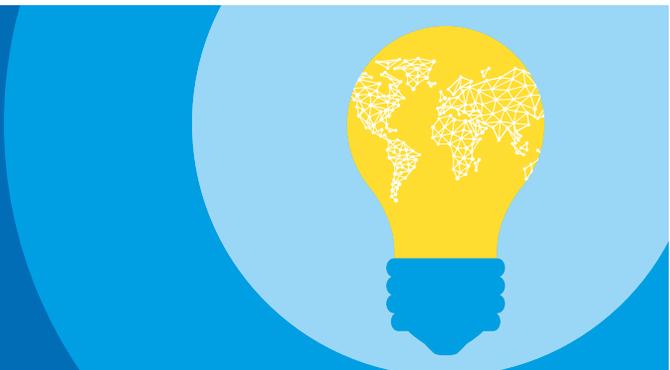




# INNOVATION

## Priorités et pratiques des coopératives

Eric Brat, Inmaculada Buendía Martínez, Nabila Ouchène



Cette étude, menée dans le cadre des activités d'expertise et de transfert de l'institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins, porte sur les priorités et les pratiques des coopératives dans le domaine de l'innovation. Reposant sur un sondage en ligne diffusé auprès de coopératives dans le monde et sur des entretiens menés auprès de coopératives financières et de mutuelles, cette étude comporte deux objectifs : 1) mesurer les priorités d'innovation exprimées par les coopératives en général, les comparer à celles des coopératives financières et des sociétés non coopératives; et 2) cartographier les pratiques innovantes clés identifiées au sein de coopératives et mutuelles financières.

### Priorités d'innovation exprimées par les coopératives

Près de 70 % des 236 coopératives ayant répondu au sondage, qui proviennent en majorité d'Amérique du Nord et du Sud ainsi que d'Europe, positionnent le sujet de l'innovation dans le top 3 de leurs priorités. Pour les trois à cinq prochaines années, les coopératives priorisent l'extension de nouveaux services (91 %), le développement des capacités d'innovation (84 %), des plateformes technologiques (83 %) et la rapidité d'adoption de nouvelles technologies (81 %). Les coopératives poursuivent ces innovations tant pour saisir de nouvelles opportunités (85 %) que pour contrer les menaces (81 %). Elles sont toutefois confrontées à plusieurs défis concernant leur processus d'innovation dans les domaines de la génération des idées, de leur sélection et de leur financement.

Les coopératives financières représentant 41 % des répondants à notre sondage, nous avons choisi d'effectuer une comparaison entre les coopératives en général et les coopératives financières. Ainsi, pour ces dernières, les priorités sont plus nombreuses. Celles-ci portent aussi sur d'autres champs d'innovation tels que les canaux de distribution (93 %),

les applications mobiles (90 %) et la rapidité d'adoption des nouvelles technologies (90 %). Ces résultats confirment le besoin de faire évoluer de nombreux aspects du modèle d'affaires des coopératives financières.

Enfin, nous comparons les coopératives et les sociétés non coopératives sur la base d'une étude du Boston Consulting Group 2015 portant sur l'innovation dans les entreprises. Ainsi, la proportion des coopératives plaçant l'innovation dans le top 3 de leurs priorités est en léger retrait par rapport aux sociétés non coopératives, soit respectivement 69 % contre 79 %. De plus, comparativement aux sociétés non coopératives, les coopératives ont des priorités d'innovation additionnelles en raison de leur modèle coopératif et de leur rôle social : renouveler la relation avec les membres (89 %), encourager l'économie sociale (89 %) et améliorer le développement durable (87 %). En ce qui a trait à l'organisation de l'innovation, les coopératives s'appuient sur des organisations décentralisées ou coordonnées à 44 %, contre 33 % pour les sociétés non coopératives.

### Pratiques d'innovation des coopératives et mutuelles financières

Pour compléter les résultats du sondage, nous avons mené des études de cas auprès de 12 coopératives et mutuelles financières dans les Amériques et en Europe. Nous avons choisi de conduire des entretiens auprès du secteur coopératif et mutuel financier pour deux raisons : d'une part, comme nous l'avons indiqué précédemment, ce secteur représente 41 % de l'échantillon du sondage, confirmant son importance au sein du mouvement coopératif; d'autre part, le besoin d'innovation est particulièrement actuel dans ce secteur en raison notamment des évolutions technologiques et de la nécessité de revoir les modèles d'affaires à la suite de la crise financière de 2007.

Les pratiques d'innovation recensées ont été classées suivant deux dimensions : les objectifs visés et les modalités organisationnelles de soutien de l'innovation. Nous avons ainsi déterminé quatre logiques d'innovation :

- **Réinvention** : Initier des innovations ayant pour objectif la transformation du modèle d'affaires et reposant sur des dispositifs organisationnels intégrés.
- **Extension** : Développer des offres et services connexes au modèle d'affaires existant. Cette logique englobe les initiatives d'innovation visant le développement du modèle d'affaires et reposant sur des dispositifs intégrés dans l'organisation.
- **Seeding** : Investir dans des structures externes pour soutenir le développement de nouvelles initiatives. Cet ensemble comprend les pratiques d'innovation ciblant le développement du modèle d'affaires et reposant sur des dispositifs organisationnels moins intégrés. À terme, certaines structures externes pourraient être progressivement intégrées, notamment par acquisition, en raison de leur importance croissante.
- **Open Innovation** : Participer au développement d'innovations technologiques susceptibles d'avoir un impact majeur sur le modèle d'affaires existant. Cette logique correspond aux activités d'innovation visant à transformer le modèle d'affaires et repose sur des dispositifs organisationnels externes.

## Synthèse des priorités et pratiques d'innovation

Nul besoin de rappeler l'importance de l'innovation tant sur le plan macroéconomique que microéconomique. Nos résultats confirment que l'innovation est une priorité pour toutes les entreprises, y compris les coopératives. Toutefois, les priorités d'innovation sont plus nombreuses et diversifiées pour les coopératives. De plus, les spécificités sectorielles imposent des défis particuliers, ce qui le cas du secteur financier. En effet, le sondage indique que les coopératives et mutuelles financières auraient des priorités et des défis plus nombreux et intenses que les coopératives en général.

Cette étude nous a aussi permis de regrouper les pratiques selon quatre logiques d'innovation. Les plus nombreuses, d'abord, correspondent aux **initiatives de réinvention**, qui visent à prendre en compte les tendances actuelles, technologiques, socioéconomiques, démographiques, pour transformer le modèle d'affaires. Viennent ensuite les **pratiques de Seeding**, qui se sont multipliées au cours des dernières années. En effet, les coopératives jouent un rôle proactif dans l'émergence de nouveaux modèles d'affaires et l'accompagnement de l'entrepreneuriat local et collaboratif. Suivent les **innovations d'extension**, dont certaines plus anciennes, qui sont des prolongements de l'activité. Elles s'inscrivent dans le désir d'élargir le champ d'action et d'accompagner les membres vers des enjeux plus sociaux ou des services à valeur ajoutée. Enfin, **celles d'Open Innovation** illustrent la participation des coopératives aux initiatives de place financière. Elles expérimentent aussi des technologies peu matures susceptibles de transformer à terme les modèles d'affaires.

Ces logiques d'innovation s'accompagnent de plusieurs enjeux organisationnels :

- « *Think local, act global* » : Les innovations émergent fréquemment d'initiatives locales qui correspondent à l'ancrage territorial des coopératives et mutuelles. Cela suscite un défi d'identification des innovations ayant une pertinence large et de déploiement systématique pour les groupes coopératifs. De plus, certaines innovations peuvent nécessiter une adaptation aux besoins de chaque territoire dans le cadre de leur déploiement par un processus de « glocalisation ».
- Innover dans l'implication des membres : Certains groupes interrogés se questionnent sur le fonctionnement démocratique de la coopérative et sa capacité à renouveler la relation avec les membres.
- Concilier agilité, efficacité et proximité : Les groupes coopératifs ont souvent consolidé leurs systèmes d'information au sein d'entités partagées. L'innovation requérant une forte agilité et une grande proximité avec les utilisateurs, les Directions de l'innovation ont souvent un défi de mobilisation des entreprises de proximité, des directions opérationnelles et des directions des systèmes d'information partagés.

Ces sujets pourraient être approfondis lors de futures études sur l'innovation au sein des coopératives.

HEC Montréal est un établissement universitaire francophone dont les programmes d'enseignement et la recherche en gestion sont de renommée internationale. L'École forme une relève en gestion qui contribue à l'essor de la société depuis 1907.

L'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal aspire à comprendre ainsi qu'à promouvoir la place et le rôle des coopératives dans les économies et les sociétés du monde entier. Il souhaite ainsi éclairer les pratiques de gestion, de même que les politiques et les mesures à prendre dans l'avenir pour préserver l'identité des coopératives et assurer leur développement.