

Les candidats doivent remplir cette page puis remettre cette chemise accompagnée de la version finale de leur mémoire à leur superviseur.

Numéro de session du candidat

Nom du candidat

Code de l'établissement

Nom de l'établissement

Sessions d'examens (mai ou novembre)

mai

Année

2013

Matière du Programme du diplôme dans laquelle ce mémoire est inscrit : Gestion

(Dans le cas d'un mémoire de langue, précisez la langue et s'il s'agit du groupe 1 ou 2.)

Titre du mémoire : De quelles façons les coopératives doivent-elles innover afin de rester concurrentielles sur le marché?

Déclaration du candidat

Cette déclaration doit être signée par le candidat, sans quoi aucune note finale ne pourra être attribuée.

Le mémoire ci-joint est le fruit de mon travail personnel (mis à part les conseils permis par le Baccalauréat International que j'ai pu recevoir).

J'ai signalé tous les emprunts d'idées, d'éléments graphiques ou de paroles, qu'ils aient été communiqués originellement par écrit, visuellement ou oralement.

Je suis conscient que la longueur maximale fixée pour les mémoires est de 4 000 mots et que les examinateurs ne sont pas tenus de lire au-delà de cette limite.

Ceci est la version finale de mon mémoire.

Signature du candidat :

Date :

Rapport et déclaration du superviseur.

Le superviseur doit remplir ce rapport, signer la déclaration et remettre au coordonnateur du Programme du diplôme la version définitive du mémoire dans la présente chemise.

Nom du superviseur [en CAPITALES]

Le cas échéant, veuillez décrire le travail du candidat, le contexte dans lequel il a entrepris sa recherche, les difficultés rencontrées et sa façon de les surmonter (voir les pages 13 et 14 du guide Le mémoire). L'entretien de conclusion (ou soutenance) pourra s'avérer utile pour cette tâche. Les remarques du superviseur peuvent aider l'examineur à attribuer un niveau pour le critère K (évaluation globale). Ne faites aucun commentaire sur les circonstances personnelles défavorables qui auraient pu affecter le candidat. Si le temps passé avec le candidat est égal à zéro, vous devrez l'expliquer et indiquer comment il vous a été possible de vérifier que le mémoire était bien le fruit du travail du candidat en question. Vous pouvez joindre une feuille supplémentaire si l'espace fourni ci-après est insuffisant.

Cette déclaration doit être signée par le superviseur, sans quoi aucune note finale ne pourra être attribuée.

J'ai lu la version finale du mémoire qui sera envoyée à l'examineur.

À ma connaissance, le mémoire constitue le travail authentique du candidat.

J'ai consacré heures d'encadrement au candidat pour ce mémoire.

Signature du superviseur :

Date :

Formulaire d'évaluation (réservé à l'examinateur)

Critères d'évaluation	Niveau					
	L'examinateur 1	Max.	L'examinateur 2	Max.	L'examinateur 3	
A Question de recherche	2	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
B Introduction	2	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
C Recherche	4	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
D Connaissance et compréhension du sujet étudié	4	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
E Raisonnement	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
F Utilisation des compétences d'analyse et d'évaluation adaptées à la matière	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
G Utilisation d'un langage adapté à la matière	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
H Conclusion	1	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
I Présentation formelle	4	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
J Résumé	1	2	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	
K Évaluation globale	3	4	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	
Total sur 36		30	<input type="text"/>		<input type="text"/>	

3 993 mots

N° de candidat :

Mémoire de recherche

De quelles façons les coopératives devront-elles innover afin de rester concurrentielles sur le marché?

Travail présenté à
L'Organisation du Baccalauréat international

Lundi 21 janvier 2013

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier _____, superviseuse de mon mémoire, qui a su m'éclairer et me diriger dans la recherche et la compréhension de mon sujet ainsi que le partage de son savoir-faire. Elle a fait preuve de patience et de ténacité quant à la supervision de mon mémoire de recherche.

De plus, j'aimerais remercier la fondation Desjardins qui m'a accordé une bourse de 1000 \$ afin que je puisse participer au Sommet international des coopératives. Cette expérience fut inoubliable et une inspiration pour moi. Je suis très fière d'avoir pu participer à un événement si remarquable.

Précis

Ce travail consiste tout d'abord à démystifier le rôle de l'innovation pour les coopératives ainsi que des façons d'innover en cette année 2012 qui fut proclamée l'année internationale des coopératives.

Les coopératives offrent un modèle d'affaires démocratique et responsable qui se doit de rester concurrentiel et fort car, lors de la récente crise économique en 2008-2009, les coopératives ont démontré une résilience exceptionnelle, c'est-à-dire « cette aptitude à faire face à une situation stressante, à vaincre l'adversité, à se ressaisir après un choc et même à en sortir plus fort¹ »

Ma recherche a débuté lors du Sommet international des coopératives en octobre 2012. Le sujet principal soit « l'étonnant pouvoir des coopératives » a éveillé ma curiosité. Plus précisément, les conférences sur l'innovation chez les coopératives ont été les plus intéressantes. J'ai participé à toutes les conférences portant sur l'innovation des coopératives. Par la suite, j'ai effectué une recherche documentaire portant sur les forces et les faiblesses du modèle coopératif. J'ai alors fait des liens entre ces éléments et la possibilité d'innover pour utiliser le plein potentiel de ce modèle d'affaires.

Enfin, ce travail est le fruit d'une curiosité envers l'innovation, ce concept qui entraîne les succès. De plus, ma participation au Sommet international des coopératives m'a grandement inspirée quant à la précision de mon sujet. Cet événement a su me charmer par son organisation et par les nombreuses rencontres avec des personnes tout aussi passionnées quant au modèle d'affaires coopératif.

¹ AFFAIRES RH. LA RÉSILIENCE OU L'ART DE RETOMBER SUR SES PIEDS. *Site d'Affaires RH.* [en ligne]. <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=269666> [page consultée le 30 janvier 2013]

Table des matières

	Page
1 INTRODUCTION.....	5
2 LES DÉFIS DES COOPÉRATIVES	6
2.1 QU'EST-CE QUE L'INNOVATION?.....	6
2.2 LES FORCES DES COOPÉRATIVES	7
2.2.1 <i>Les principes des coopératives</i>	7
2.2.2 <i>Leur résilience</i>	7
2.3 LES FAIBLESSES DES COOPÉRATIVES.....	8
2.3.1 <i>Faible reconnaissance chez les consommateurs</i>	8
2.3.2 <i>Le financement</i>	8
2.4 UNE OPPORTUNITÉ POUR LES COOPÉRATIVES.....	8
2.4.1 <i>Le consommateur responsable</i>	8
2.5 UNE MENACE POUR LES COOPÉRATIVES.....	9
2.5.1 <i>La concurrence</i>	9
2.6 LES DÉFIS À RELEVER	9
2.6.1 <i>Le commerce de détail</i>	9
2.6.2 <i>Le secteur bancaire</i>	10
2.6.3 <i>Le secteur agricole</i>	10
3 INNOVER POUR RESTER CONCURRENTIEL	11
3.1 LA CROISSANCE.....	11
3.2 LA COMMUNICATION	12
3.3 LA RESPONSABILISATION.....	12
3.4 L'INNOVATION.....	13
3.4.1 <i>Améliorer l'expérience client</i>	13
3.4.2 <i>Développer de nouveaux produits ou services</i>	14
3.4.3 <i>Améliorer la communication avec le client</i>	14
3.4.4 <i>Favoriser l'entraide entre coopératives</i>	14
4 M.E.C UN EXEMPLE D'INNOVATION	14
5 CONCLUSION.....	15
6 MÉDIAGRAPHIE.....	16
6.1 LIVRES.....	16
6.2 ARTICLES DE REVUE	16
6.3 SITES INTERNET	16
6.4 AUDIO.....	17

1 INTRODUCTION

L'économie de notre monde a récemment été ébranlée, soit en 2008-2009, lors d'une crise financière de grande importance. Celle-ci a démontré plusieurs limites au système capitaliste. Sans aucun doute, des pratiques devront être revues et des alternatives devront être prises. Les coopératives ont pu démontrer leur énorme potentiel durant cette crise, car elles se sont montrées fortes, résilientes et pertinentes. Leur potentiel est immense et l'Organisation des Nations Unies a su le mettre en valeur en déclarant l'année 2012, l'année internationale des coopératives. Cette action a donné suite au Davos des coopératives selon Mme Leroux, présidente et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins. Ce sommet a été l'élément déclencheur quant à la découverte de mon sujet de mémoire. Il a été très inspirant et les organisateurs de l'événement ont laissé beaucoup de place à la relève. J'ai alors compris l'immense importance des coopératives pour le développement économique et pour le respect du côté humain en entreprise. Les coopératives ont cette habileté à créer de la richesse tout en respectant les employés et les membres. Il y a donc un impératif à développer cet entrepreneuriat responsable et à l'encourager. Déjà, le secteur coopératif regroupe plus d'un milliard de membres dans 90 pays², ce qui est énorme lorsque l'on considère que le registre des coopératives n'est pas complet, dû aux nombreuses coopératives inconnues dans le monde. Leur chiffre d'affaires est d'autant plus impressionnant, car on peut comparer les 300 coopératives les plus importantes dans le monde avec la dixième puissance mondiale, l'Espagne, en créant une richesse supérieure à 1,1 billion de dollars³. Vu ce potentiel, il est pertinent de vouloir un brillant avenir pour ce modèle d'affaires. De ce fait, je tenterai de répondre à cette question : de quelles façons les coopératives devront-elles innover afin de rester concurrentielles sur le marché? Leur qualification de concurrentielle se retrouve dans leur stabilité et à la régulation par l'ampleur de leurs activités et du nombre de personnes qui s'impliquent en leur sein, sans compter leur taux de survie supérieur aux entreprises à capital-actions ainsi que la constitution d'une réserve qui assure aux coopératives de mieux réagir aux imprévus⁴. Je répondrai à cette question en me basant sur une recherche

² 2012 ANNÉE INTERNATIONALE DES COOPÉRATIVES. LE SECTEUR À L'ÉCHELLE MONDIALE. *Site de l'année internationale des coopératives*. [en ligne]. http://www.canada2012.coop/fr/qu_est_ce_qu_une_cooperative/Le-secteur-a-l-echelle-mondiale/ [page consultée le 18 décembre]

³ 2012 ANNÉE INTERNATIONALE DES COOPÉRATIVES. LE SECTEUR À L'ÉCHELLE MONDIALE. *Site de l'année internationale des coopératives*. [en ligne]. http://www.canada2012.coop/fr/qu_est_ce_qu_une_cooperative/Le-secteur-a-l-echelle-mondiale/ [page consultée le 18 décembre]

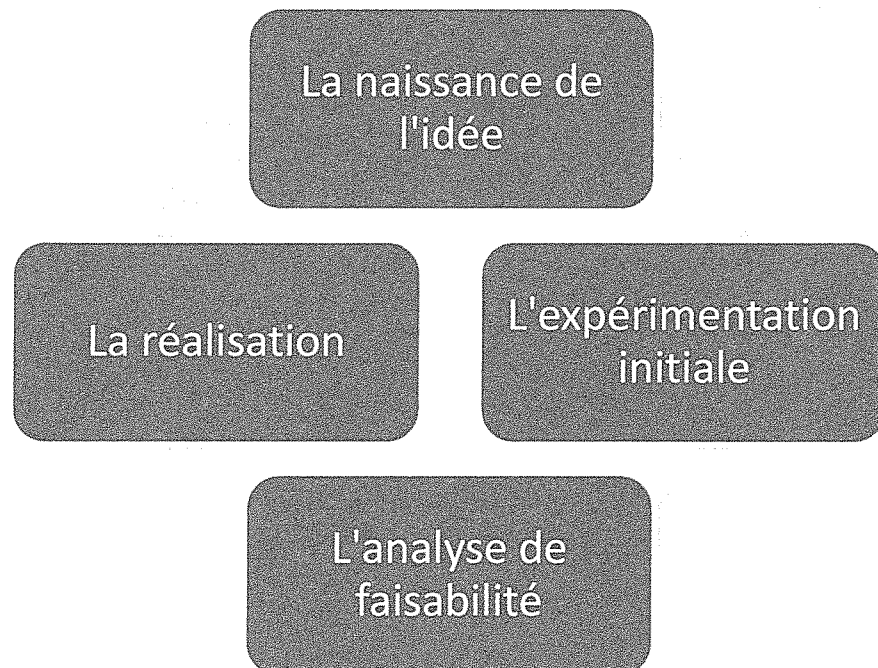
⁴ UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. IRECUS, IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES. *Site de l'IRECUS de l'université de Sherbrooke*. [EN LIGNE]. http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/impact_socio-economique_coops_mutuelles/resume_recherche_irecus_fr.pdf/ [page consultée le 18 décembre 2012]

documentaire ainsi que sur mon expérience au Sommet international des coopératives. J'étudierai la question sous trois aspects soit : les défis présents, les solutions à ces défis et une analyse du cas de Mountain Equipment Coop qui a fait preuve d'innovation.

2 LES DÉFIS DES COOPÉRATIVES

2.1 QU'EST-CE QUE L'INNOVATION?

En premier lieu, il faut répondre à cette question : qu'est-ce que l'innovation? C'est un « processus par lequel on formule de nouvelles idées et on les met en pratique⁵ ». L'innovation est la concrétisation d'une idée. Cette idée voit le jour en étant mise en application. Ce processus en continu présente différentes étapes⁶ :



L'innovation est liée à la prise de risques. Malgré la faible disposition des coopératives à prendre des risques, elle reste un facteur impératif à leur croissance. Une organisation novatrice doit être instaurée. Elle soutient la créativité et l'entrepreneuriat et les cadres soutiennent les projets. L'organisation doit avoir une vision d'avenir⁷.

⁵ SCHERMERHORN, J. et D. CHAPPELL. Principes de management 2^e édition. Québec, Éditions du renouveau Pédagogique Inc, 2008, p. 366.

⁶ SCHERMERHORN, J. et D. CHAPPELL. Principes de management 2^e édition. Québec, Éditions du renouveau Pédagogique Inc, 2008, p. 367.

⁷ SCHERMERHORN, J. et D. CHAPPELL. Principes de management 2^e édition. Québec, Éditions du renouveau Pédagogique Inc, 2008, p. 368.

2.2 LES FORCES DES COOPÉRATIVES

Bernard Motulsky de l'Université du Québec à Montréal a fait une recherche internationale sur les perceptions envers les coopératives à Québec, Manchester, Paris, Buenos Aires et Tokyo. Selon leur analyse FFOM, les forces des coopératives sont : « le meilleur service, le renoncement aux profits pour «faire ce qui est bien», le modèle d'affaire honorable et respectable, la fierté des clients à faire affaire avec les coopératives, le modèle d'affaires avantageux pour la société et la préservation des emplois »⁸. Lors des nombreuses tables rondes au Sommet international des coopératives, plusieurs autres forces ont été mises en valeur. Quatre d'entre elles ont retenu mon attention.

2.2.1 Les principes des coopératives

Les principes des coopératives sont une force centrale pour celle-ci, car elles fidélisent les membres qui sont fiers d'être associés à une institution responsable. Voici les trois principes centraux :

1. Propriété par les membres;
2. Fonctionnement démocratique;
3. L'intérêt des membres.

Voici quatre principes subordonnés ajoutés :

4. L'autonomie et l'indépendance;
5. L'éducation, la formation et l'information;
6. La coopération entre coopératives;
7. L'engagement envers la communauté⁹.

Ces principes rendent l'institution intéressante et la démarquent des entreprises à capital.

2.2.2 Leur résilience

Le dernier aspect que je trouve primordial de mentionner est la résilience des coopératives, par exemple, face à une crise économique. En premier lieu, elles ont une dépendance moins forte par rapport aux marchés financiers, car les banques à statut coopératif n'émettent pas de parts cotées en bourse. Cela diminue les projets risqués et les rend plus stables. Ensuite, puisque leurs clients sont à la fois propriétaires et décisionnaires, ils n'ont aucun intérêt à prendre plus de risques excessifs, ce qui sécurise les dépôts. De plus, elles ont une vision de perpétuité à long terme. De ce fait, les coopératives dégagent un excédent financier lequel un montant est mis en réserve. Cette réserve découle de la volonté de pérenniser la firme. La réserve accumulée par les coopératives est impartageable. Les sociétaires et la coopérative n'ont aucun droit sur celle-

⁸ MOTULSKY, Bernard. « Le mouvement coopératif, une recherche internationale sur les perceptions envers les coopératives, UQÀM », Ipsos Marketing (2012), p.6.

⁹ COLLECTIF. L'étonnant pouvoir des coopératives, textes choisis. Québec, Éditions Québec 2012 Sommet international des coopératives, 2012, p. 234.

ci. Cette accumulation d'argent, la réserve, est donc un gage de stabilité financière. Elle peut servir à atténuer les fluctuations bancaires et se traduit par une réduction du risque de faillite. En dernier lieu, la rémunération des coopératives n'est pas liée à la valeur boursière.

2.3 LES FAIBLESSES DES COOPÉRATIVES

2.3.1 Faible reconnaissance chez les consommateurs

Une des faiblesses des coopératives est la reconnaissance parfois faible chez les consommateurs. En effet, les mutuelles et les coopératives ont une influence sociopolitique reconnue, mais elle demeure peu connue. Le consommateur d'aujourd'hui ne reconnaît pas la contribution au développement des collectivités. Il existe un certain scepticisme quant à la réelle différence entre les coopératives et mutuelles, d'une part, et les autres entreprises, d'autre part. Il faut aussi mentionner que les coopératives jouent un rôle limité dans les hautes sphères d'influence et de décision politiques¹⁰.

2.3.2 Le financement

Le financement est également une faiblesse, car le modèle coopératif n'est pas toujours attrayant pour les investisseurs. La recherche de fonds doit être personnalisée dû à la structure unique des coopératives. Voici les trois défis quant au financement du modèle coopératif :

1. Dépendance significative quant aux surplus et aux bénéfiques;
2. Garder un équilibre entre les intérêts d'un groupe d'intervenants de plus en plus diversifiés;
3. Capacité limitée de lever des capitaux au sein des membres de base¹¹.

2.4 UNE OPPORTUNITÉ POUR LES COOPÉRATIVES

2.4.1 Le consommateur responsable

De nos jours, il y a l'apparition de consommateurs responsables. Ils achètent local et ils adoptent des attitudes plus « vertes ». Ces deux niches rassemblent des clients potentiels pour les coopératives. En effet, les coopératives ont une visée environnementale. Il est écrit explicitement dans la déclaration des coopératives « qu'elles sont engagées dans leur milieu dans une perspective à long terme et dans le respect de l'environnement¹² ».

¹⁰ COLLECTIF. L'étonnant pouvoir des coopératives, textes choisis. Québec, Éditions Québec 2012 Sommet international des coopératives, 2012, p. 10.

¹¹ ISRAELIAN, Adélaïde. « Deloitte, Funding the future », Deloitte (2012) p. 2.

¹² COLLECTIF. La déclaration du Sommet international des coopératives 2012, 11 octobre 2011

2.5 UNE MENACE POUR LES COOPÉRATIVES

2.5.1 La concurrence

Malgré leur modèle d'affaires responsable, démocratique et égalitaire, la concurrence est très forte sur les marchés où les coopératives œuvrent. Dans le commerce de détail par exemple, les coopératives ont dû faire face aux entreprises initiatrices des réseaux de distribution. Cela a amené une concurrence féroce quant aux prix et aux magasins à grande surface. Par contre, c'est à ce moment que les coopératives de consommateurs sont apparues et ont construit de grands magasins¹³.

2.6 LES DÉFIS À RELEVER

Afin de traiter l'aspect d'innovation en milieu coopératif, il faut tout d'abord considérer les défis que devront surmonter les coopératives. Ce désir de prospérer s'inscrit dans un contexte où nous devons considérer le monde dans lequel nous vivons comme un tout, c'est-à-dire ajuster nos façons de penser, d'agir et de vivre d'une manière qui respecte la capacité de la planète à soutenir la vie humaine et celles des autres espèces qu'elle abrite¹⁴. Cette démarche responsable cadre parfaitement dans les valeurs des coopératives! L'analyse des défis pour les coopératives se fera selon trois secteurs distincts soit : les coopératives de détails, les coopératives financières et les coopératives agricoles. Ces défis seront tirés de l'analyse de McKinsey sur les coopératives qui a été faite en 2012. Ils résultent d'une étude sur les facteurs de croissance des coopératives et les meilleures pratiques de gestion aptes à soutenir cette croissance.

2.6.1 Le commerce de détail

Premièrement, certaines coopératives œuvrent dans le secteur du commerce de détail. Elles doivent avoir un avantage concurrentiel afin de se différencier des concurrents, le but étant d'offrir une valeur supérieure à celle des autres produits, services ou marques¹⁵. Il y a également une lutte pour le point de vente¹⁶ et la mondialisation amène de nouveaux joueurs sur le terrain. Tout d'abord, la croissance des marchés émergents vient bousculer le commerce de

¹³GOOGLE. LIVRE. *Site de Google livre*. [en ligne].

http://books.google.ca/books?id=N1_rQOMkKWsC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=concurrence+f%C3%A9roce+contre+coop%C3%A9rative&source=bl&ots=VbLV9cz4Hx&sig=gVOnv37Tqly7pZydyK8BGZfZtIE&hl=fr&sa=X&ei=qVr0UMWfDKWT0QG_4oCwBw&ved=0CE4Q6AEwBg#v=onepage&q=concurrence%20f%C3%A9roce%20contre%20coop%C3%A9rative&f=false/ [page consultée le 9 janvier 2012]

¹⁴ COLLECTIF. Des lois sur les coopératives des 5 continents. Québec, Éditions Québec 2012 Sommet international des coopératives, 2012, p. 30.

¹⁵ ROCK, G., M. LEDOUX et S. TRUDEL. Le marketing en action. Québec, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2009, p. 292.

¹⁶ DELOITTE. LA MONDIALISATION VEUT PIGNON SUR RUE. *Site de Deloitte Samson Bélaïr/Deloitte et Touche*. [en ligne]. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/Insights/2012/FR/ca_fr_la_mondialisation_veut_pignon_sur_rue_092112.pdf [page consultée le 10 janvier 2012]

détail puisque plus de la moitié de la croissance des revenus de détail mondiaux bénéficiera aux marchés émergents dans la prochaine décennie. Ensuite, il y a l'expérience d'achat multicanal qui implique des achats en ligne. En effet, d'ici 2015, environ 70 pour cent des ventes s'effectueront en ligne ou seront influencées par l'Internet. Dans le même ordre d'idée, les coopératives de détails devront être maîtresses dans l'art des technologies de l'information afin de répondre aux besoins exacts des clients, les stratégies et les opérations reposant sur le « big data » analyseront les données qui amélioreront la segmentation de la clientèle et le positionnement stratégique. Le « big data » est une base de données informatisée qui permet d'analyser les besoins des clients. Il faut également prendre en compte le pouvoir du consommateur qui évolue grandement. Selon « iConsumer », la recherche de produits sur l'appareil mobile en magasin est passée de 33 pour cent en 2010, à 44 pour cent en 2011. De plus, les détaillants sont exposés à une nouvelle tendance soit l'étiquetage électronique sur rayon et les dispositifs de repérage. Ils devront également se méfier de la volatilité dans les coûts des intrants et voir les risques supplémentaires liés à cet aspect¹⁷.

2.6.2 Le secteur bancaire

Deuxièmement, le secteur bancaire aussi devra relever des défis. L'aplanissement des structures organisationnelles devra être fait afin de réduire les coûts reliés à des obligations. De plus, il devra y avoir manifestation de plus d'activités à valeur ajoutée dans les succursales, par exemple des activités de vente et de services-conseils. Également, le rééquilibrage des revenus et des bénéfices au profit des marchés émergents qui profiteront de 50 pour cent des revenus mondiaux en 2020. Il sera de même pour le secteur bancaire quant à l'expérience client multicanal. Les applications mobiles devront permettre aux clients d'effectuer des transactions simples de même que sur un site Internet. Le « big data » sera également utile afin de comprendre davantage les clients et mieux les conseiller¹⁸.

2.6.3 Le secteur agricole

Ce secteur est directement lié à l'impératif de nourrir la planète, ce besoin sans cesse grandissant. Il faudra alors trouver des solutions innovatrices afin d'éliminer les obstacles à la croissance. Une nouvelle formule, soit des partenariats publics privés dans les pays émergents seront une opportunité pour les coopératives. Les acteurs de la scène agricole devront s'habituer à transiger et à négocier avec ces gouvernements. Ils devront participer à leurs

¹⁷QUÉBEC 2012 SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES. ÉTUDES INÉDITES. *Site du Sommet international des coopératives 2012*. [en ligne]. http://www.sommetinter2012.coop/pdf/McKinsey_Fiche_Tendances_Sommetintercoop.pdf/ [page consultée le 10 janvier 2012]

¹⁸ QUÉBEC 2012 SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES. ÉTUDES INÉDITES. *Site du Sommet international des coopératives 2012*. [en ligne]. http://www.sommetinter2012.coop/pdf/McKinsey_Fiche_Tendances_Sommetintercoop.pdf/ [page consultée le 10 janvier 2012]

programmes et du coup les influencer. Les technologies sont également très importantes. De nouvelles technologies comme la numérisation et l'autonomisation des fermes sont de la partie et aident à rester concurrentiel. Le passage d'une industrie dictée par l'offre à une industrie dictée par la demande bouleversera la chaîne de valeur ajoutée dans le secteur agricole. Les fermes seront confrontées à des consommateurs de plus en plus exigeants sur la qualité de la nourriture, sur les prix et sur les méthodes d'approvisionnement. Un défi qui s'accroîtra au fil du temps pour l'agriculture à grande échelle. En 2050, la population mondiale dépassera les 9 milliards d'habitants selon l'ONU¹⁹. Outre les solutions innovatrices pour éliminer les obstacles à la croissance, il faudra tout de même acquérir des terres d'élevage. Les principales cibles d'acquisition seront les marchés émergents avec leur importante disponibilité potentielle en sol arable²⁰.

3 INNOVER POUR RESTER CONCURRENTIEL

3.1 LA CROISSANCE

Puisque la plupart des défis proposés pour les secteurs du commerce de détail, agricoles et bancaires reposent principalement sur la croissance, il faudra des solutions reliées à celle-ci. Quatre aspects ficelleront les solutions : la croissance elle-même, la communication, la responsabilisation et l'innovation. Selon une analyse de McKingsey et compagnie portant sur les facteurs de croissance des coopératives, la croissance est une priorité pour les coopératives.

« Trois facteurs principaux entraînent la croissance :

1. Le gain de parts de marché : prendre des parts de marché aux concurrents;
2. L'élan du portefeuille de services : le terme que nous utilisons pour la croissance générale des secteurs dans lesquels une société fait affaire; «monter avec la marée»;
3. Les fusions et acquisitions : croissance inorganique par fusions et acquisitions²¹. »

¹⁹ LA DEPECHE. LA POPULATION MONDIALE EN 2050. *Site de la depeche*. [En ligne]. <http://www.ladepeche.fr/article/2009/03/11/571814-la-population-mondiale-depassera-les-9-milliards-d-individus-en-2050-selon-l-onu.html/> [page consultée le 11 janvier 2012]

²⁰ QUÉBEC 2012 SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES. ÉTUDES INÉDITES. *Site du Sommet international des coopératives 2012*. [en ligne]. http://www.sommetinter2012.coop/pdf/McKinsey_Fiche_Tendances_Sommetintercoop.pdf/ [page consultée le 10 janvier 2012]

²¹ QUÉBEC 2012 SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES. ÉTUDES INÉDITES. *Site du Sommet international des coopératives 2012*. [en ligne]. http://www.sommetinter2012.coop/pdf/McKinsey_Fiche_Croissance_Sommetintercoop.pdf/ [page consultée le 11 janvier 2012]

3.2 LA COMMUNICATION

La communication est un facteur clé dans le succès d'une entreprise et pour les coopératives. Tout d'abord, les coopératives doivent affronter plusieurs préjugés qui planent sur leur institution, par exemple : « les vraies coopératives sont de petite taille [...] », « les coopératives qui réalisent d'importants profits font surement fi de leurs principes/ne sont pas de "vraies" coopératives »²², etc. Il est vrai de dire que plusieurs institutions coopératives hésitent à se vendre en tant que coopérative, mais c'est tout à leur désavantage de le faire. Au contraire, elles devraient communiquer davantage et plus clairement leurs actions par lesquelles elles se distinguent des entreprises traditionnelles. Il serait ainsi plus facile de mesurer les avantages du modèle coopératif. Une solution serait de gagner la confiance des gens en expliquant au public la façon dont elles sont devenues si grosses et prospères sans mettre leurs principes de côté. Elles doivent également mentionner comment elles entretiennent les principes de démocratie et de communauté tout en gérant des milliards de dollars et en comptant des milliers de membres. De cette façon, leur image sera redorée et il n'y aura plus d'image vieillotte des coopératives²³.

3.3 LA RESPONSABILISATION

Rosabeth Moth Kanter l'a dit explicitement lors du Sommet international des coopératives : « innovation is key...now cooperatives are perfectly capable of innovation and in fact producer cooperatives have often been highly innovative. ²⁴ » Cette femme a créé le concept d'autonomisation et un lien très fort existe entre innovation et autonomisation, car les deux vont de pair. Il faut une certaine liberté pour pouvoir utiliser le plein potentiel de création. Elle est en fait primordiale, car c'est de cette façon qu'émaneront les nouvelles idées.

« Cooperatives [...] they are developed as instruments for stakeholders who want to develop answers to their needs and expectations, and gain mastery over their lives. Participation, active involvement, control and critical awareness are key to this mastery [...] cooperatives are vehicles of «empowerment»²⁵. »

La responsabilisation doit encourager l'innovation en amenant les employés à développer une certaine confiance. Par exemple, en créant des groupes de discussions sur l'avenir de la coopérative et la façon de la rendre plus intéressante. Également, en créant des ateliers de création pour favoriser le développement d'idée. Par la suite, la clé du succès est d'encadrer les employés dans leurs projets afin de mener à terme les idées brillantes pour

²² MOTULSKY, Bernard. « Le mouvement coopératif, une recherche internationale sur les perceptions envers les coopératives, UQÀM », Ipsos Marketing (2012), p. 14.

²³ MOTULSKY, Bernard. « Le mouvement coopératif, une recherche internationale sur les perceptions envers les coopératives, UQÀM », Ipsos Marketing (2012), p. 12.

²⁴ Rosabeth Moss Kanter lors d'une conférence au Sommet international des coopératives 2012

²⁵ COLLECTIF. L'étonnant pouvoir des coopératives, textes choisis. Québec, Éditions Québec 2012 Sommet international des coopératives, 2012, p. 410.

réellement innover. Il faut pour cela adopter le leadership axé sur le changement, c'est-à-dire un gestionnaire qui encourage et appuie les processus d'évolution²⁶.

3.4 L'INNOVATION

L'innovation est la mise en pratique d'idées. De ce fait, elle n'est pas pareille pour toutes les coopératives. Cette innovation doit répondre à un besoin précis pour chaque coopérative. Elle peut alors prendre plusieurs formes.

Pour la Coop fédérée, l'innovation au sein d'une coopérative émane en bonne partie de la participation de ses membres. Lorsque l'humain est au cœur des opérations, la Coop est plus attentive à ses besoins. Voilà les façons dont La Coop innove : en redéfinissant son positionnement. Énergies Sonic a choisi de s'afficher comme un fournisseur d'énergie et non plus simplement comme un fournisseur de produits pétroliers. De plus, en révisant des méthodes de travail, le contrat de location d'équipements a été simplifié et, en cherchant des solutions de développement durable, de nouveaux produits ont été trouvés tels que la biomasse et les granules²⁷. De cette façon, La Coop a pu rester concurrentielle.

De façon concrète pour la majorité des coopératives, des façons d'innover restent inévitables soit : améliorer l'expérience client, développer de nouveaux produits ou services, améliorer la communication avec le client et favoriser l'entraide entre coopératives.

3.4.1 Améliorer l'expérience client

Les clients recherchent ce qu'il y a de mieux. Ils veulent avoir le meilleur service au meilleur prix. Puisqu'ils ont énormément de choix, ils vont être fidèles à ce qui correspond le plus à leur besoin. Les coopératives doivent concurrencer des multinationales qui sont à la fine pointe du service client. Il est ici question de la gestion relation client. C'est « l'ensemble des actions mises en œuvre par l'entreprise pour conquérir les clients et renforcer la relation avec la clientèle²⁸. » C'est en lien direct avec les défis du commerce de détail qui propose le « big data », cet outil indispensable qui cumule les transactions des clients afin de mieux connaître leurs besoins.

²⁶ SCHERMERHORN, J. et D. CHAPPELL. *Principes de management* 2^e édition. Québec, Éditions du renouveau Pédagogique Inc, 2008, p. 372.

²⁷ DUQUET, Denis. « La Coop Fédérée, Rapport Annuel », La Coop Fédérée (2012) p. 23.

²⁸ ROCK, G., M. LEDOUX et S. TRUDEL. *Le marketing en action*. Québec, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2009, P. 67.

3.4.2 Développer de nouveaux produits ou services

Le développement de produits ou de services est de l'innovation à l'état pur, car c'est l'accomplissement d'une idée. C'est l'aboutissement d'une recherche ou de la mise en place d'un projet. Les coopératives doivent adhérer à ce processus et être vues comme une institution qui se renouvelle. Elle doit créer du nouveau afin de capter et de garder l'attention des clients. Cela mène directement à l'obtention de nouveaux membres. Le but est de créer un engouement pour une coopérative qui offre des produits ou un service unique qui se renouvelle sans cesse. C'est le cas de « La Barberie », une coopérative de travail qui offre une variété de bières uniques et une soixantaine de recettes de bières en rotation²⁹.

3.4.3 Améliorer la communication avec le client

La communication est primordiale avec le client. Puisque les clients sont continuellement en contact avec de la nouveauté, il faut savoir ce qu'ils veulent, quand ils le veulent et où ils le veulent. Le but est de cerner précisément les besoins des clients par l'entremise de sondages, d'une infolettre, d'un groupe Facebook, un compte Twitter, etc. Le contact avec les clients doit être ponctuel afin de les fidéliser.

3.4.4 Favoriser l'entraide entre coopératives

Favoriser l'entraide entre coopératives est aussi une façon d'innover. Puisque les sources de financement posent problème, les coopératives bancaires sont une partie de la solution. Elles pourraient ouvrir des programmes pour financer les coopératives en devenir. L'ouverture de nouvelles coopératives est en fait l'émergence de nouveaux concepts et d'une nouvelle approche client. Il serait donc intéressant de les encourager à se développer et à croître.

4 M.E.C UN EXEMPLE D'INNOVATION

Une table ronde a été très pertinente pour moi et s'intitulait : innover pour répondre aux besoins des membres. L'expérience de David Labistour, chef de la direction de Mountain Equipment Co-op Canada m'a beaucoup appris sur l'innovation. Ce commerce de détail a eu recours à l'innovation. L'entreprise s'est aperçue qu'elle ne pourrait continuer à vendre de la même façon, car ils ont remarqué que leur clientèle changeait de même que leurs besoins et la technologie. Ils ont fait face à trois problèmes :

- La population est vieillissante alors qu'ils vendent à des gens dans la période active de leur vie;
- L'urbanisation alors que MEC vend des articles de plein air;

²⁹ LA BARBERIE, ENTREPRISE. *Site de la Barberie*. [en ligne]. http://www.labarberie.com/entreprise_presentation.php#.UQnXeL8mY18/ [page consultée le 31 janvier 2013]

- La plus grande égalité homme femme à l'opposition de la masculinité de MEC.

Afin de répondre aux problèmes, ils ont réévalué leurs produits et élargi leur gamme de produits afin de satisfaire les femmes et les gens de tous âges. Il n'y a plus seulement des articles de plein air, mais des vêtements adaptés aux besoins des clients qui peuvent être utilisés dans la vie de tous les jours. Ils ont également repensé leur marketing ainsi que leur site Internet qui est maintenant très performant.

M.E.C a innové de façon à rester une référence dans le domaine du plein air. Elle a cru en son modèle d'affaires, la coopérative, et a su mettre en place les actions nécessaires au succès. Elle a entendu l'appel des clients et a pu répondre parfaitement à leurs besoins en adaptant ses produits et son approche marketing. Cette coopérative a pris un risque dans l'idée d'être meilleure. La prise de risque peut être positive. Dans le cas de M.E.C, les résultats ont été positifs, mais la recherche préalable a été bien ciblée. Ce sont des initiatives comme celles-ci qui feront perdurer les coopératives.

5 CONCLUSION

En conclusion, les coopératives ont démontré un énorme potentiel et sont en soi une solution viable pour un monde plus juste. C'est pour ces raisons qu'elles doivent trouver une stratégie efficace afin de rester concurrentielles dans un contexte où rien ne doit être tenu pour acquis. Évidemment, plusieurs obstacles s'opposent à cette croissance engendrée par l'innovation. Par exemple, la concurrence, la faible reconnaissance et distinction des coopératives, la difficulté de financement et le manque d'éducation sur le modèle coopératif. Ces faiblesses sont contrées par des forces qui rendent l'institution sociale plus forte et très attractive par sa différenciation. Notre monde a besoin d'entreprises prolifiques qui prennent en compte le facteur humain. Les coopératives se différencient par leurs valeurs, la législation, la reconnaissance mondiale, leurs principes et leur incroyable résilience à tous changements. Ces forces amènent des milliards de membres à bénéficier de leurs services. Les coopératives devront faire face à de nouvelles tendances dans leurs marchés respectifs par exemple, le commerce de détail, le secteur agricole et bancaire. De tous les défis mentionnés plus haut, il y a des facteurs communs soit la demande de technologies, la réponse aux besoins des consommateurs et la croissance des marchés émergents. En réponse à ces défis, les coopératives ont les moyens de trouver des solutions en continuant de croître et en innovant. L'innovation est un moyen de rester une référence sur les marchés. Innover voudra dire améliorer l'expérience client, développer de nouveaux produits, améliorer la communication avec le client, divulguer les succès des coopératives, émettre un registre à jour, s'allier avec d'autres coopératives, etc. La tenue du 1^{er} Sommet international des coopératives en 2012 est une preuve que le mouvement coopératif a un plein potentiel et une grande place pour la relève.

6 MÉDIAGRAPHIE

6.1 LIVRES

ROCK, G., M. LEDOUX et S. TRUDEL. *Le marketing en action*. Québec, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2009, 483 pages.

SCHERMERHORN, J. et D. CHAPPELL. *Principes de management 2^e édition*. Québec, Éditions du renouveau Pédagogique Inc, 2008, 448 pages.

6.2 ARTICLES DE REVUE

COLLECTIF. L'étonnant pouvoir des coopératives, textes choisis. Québec, Éditions Québec 2012 Sommet international des coopératives, 2012, 665 pages.

COLLECTIF. La déclaration du Sommet international des coopératives 2012, 11 octobre 2012

COLLECTIF. Des lois sur les coopératives des 5 continents. Québec, Éditions Québec 2012 Sommet international des coopératives, 2012, 132 pages.

DELOITTE. LA MONDIALISATION VEUT PIGNON SUR RUE. *Site de Deloitte Samson Bélaïr/Deloitte et Touche*. [en ligne]. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/Insights/2012/FR/ca_fr_la_mondialisation_veut_pignon_sur_rue_092112.pdf/ [page consultée le 0 janvier 2012]

DUQUET, Denis. « La Coop Fédérée, Rapport Annuel », La Coop Fédérée (2012) 71 pages.

MOTULSKY, Bernard. « Le mouvement coopératif, une recherche internationale sur les perceptions envers les coopératives, UQÀM », Ipsos Marketing (2012), 15 pages.

ISRAELIAN, Adélaïde. « Deloitte, Funding the future », Deloitte (2012) 32 pages.

6.3 SITES INTERNET

AFFAIRES RH. LA RÉSILIENCE OU L'ART DE RETOMBER SUR SES PIEDS. *Site d'Affaires RH*. [en ligne]. <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=269666> [page consultée le 30 janvier 2013]

DESJARDINS. VISION, MISSION, VALEURS ET PRIORITÉS. *Site de Desjardins*. [en ligne]. http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/mission.jsp/ [page consultée le 20 décembre 2012]

GOOGLE. LIVRE. *Site de Google livre*. [en ligne]. http://books.google.ca/books?id=N1_rQOMkKWsC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=concurrence+f%C3%A9roce+contre+coop%C3%A9rative&source=bl&ots=VbLV9cz4Hx&sig=gVOnv37Tqly7pZydyK8BGZfZtlE&hl=fr&sa=X&ei=qVr0UMWfDKWT0QG_4oCwBw&ved=0CE4Q6AEwBg#v=onepage&q=concurrence%20f%C3%A

9roce%20contre%20coop%C3%A9rative&f=false/ [page consultée le 9 janvier 2012]

LA DEPECHE. LA POPULATION MONDIALE EN 2050. *Site de la depeche*. [en ligne]. <http://www.ladepeche.fr/article/2009/03/11/571814-la-population-mondiale-depassera-les-9-milliards-d-individus-en-2050-selon-l-onu.html/> [page consultée le 11 janvier 2012]

QUÉBEC 2012 SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES. ÉTUDES INÉDITES. *Site du Sommet international des coopératives 2012*. [en ligne]. http://www.sommetinter2012.coop/pdf/McKinsey_Fiche_Croissance_Sommetintercoop.pdf/ [page consultée le 11 janvier 2012]

QUÉBEC 2012 SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES. ÉTUDES INÉDITES. *Site du Sommet international des coopératives 2012*. [en ligne]. http://www.sommetinter2012.coop/pdf/McKinsey_Fiche_Tendances_Sommetintercoop.pdf/ [page consultée le 10 janvier 2012]

LA BARBERIE, ENTREPRISE. *Site de la Barberie*. [en ligne]. http://www.labarberie.com/entreprise_presentation.php#.UQnXeL8mY18/ [page consultée le 31 janvier 2013]

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. IRECUS, IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES. *Site de l'IRECUS de l'université de Sherbrooke*. [EN LIGNE]. http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/impact_socio-economique_coops_mutuelles/resume_recherche_irecus_fr.pdf/ [page consultée le 18 décembre 2012]

2012 ANNÉE INTERNATIONALE DES COOPÉRATIVES. LE SECTEUR À L'ÉCHELLE MONDIALE. *Site de l'année internationale des coopératives*. [en ligne]. http://www.canada2012.coop/fr/qu_est_ce_qu_une_cooperative/Le-secteur-a-l-echelle-mondiale/ [page consultée le 18 décembre]

6.4 AUDIO

Rosabeth Moss Kanter lors d'une conférence au Sommet international des coopératives 2012.