employés envers leur coopérative. Il ne peut y avoir de marque coopérative reconnue par le membre sans une culture coopérative forte chez les employés qui sera au cœur de la marque employeur. La coopération s'appuie sur des valeurs fortes et la culture de l'entreprise doit s'y ancrer.

Je suis également d'avis que les entreprises coopératives doivent toujours être à l'avant-garde en termes de responsabilité sociale et de développement durable. Les coopératives sont des entreprises qui s'appuient sur des convictions et des valeurs fortes respectueuses de l'ensemble des parties prenantes. De plus, elles font école en matière de gouvernance démocratique à l'heure où le monde fait face à de grands enjeux à cet égard. Il me semble que ces particularités distinctives du modèle coopératif, bien que très exigeant dans sa gestion et sa gouvernance, devraient être mises en valeur et être mieux enseignées et reconnues par les écoles de gestion. Encore une fois, l'ouvrage jette un éclairage fort intéressant sur ce sujet.

Enfin, j'ai particulièrement apprécié la discussion portant sur la co-innovation avec les membres. Il y a dans ce sujet des opportunités importantes pour les entreprises coopératives. Je sais que plusieurs groupes coopératifs sont déjà en action et je les félicite. À cela, je me permettrai de proposer une opportunité de coopération entre les coopératives. Comme Présidente de l'Alliance coopérative internationale, j'ai toujours souhaité encourager une approche « d'intercoopération » entre les coopératives par des initiatives d'innovation pour les membres. Malgré les difficultés techniques, je suis convaincue qu'il y a un potentiel considérable de développement et de croissance entre la

puissance du « local » (soit le lien entre la coopérative et ses membres) et le potentiel du « global » (soit le potentiel de la mise en réseau des entreprises coopératives dans le monde). De telles initiatives pourraient venir appuyer une marque « coop » forte à travers le monde. Qui sait, peut-être les prochaines années amèneront de telles initiatives créatrices de valeur pour les membres, pour l'économie et pour la société !

Je souhaite aux lecteurs une lecture coopérative stimulante et porteuse de développement. Je tiens à remercier les auteurs et les collaborateurs associés à cet ouvrage de leur recherche et de leurs témoignages. Nul doute que cet ouvrage contribuera à bâtir et développer des entreprises coopératives plus que jamais engagées, responsables et durables.

AVANT-PROPOS

Sonia Capelli, Chloé Guillot-Soulez et William Sabadie



Depuis la création de notre chaire de recherche sur la valorisation des modèles coopératifs et mutualistes, nous nous sommes beaucoup interrogés sur leur attractivité aux yeux des consommateurs, des membres, des employés, des entrepreneurs... Mais beaucoup moins sur ce qui nous a guidés, en tant que chercheurs, vers ce sujet qui surprend parfois nos interlocuteurs. Pourtant, les raisons de notre investissement sont sûrement les mêmes : une recherche de sens dans le choix de l'objet de nos recherches.

L'idée de soutenir un modèle qui repose sur l'engagement de personnes qui sont impliquées dans l'activité de l'entreprise donne du sens.

L'idée que ces personnes sont des acteurs de l'entreprise, et non plus des éléments à agencer pour produire de façon « optimale » donne du sens.

L'idée que ces personnes sont présentes dans des territoires et donc qu'elles ancrent le modèle dans une géographie qui ne peut pas être remise en cause par des calculs de rentabilité donne du sens.

Nous avons par conséquent abordé le sujet du management des coopératives et des mutuelles avec enthousiasme, sans pour autant sacrifier notre objectivité scientifique. Nos recherches ne sont pas militantes : elles adoptent toujours un regard critique et contradictoire. Bien entendu, l'image d'Épinal de la coopérative que nous captons souvent au cours de nos études ne correspond pas forcément à la réalité de ces entreprises. Nous montrons ces écarts entre ce que le grand public perçoit, ce que vivent les organisations coopératives et ce que clament les managers et les membres. Par exemple, au cours de ces dernières années, nous avons rencontré de nombreux managers de coopératives nous présentant leur « plan de responsabilité sociale de l'entreprise » comme le centre de leur « ADN coopératif ». En quoi la coopérative serait-elle plus responsable par nature qu'une autre entreprise ? La coopérative sert l'intérêt de ses membres, et si ces derniers ne se sentent pas responsables envers d'autres parties-prenantes à l'activité de l'entreprise, pourquoi serait-elle gérée pour préserver l'intérêt de ces dernières ? C'est donc en conscience que nous avons choisi ce sujet de recherche passionnant qui nous amène chaque jour à questionner la façon dont nous voulons, dans l'avenir, organiser l'activité économique.

Les coopératives et les mutuelles n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'attention de la part des chercheurs en sciences de gestion. Non pas qu'elles ne sont pas étudiées, mais elles le sont exactement de la même façon qu'une autre entreprise. Seules la théorie des organisations et celle de la finance d'entreprise ont considéré cette forme de gouvernance originale sous le prisme de la décision et des arbitrages internes qui sont réalisés. En général, les autres domaines de la gestion ne les considèrent pas du tout. C'est ce qui justifie en partie qu'un étudiant en gestion dans une Université ou une école de commerce n'entende pratiquement jamais parler des coopératives dans son cursus. Ainsi, aucun cours de droit des sociétés ne présente la forme coopérative comme une opportunité, aucun cours de comptabilité, de gestion des ressources humaines ou de marketing ne comprend un chapitre sur les particularités de ces entreprises... Nous avons notre part de responsabilité dans cette absence et nous essayons, en questionnant la différence coopérative, d'œuvrer à la reconnaissance des particularités et de l'actualité de ce modèle.

Tout comme pour une coopérative, un projet de recherche n'est rien sans l'engagement de ses membres. Notre chaire de recherche a été portée par des « membres » engagés dès sa création en 2014. D'une part, des chercheurs de l'Université Lyon 3 issus de différents

domaines des sciences de gestion (marketing, ressources humaines et stratégie), à différents stades de leur réflexion théorique (docteurs, maîtres de conférences, professeurs) ont porté et apporté à ce projet pour qu'il devienne réalité. Des collaborations se sont tissées à l'international, notamment avec des collègues québécois, familiers du mouvement des « Co-op ». D'autre part, des entreprises, le Crédit Agricole Centre Est et Limagrain, rejoints ensuite par la Fédération Nationale des Banques Populaires se sont lancées dans l'aventure d'une collaboration avec des chercheurs en ouvrant leurs portes à nos réflexions « perchées » et à nos études sans certitude des résultats à la clé. Au-delà de ces mécènes, de nombreux partenaires du monde socio-économique ont enrichi nos approches et nourri nos recherches comme Habicoop, Les Atelières ou le Mouvement Desjardins. Pour illustrer cette synergie entre chercheurs et praticiens, notre ouvrage adopte une double approche pour chacune des études présentées. Cette alchimie entre préoccupation des praticiens et des chercheurs a permis de définir quatre axes de recherche qui ont guidé nos travaux pendant/depuis cinq ans :

- ▶ Axe 1 – Notoriété, valeurs et image du modèle coopératif auprès des consommateurs.
- ▶ Axe 2 – Vie mutualiste : l'engagement des sociétaires.
- ▶ Axe 3 – Marque employeur : Attractivité de la marque et adhésion des collaborateurs au modèle coopératif.
- ▶ Axe 4 – Innovation coopérative.

L'écriture de cet ouvrage est l'occasion de réaliser un bilan d'étape qui atteste de la richesse de la démarche. A ce jour, la chaire L3Coopération¹ ce sont :

- ▶ 15 enseignants-chercheurs ;
- ▶ 40 communications dans des congrès nationaux et internationaux ;
- ▶ 10 articles de revues scientifiques nationales et internationales ;
- ▶ 4 Thèses de Doctorat en Sciences de Gestion ;
- ▶ Une présence au Sommet International des Coopératives 2014 et 2016 et des conférences et interventions auprès des entreprises qu'on ne compte plus...

1. Pour plus d'informations et suivre les actualités de la Chaire : <https://chairel3c.univ-lyon3.fr/>

En 2016, nous avons créé un fonds de dotation, IDCoop, qui vise à financer plus largement des projets de recherche sur la valorisation des modèles coopératifs et mutualistes.

Aujourd'hui, les recherches menées au sein de notre chaire répondent aux questions qui traversent la société dans son ensemble sur le sens de l'activité économique et de l'organisation des marchés. Au fil des pages de cet ouvrage, le lecteur pourra découvrir ou redécouvrir le modèle coopératif et voir combien ce modèle très ancien est aussi un modèle d'avenir.