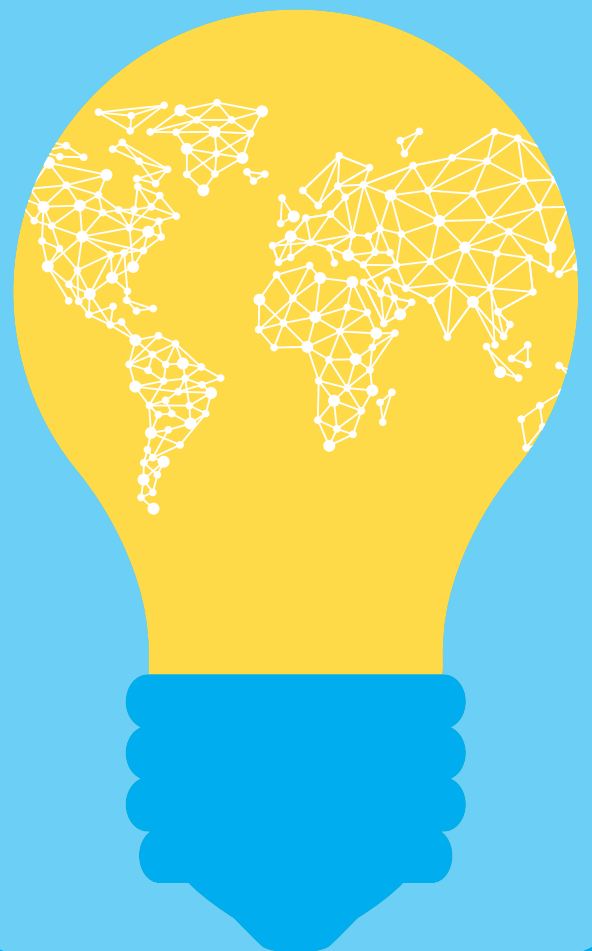


INNOVATION

Priorités et pratiques des coopératives

Eric Brat, Inmaculada Buendía Martínez, Nabila Ouchène



INNOVATION

Priorités et pratiques des coopératives

Eric Brat

Inmaculada Buendía Martínez

Nabila Ouchène

Remerciements

Une étude de cette nature n'aurait pu être conduite sans l'appui et l'incalculable collaboration de différentes personnes et institutions. Nous remercions Mme Monique F. Leroux, présidente du Sommet international des coopératives, M. Stéphane Bertrand, directeur exécutif du Sommet, et toutes les équipes du Sommet pour leur soutien tant sur le plan financier que dans la réalisation des travaux.

Par ailleurs, nous remercions les dirigeants et les élus des coopératives et mutuelles financières qui ont participé à cette étude en répondant au sondage en ligne ou en partageant leurs meilleures pratiques d'innovation de leur institution.

Dans le cadre des entretiens, nous tenons à exprimer notre reconnaissance aux participants suivants :

- M. Marco Aurélio Borges de Almada Abreu, président-directeur, Banco Cooperativo do Brasil S.A. – Bancoob, Groupe SICOOB (Brésil)
- Mme Angela Carulli, directrice de la stratégie commerciale, Banco Credicoop Cooperativo Limitado (Argentine)
- M. Claudio Cauzillo, responsable de l'innovation, Banco Credicoop Cooperativo Limitado (Argentine)
- M. Fernando Caviedes, directeur corporatif des services de technologie et informatique, Coomeva (Colombie)
- M. Jon Emaldi Abasolo, responsable de qualité et modèle de gestion, Laboral Kutxa, Groupe Mondragon (Espagne)
- Mme Isabelle Ferrand, directrice, gestion finances, Groupe Crédit Mutuel (France)
- M. Olivier Gombert-Gillmann, directeur de l'innovation et de l'économie collaborative, MAIF (France)
- M. Rudolf J. Kurtz, directeur RAItec Lab, Raiffeisen (Suisse)
- M. Cyril Le Touzé, directeur des risques groupe, Groupe CM 11, Groupe Crédit Mutuel (France)
- M. Serge Magdeleine, directeur marketing groupe et digital, Groupe Crédit Agricole (France)
- M. Jean-Marie Malherbe, directeur général adjoint à la FNCA – Direction de la relation client et innovation, Groupe Crédit Agricole (France)
- M. Thierry Martel, directeur général, Le Groupe Groupama (France)
- Mme Diana Monsalve, directrice corporative du design organisationnel, Coomeva (Colombie)

- M. Federico Puebla, directeur innovation technologique, Leader Desjardins Lab, Mouvement des Caisses Desjardins (Canada)
- M. Harrie Vollaard, directeur innovation, Groupe Rabobank (Pays-Bas)
- M. Franz Welter, directeur innovation et digitalisation, DZ Bank AG (Allemagne)

Nos remerciements vont également au mouvement coopératif international, en particulier à l'Alliance coopérative internationale, pour l'aide à la diffusion de notre sondage auprès des coopératives. La liste des institutions qui ont contribué à diffuser le sondage est présentée à l'annexe 1. De plus, nous remercions le Boston Consulting Group pour les données comparatives issues de l'étude intitulée « *The Most Innovative Companies 2015. Four Factors That Differentiate Leaders* ».

Enfin, nous remercions toute l'équipe de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène Desjardins, notamment la professeure Rym Ayadi, directrice de l'Institut, le professeur Benoit Tremblay, ainsi que Thuy Seran et Clélia Cépède pour leurs orientations et leurs remarques pertinentes au cours de la réalisation de cette étude, de même que les services de HEC Montréal qui ont contribué à l'édition et à la publication de ce document.

Sommaire

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 est 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 systémique 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.

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
Introduction.	8
1 Objectifs et méthodologie de l'étude	10
2 Priorités et défis d'innovation des coopératives.	12
2.1 Les coopératives	12
2.2 Les coopératives financières versus les coopératives	14
2.3 Les coopératives versus les sociétés non coopératives.	15
3 Revue des pratiques d'innovation des coopératives financières	17
3.1 Modèle d'analyse des pratiques d'innovation	18
3.2 Les quatre types d'innovation : Réinvention, Extension, <i>Seeding, Open Innovation</i>	19
Conclusion	26
Annexe I. – Liste des institutions collaboratrices	28
Annexe II. – Cartographies des innovations dans les coopératives financières et mutuelles	29
Références	35

Introduction

L'innovation est reconnue comme l'un des moteurs de la croissance économique et de l'activité entrepreneuriale (Galindo et Mendez-Picazo, 2014, 2013; OECD, 2014). Toutefois, il n'y a pas de consensus sur la définition de l'innovation. En effet, la recherche quantitative et qualitative a contribué à l'émergence de multiples théories, approches et terminologies, mais le concept d'innovation demeure assez complexe.

Sur le plan macroéconomique, des initiatives internationales ont été mises en place afin de parvenir à une meilleure compréhension du processus de l'innovation et de son impact économique (OECD et Eurostat, 2005). Par ailleurs, l'innovation est un facteur de développement important pour les gouvernements. Ces derniers tendent à encourager l'innovation en adoptant des mesures nationales pour atteindre une croissance plus inclusive et durable (OECD, 2015; OECD et World Bank, 2014). Sur le plan microéconomique, les études sur l'innovation étant centrées sur les entreprises, il y a encore peu de recherches sur les coopératives. Pourtant, ces dernières ont toujours été des acteurs clés de l'innovation au sein de leurs communautés. Les coopératives sont nées afin d'apporter des solutions nouvelles et satisfaisantes ainsi des besoins mal desservis de leurs membres.

L'étude du secteur coopératif est peu répandue dans le milieu universitaire malgré sa contribution économique et sociale. Pourtant, selon l'Alliance coopérative internationale (ACI, 2015), le chiffre d'affaires des 300 plus grandes coopératives et mutuelles a augmenté de 11,6 % les trois dernières années (2010-2012), pour atteindre 2 206 milliards de dollars US en 2012. Par ailleurs, en Europe, il y a au total 176 461 institutions coopératives regroupant 141 millions de membres, ce qui représente un taux de pénétration d'environ 20 % (Coopératives Europe, 2016). Ce secteur génère 2,1 % d'emplois, représentant une augmentation de 32 % entre 2008 et 2013 (Monzón Campos et Chavez-Avila, 2012; Monzón Campos, 2013). Au Canada, les coopératives jouent un rôle important dans de nombreux secteurs de l'économie. Les 8 500 coopératives et caisses de crédit existantes comptent plus de 17 millions de membres et leurs actifs ont une valeur approximative de 330 milliards de dollars CAD (Chambre des communes, 2012).

La littérature sur l'innovation a donné lieu, d'une part, à des métathéories, notamment l'innovation verticale intégrée (Bogers et West, 2010, 2012; Chandler, 1977, 1990), l'innovation ouverte et l'innovation d'utilisateur. Cependant, en raison de la structure partiellement intégrée des coopératives (Nilsson, 2011), l'innovation verticale intégrée n'est pas appropriée et efficace pour ces dernières (Borgen et Aarst, 2016). Récemment, le domaine émergent de l'innovation distributive a ouvert la porte à plusieurs possibilités autres que le modèle

de l'innovation verticale intégrée (West *et al.*, 2014). Ainsi, l'innovation participative pourrait être un mode d'innovation distinct correspondant au modèle d'affaires coopératif (Borgen et Aarst, 2016). L'innovation participative se focalise sur les conditions dans lesquelles les membres individuels, et/ou les communautés de membres-utilisateurs, peuvent prendre part à l'innovation. Lorsqu'elle est efficace, elle engendre un effet multiplicateur qui permet à chaque membre-utilisateur d'en bénéficier, ce qui aurait été impossible sans une organisation collective de ce type (Cook et Plunkett, 2006; Plunkett, Chadad et Cook, 2010).

D'autre part, la littérature suggère trois principaux modèles afin de transformer les clusters en des systèmes d'innovation : 1) le modèle privé, 2) le modèle public (Cooke, 2003), et 3) le modèle coopératif (Gallego-Bono et Chaves-Avila, 2015). En effet, le modèle coopératif est caractérisé par un système qui promeut le changement via l'entrepreneuriat collectif. Toutefois, la voie coopérative d'innovation n'explique pas encore comment la coordination des mécanismes d'innovation peut restaurer la stabilité dans un système territorial (Dopfer et Potts, 2008), ou encore pour réduire l'effet de « désorganisation » associé au processus de « création destructrice » issu du changement mésoéconomique (Gallego-Bono et Chaves-Avila, 2016). Or, pour faire face à la globalisation des marchés, les clusters doivent développer plus de moyens formels d'apprentissage et de coopération afin de stimuler les avantages compétitifs nécessaires à la capacité d'innovation (Carbonara, 2004).

De plus, l'hétérogénéité structurelle caractérisant les entreprises requiert l'existence d'intermédiaires (leaders de marché, associations entrepreneuriales, etc.). Ces derniers permettent aux entreprises de combler les déséquilibres à l'interne et d'amorcer un changement de vision, de stratégie d'affaires et d'action collective (Howells, 2006). Ainsi, pour surmonter ces limites, Gallego-Bono et Chaves-Avila (2016) tentent de montrer que les coopératives présentes dans les systèmes d'innovation sont non seulement capables de stimuler l'innovation dans une communauté d'affaires, mais également de développer des règles abstraites afin de dépasser les déséquilibres qui peuvent émerger du processus d'innovation. Les coopératives surmontent ces obstacles grâce à leur rôle de connecteur entre les différents niveaux de l'architecture institutionnelle engagée dans le changement.

Enfin, il n'y a pas de réponse unique à la question « comment les coopératives peuvent-elles innover efficacement ? ». C'est une question empirique, qui nécessite plus de connaissances spécifiques à l'aide d'études sur des coopératives qui ont innové avec succès, à un degré significatif, sur une longue période de temps (Borgen et Aarst, 2016).

Dans ce contexte, cette étude vise donc à apporter un éclairage documenté sur les enjeux actuels de l'innovation au sein des coopératives, et ce, en s'appuyant sur une méthodologie principalement qualitative. Basée 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.

Sur les 236 coopératives ayant répondu au sondage, 41 % de l'échantillon provient du secteur financier. Les résultats du sondage nous permettent ainsi de comparer les coopératives financières avec l'ensemble des coopératives. Nous avons observé que l'ensemble des coopératives ont les mêmes types de priorités et de défis, mais que les coopératives financières ont des priorités d'innovation plus nombreuses et marquées. Nous pouvons également comparer les priorités d'innovation des coopératives avec celles des sociétés non coopératives, sur la base d'une étude du Boston Consulting Group (BCG) de 2015 (Ringel, Taylor et Zablitz, 2015). Cela nous permet d'apprécier les écarts entre coopératives et non coopératives, notamment en ce qui concerne les domaines prioritaires d'innovation.

Dans un deuxième temps, nous avons mené une recherche sur les pratiques d'innovation dans le secteur financier coopératif aux Amériques et en Europe. Cette analyse permet d'approcher le sujet de l'innovation de manière concrète, par une revue des initiatives et des pratiques de 12 coopératives et mutuelles financières. Nous avons explicitement fait le choix de ce secteur d'activité pour deux raisons : d'une part, comme nous l'avons mentionné, ce secteur représente 41 % de l'échantillon du sondage; d'autre part, le besoin d'innovation est essentiel en raison des évolutions technologiques et des implications de la crise financière de 2007 sur les coopératives financières.

Nous avons illustré cette revue des pratiques d'innovation par une cartographie composée de quatre catégories, suivant des logiques différentes : réinvention et extension du modèle d'affaires, *seeding* et enfin *open innovation*. Par ailleurs, ces logiques d'innovation s'accompagnent de plusieurs enjeux liés à la structure organisationnelle, aux membres et à la gouvernance. Ces sujets pourraient être approfondis lors de futurs échanges et études sur l'innovation des coopératives.

1 Objectifs et méthodologie de l'étude

La présente étude a 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. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur deux méthodologies.

a) Sondage en ligne

Un sondage en ligne a été élaboré afin de mesurer les priorités et les défis liés à l'innovation pour les coopératives. Le questionnaire a été construit en s'appuyant, pour certaines questions, sur une étude du BCG sur l'innovation dans les entreprises de 2015 (Ringel, Taylor et Zablitz, 2015), afin d'assurer la comparabilité des résultats avec les entreprises non coopératives. Le questionnaire a été rédigé en quatre langues, français, anglais, espagnol et portugais, et édité sur la solution Internet Survey Monkey. Le questionnaire est composé de 14 questions : 7 questions descriptives du profil des coopératives et 7 questions sur les priorités d'innovation. En ce qui concerne les échelles de mesure des variables, 7 questions ont été configurées selon une échelle nominale, 5 questions selon une échelle catégorique verbale en utilisant l'échelle de Likert et 2 questions sont ouvertes.

Le processus d'échantillonnage est non probabiliste. Les résultats du sondage ont été traités selon une analyse univariée. D'autres analyses pourront être menées par la suite dans le

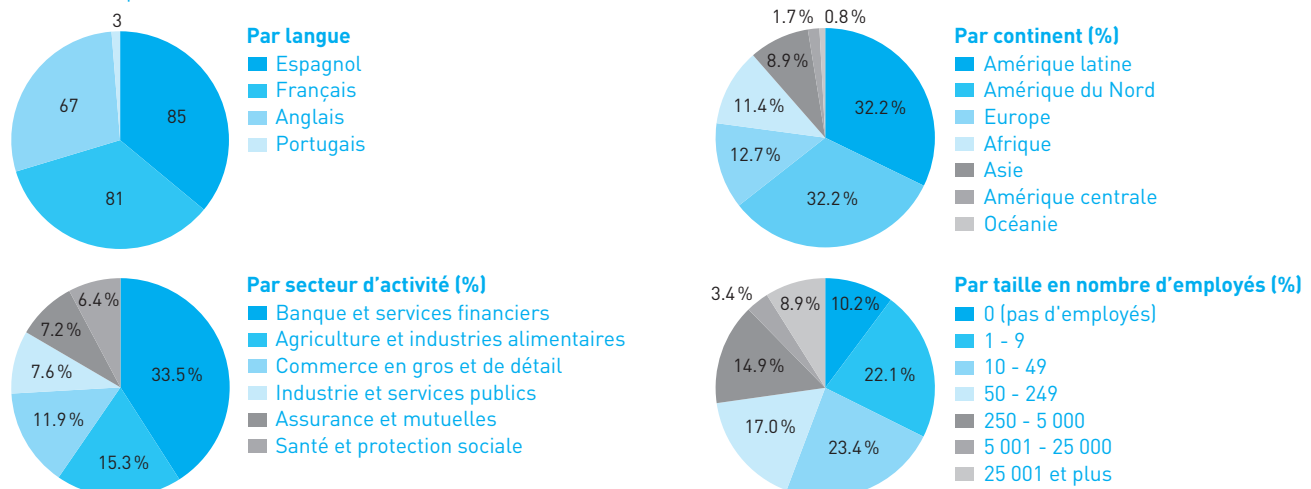
cadre de recherches plus approfondies. Enfin, pour la diffusion du sondage, nous avons choisi de collaborer avec les partenaires ci-dessous, car ils bénéficient d'une visibilité et d'une audience de coopératives à l'échelle internationale, ce qui permet de maximiser le taux de réponse. Ainsi, l'échantillon a été constitué en fonction des plateformes de diffusion des partenaires suivants :

- Le Sommet international des coopératives a partagé le lien du sondage sur son site Internet et a envoyé le lien par courriel à une base de contacts de coopératives dans le monde, via une infolettre.
- L'Alliance coopérative internationale a publié le lien du sondage sur son site Internet.
- Le sondage a été publié sur le site Internet de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène Desjardins.
- Des groupes de coopératives ont diffusé le sondage auprès de leurs membres en utilisant différents moyens de communication (voir annexe 1).

Le sondage en ligne a été conduit entre avril et juin 2016. Durant cette période, 236 coopératives y ont répondu. La figure 1 présente le profil des répondants selon quatre critères : langue, géographie, secteur d'activité et taille de la coopérative en nombre d'employés.

FIGURE 1 – Profil des répondants du sondage

Total des répondants : N = 236



Source : Auteurs [2016]

b) Monographies et entretiens

La réalisation de monographies a pour objectif de répertorier les pratiques d'innovation clés des 12 institutions financières coopératives. Dans le cadre de cette méthodologie, nous avons d'abord effectué une recherche qualitative sur chacune des institutions financières coopératives et leurs pratiques d'innovation. Les données proviennent de sources publiques, d'articles de presse, de sites Internet de ces institutions et de rapports annuels.

Par la suite, nous avons mené des entretiens avec des responsables de l'innovation de chaque coopérative financière et mutuelle. Ces entrevues permettent de confirmer les pratiques d'innovation identifiées au cours de la recherche qualitative et d'explorer davantage les processus d'innovation. Un guide d'entrevue a été élaboré pour la conduite des entretiens et a été envoyé à chacun des participants avant l'entrevue. Les résultats nous ont permis d'établir une grille d'analyse afin d'identifier les logiques structurelles d'innovation.

2 Priorités et défis d'innovation des coopératives

Cette section examine les résultats relatifs aux priorités et objectifs d'innovation, aux défis et obstacles liés à l'innovation dans les coopératives. Nous analysons les priorités et défis d'innovation des coopératives dans l'ensemble avant de comparer ces dernières aux coopératives financières et, enfin, aux sociétés non coopératives.

2.1 Les coopératives

La typologie des priorités d'innovation que nous avons établies, dans le cadre de ce sondage, repose pour certaines questions sur une étude du BCG de 2015 sur l'innovation dans les entreprises (Ringel, Taylor et Zablitz, 2015), afin d'assurer la comparabilité des résultats avec les entreprises non coopératives. Nous avons ajouté deux types de priorités spécifiques aux coopératives : renouveler la relation avec les membres et développer l'innovation sociale.

Les priorités d'innovation futures

Il convient tout d'abord de noter que l'ensemble des priorités citées recueillent plus de 60 % de réponses positives, indiquant que, systématiquement, plus de 6 coopératives sur 10 considèrent ce domaine comme prioritaire. Les champs de priorités d'innovation sont donc vastes et leur importance est forte. Au sein de ce vaste ensemble de priorités, ce sont les nouveaux services qui se trouveront au centre de l'innovation des coopératives dans les trois à cinq prochaines années, comme le montre la figure 2.

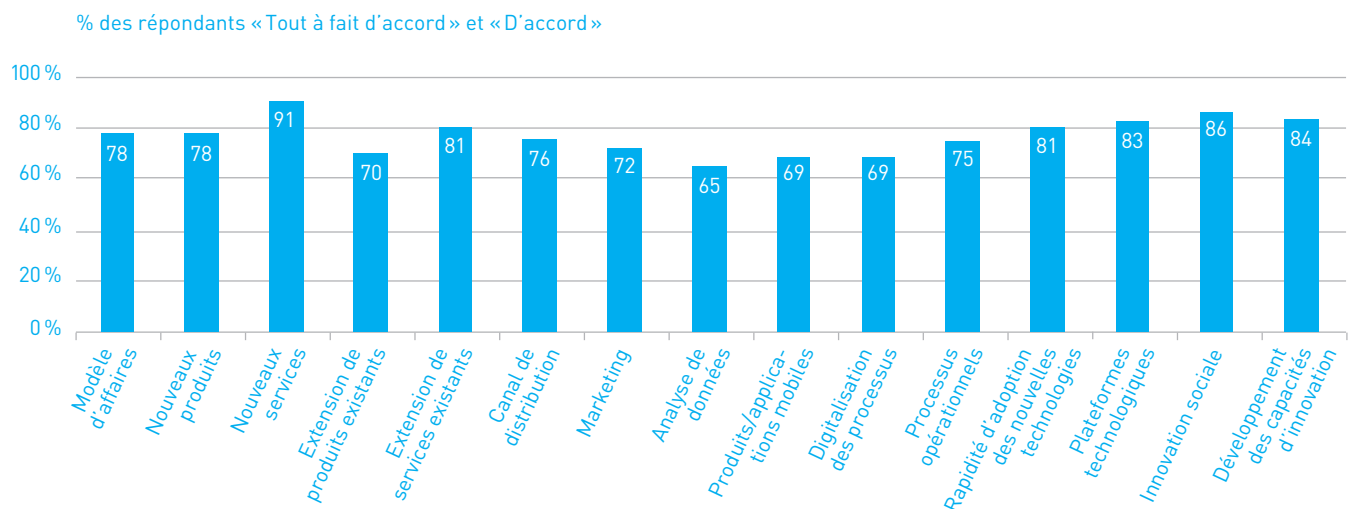
En effet, les nouveaux services sont la priorité no 1 des coopératives, avant l'extension de services existants. Cette priorité est suivie du développement des capacités d'innovation et des plateformes technologiques, ainsi que de la rapidité d'adoption des nouvelles technologies. Cela traduit le besoin de renforcer les « outils et méthodes » d'innovation de manière systématique au sein des coopératives. À l'opposé, des aspects d'innovation plus ciblés ou plus tactiques tels que la digitalisation des processus ou les analyses de données recueillent des priorités plus faibles, même si celles-ci restent supérieures à 60 %.

Les objectifs d'innovation prioritaires

Comme le montre la figure 3, l'innovation au sein des coopératives vise deux objectifs prioritaires : répondre à de nouveaux besoins et contrer les menaces. Les coopératives innoveraient donc de manière proactive pour anticiper les nouveaux services, mais aussi en réponse à un environnement plus concurrentiel.

Par ailleurs, seules 17 % des coopératives n'envisagent pas de développement d'un modèle d'affaires innovant. Cela suggère que 83 % des coopératives envisagent de développer un modèle d'affaires innovant. En résumé, il convient de répondre de manière proactive à des besoins nouveaux, mais il faut réagir face aux menaces et à la concurrence, tout en se préparant à revoir fondamentalement les modèles d'affaires.

FIGURE 2 – Champs de développement prioritaires de l'innovation dans les trois à cinq prochaines années



Source : Ringel, Taylor et Zablitz (2015); Auteurs (2016)

Les obstacles par rapport au retour sur investissement de l'innovation

Les trois principaux obstacles sont liés au processus d'innovation et à la culture d'entreprise. Comme l'indique la figure 4, il s'agit des délais de développement, de la sélection des bonnes idées pour les commercialiser et de l'aversion pour la culture de risque. Les deux premiers rejoignent deux enjeux identifiés : la rapidité d'adoption de nouvelles technologies et le développement des capacités d'innovation. En effet, disposer de capacités d'innovation et de plateformes technologiques performantes sont des aspects clés pour réduire les délais de

développement et disposer de processus de sélection d'idées efficaces. Le troisième, l'aversion pour le risque, souligne un enjeu de culture spécifique pour les coopératives. En effet, la culture des entreprises coopératives est très orientée sur la proximité et le service aux membres, mais pas nécessairement avec une logique d'innovation comme finalité *per se*.

Les principaux défis de l'innovation

Les principaux défis de l'innovation pour les coopératives au cours des cinq prochaines années sont la priorisation des idées, le développement des idées et leur financement. La figure 5 fait état des défis à relever.

FIGURE 3 – Objectifs prioritaires visant un modèle d'affaires innovant

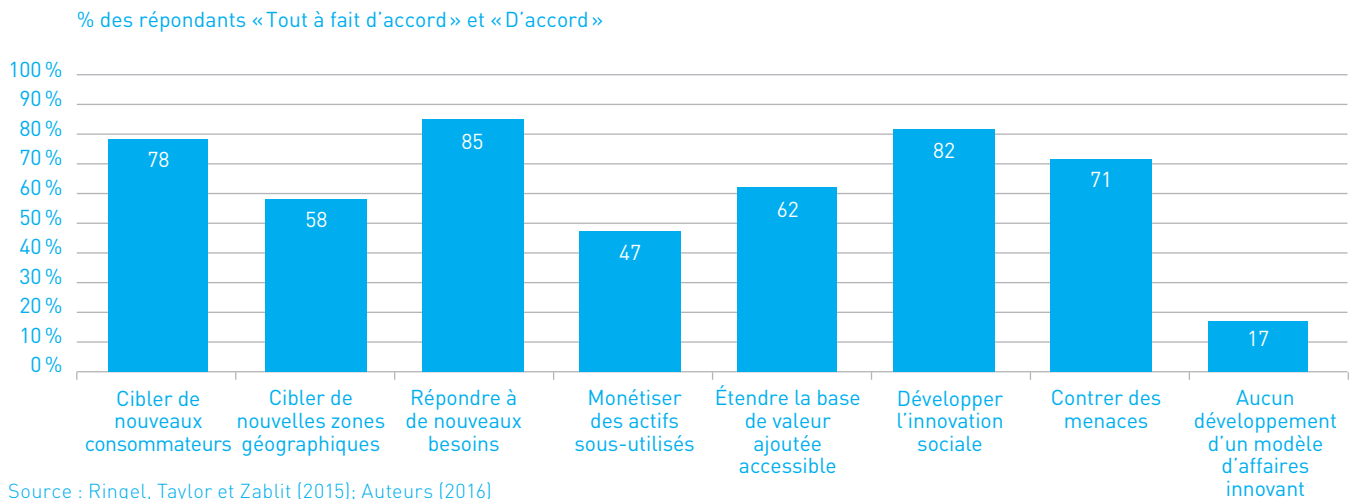
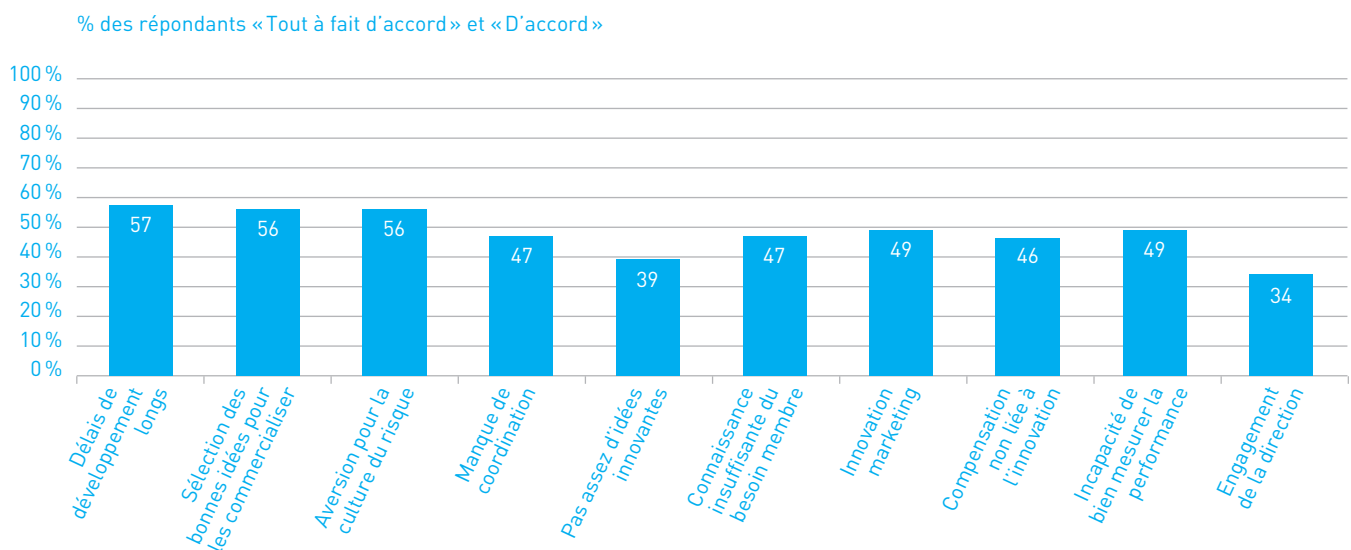


FIGURE 4 – Obstacles majeurs de l'innovation



Les trois principaux défis rejoignent l'obstacle, relevé précédemment, qu'est la priorisation des idées. Cela souligne l'importance d'un processus d'innovation rigoureux, depuis la génération d'idées et leur sélection jusqu'à leur financement.

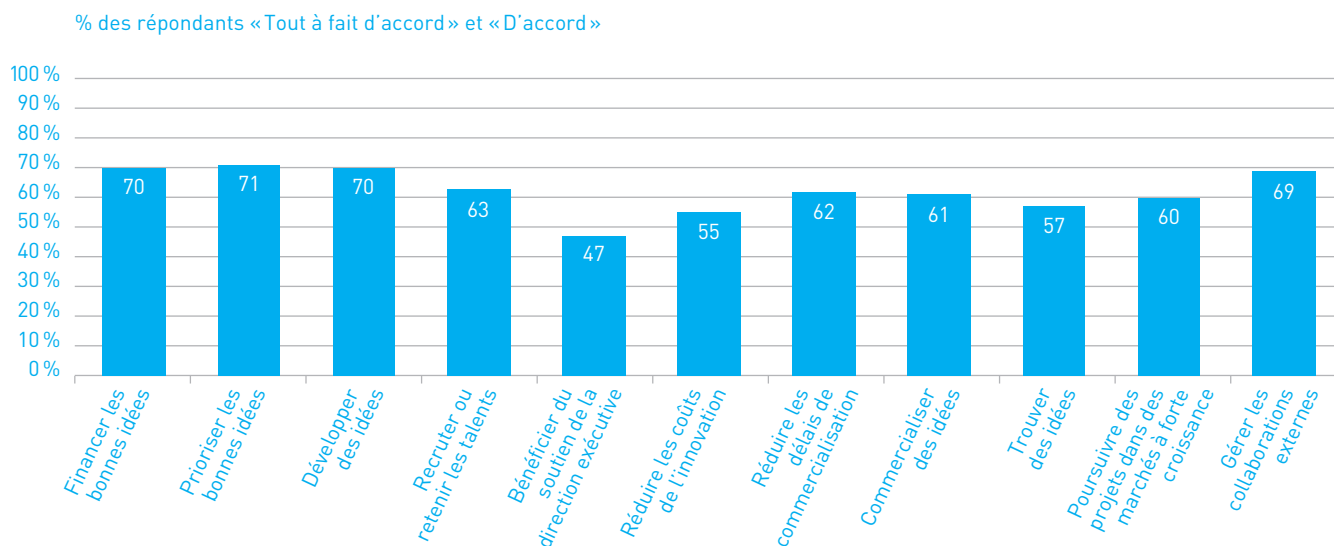
Un autre défi relevé par les coopératives concerne la gestion des collaborations externes. Cela peut s'expliquer par le caractère décentralisé de leurs organisations, d'où la nécessité de coopérer tant à l'interne qu'avec des partenaires externes pour faire aboutir les innovations.

À l'opposé, le soutien qu'apporte la direction exécutive à l'innovation semble être acquis dans la plupart des cas.

2.2 Les coopératives financières versus les coopératives

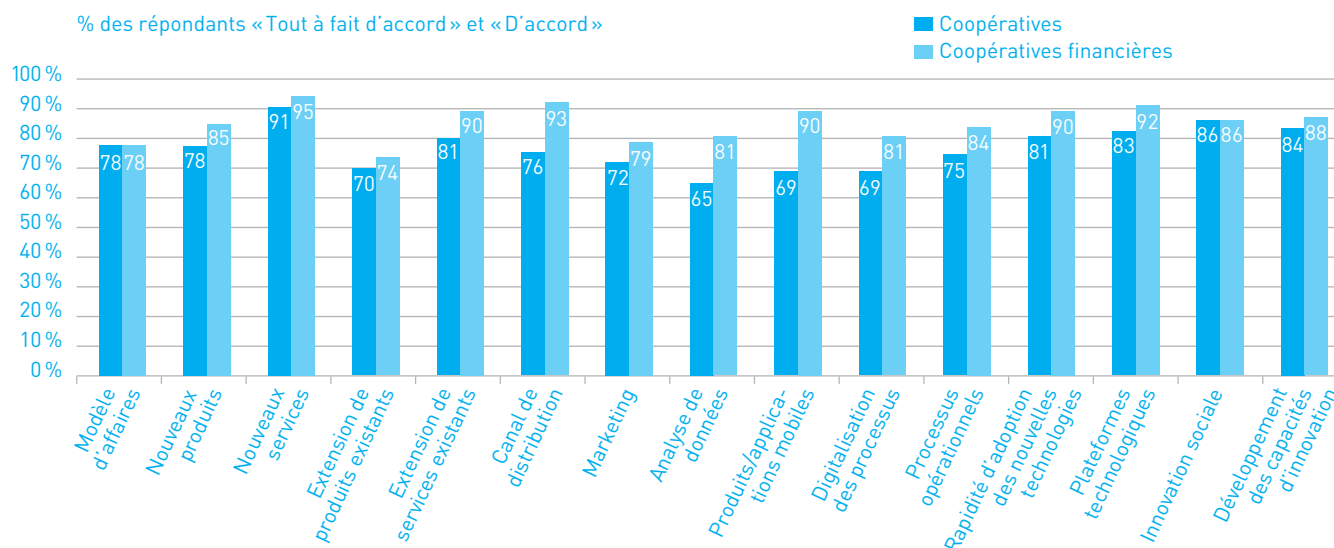
Cette section vise à approfondir les résultats du sondage pour les secteurs d'activité « Banques et services financiers » et « Assurance et mutuelles », représentant près de 40 % de l'échantillon total, et à comparer les résultats avec les coopératives en

FIGURE 5 – Les défis de l'innovation pour les coopératives dans les cinq prochaines années



Source : Ringel, Taylor et Zablit (2015); Auteurs (2016)

FIGURE 6 – Champs d'innovation prioritaires des coopératives financières vs les coopératives



Source : Ringel, Taylor et Zablit (2015); Auteurs (2016)

général. De plus, 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. Ainsi, plusieurs éléments spécifiques ont été relevés.

Concernant les priorités d'innovation au cours des trois à cinq prochaines années, les nouveaux services sont également au cœur de l'innovation des institutions financières coopératives (figure 6). En effet, les nouveaux services sont la priorité no 1 pour 95 % des coopératives financières, contre 91 % pour les coopératives.

Les priorités semblent toutefois plus nombreuses pour les coopératives financières. Ainsi, celles-ci devront aussi intervenir dans d'autres champs d'innovation tels que les plateformes technologiques, les canaux de distribution, l'extension de services existants, les applications mobiles, l'analyse de données et la rapidité d'adoption des nouvelles technologies. Ces résultats confirment le besoin de faire évoluer de nombreux aspects du modèle d'affaires des coopératives financières.

Enfin, les principaux défis futurs des coopératives financières sont, comme pour l'ensemble des coopératives, la priorisation des idées et la gestion des collaborations externes. En plus, la réduction du délai de commercialisation est un défi spécifique pour les coopératives financières (figure 7). En effet, ce dernier est lié à la priorité de la rapidité d'adoption des nouvelles technologies comme l'indique la figure 6, ce qui nécessite de réduire les délais de commercialisation.

En résumé, les coopératives financières ont davantage de priorités spécifiques à leur secteur que les coopératives en général. Elles ont aussi plus de défis à relever. Cela traduit probablement le contexte de transformation de ce secteur d'activité,

soumis à l'émergence de nombreux nouveaux opérateurs tels que les entreprises de technologie financière.

2.3 Les coopératives versus les sociétés non coopératives

Dans cette section, nous comparons les priorités des coopératives aux priorités exprimées par les entreprises non coopératives. Pour cela, nous avons mis en perspective les réponses à notre sondage avec quelques observations mentionnées dans l'étude BCG de 2015 sur l'innovation (Ringel, Taylor et Zablitz, 2015).

Ainsi, les coopératives placent l'innovation au même niveau d'importance, voire en léger retrait, que les sociétés non coopératives. Ces dernières placent l'innovation en tête ou dans le top 3 des priorités de leur entreprise pour 79 % d'entre elles, contre 69 % pour les sociétés coopératives (figure 8).

Les enjeux d'innovation des coopératives sont aussi plus nombreux et plus diversifiés que pour les sociétés non coopératives. En effet, comparativement à ces dernières, les sociétés coopératives ont des types d'innovation additionnels qui leur sont spécifiques, notamment renouveler la relation avec les membres, encourager l'économie sociale ou améliorer le développement durable, comme l'indique la figure 9.

Dans le domaine de l'organisation, les coopératives se démarquent aussi. Elles se caractérisent par des organisations de l'innovation décentralisées, 14 %, ou coordonnées, 30 %, contre respectivement 5 % et 28 % pour les sociétés non coopératives. En effet, les coopératives et mutuelles se distinguent par un ancrage territorial de leurs activités et une forte proximité avec les membres (voir figure 10).

FIGURE 7 – Défis de l'innovation pour les coopératives financières vs les coopératives

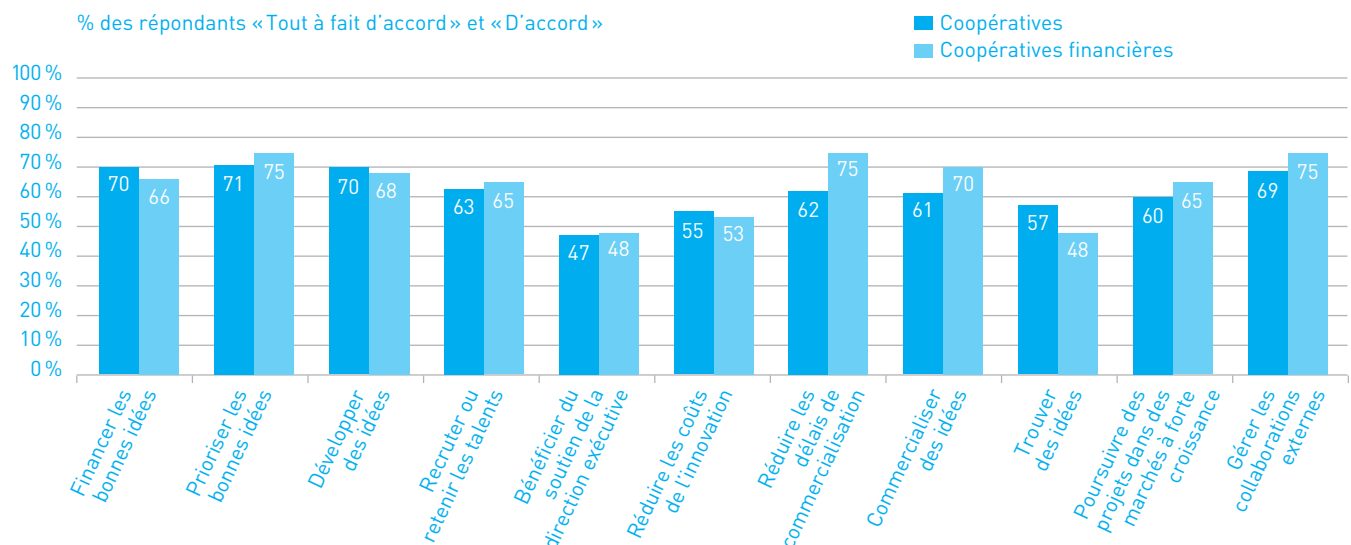
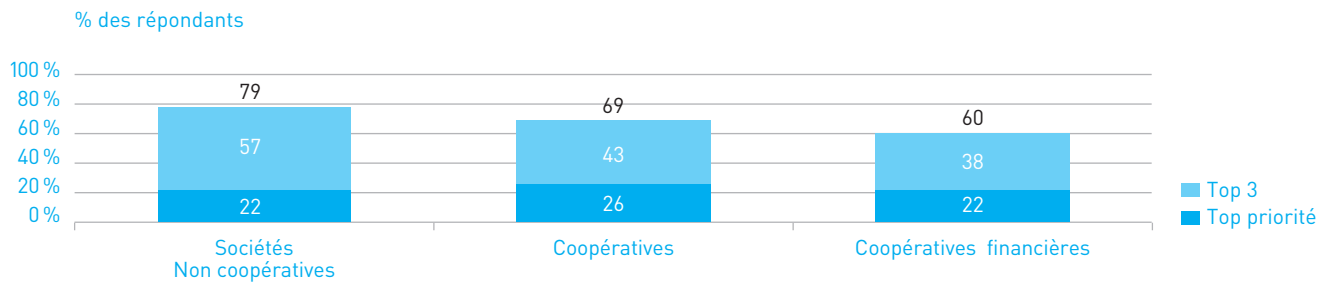
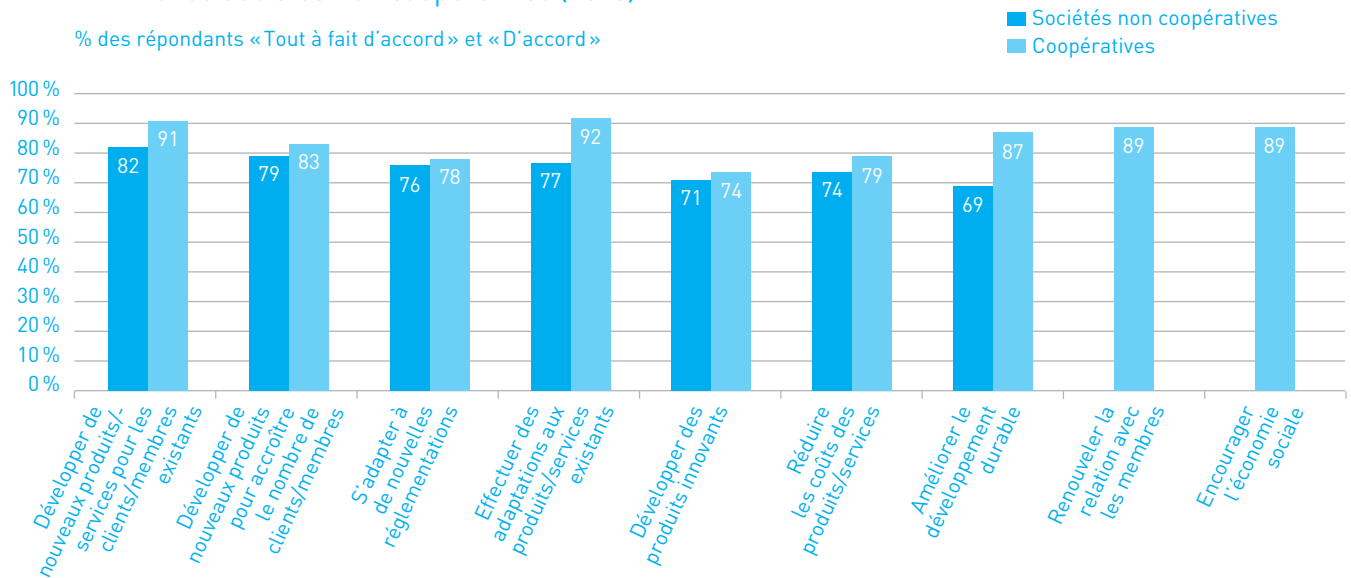


FIGURE 8 – Niveau de priorité de l’innovation dans les coopératives (2016) vs les sociétés non coopératives (2015)



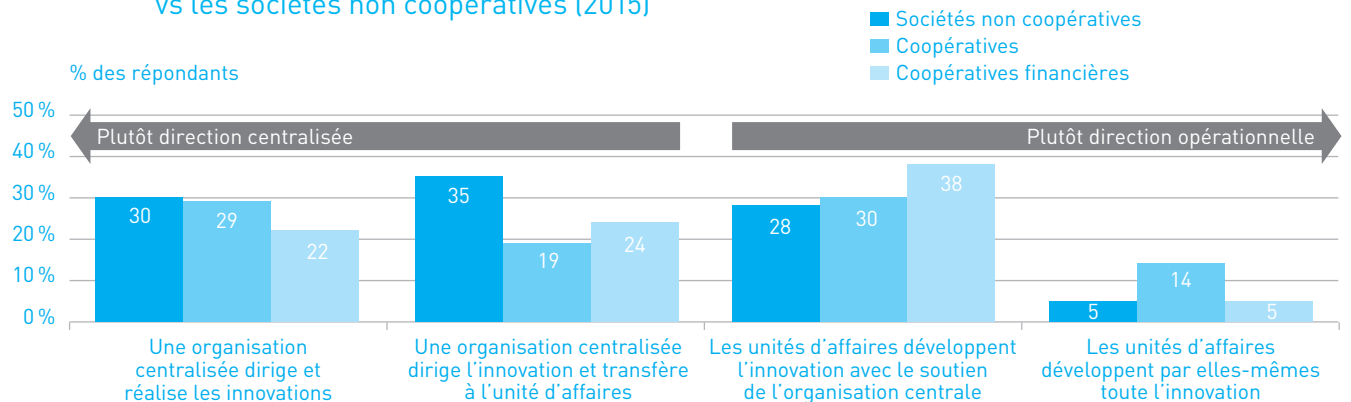
Source : Ringel, Taylor et Zablitz (2015); Auteurs (2016)

FIGURE 9 – Importance des types d’innovation pour la réussite future des coopératives (2016) vs les sociétés non coopératives (2015)



Source : Ringel, Taylor et Zablitz (2015); Auteurs (2016)

FIGURE 10 – Structure organisationnelle du développement de l’innovation dans les coopératives (2016) vs les sociétés non coopératives (2015)



Source : Ringel, Taylor et Zablitz (2015); Auteurs (2016)

3 Revue des pratiques d'innovation des coopératives financières

Les coopératives financières occupent un créneau socioéconomique important tant dans le mouvement coopératif en général qu'au sein de l'industrie bancaire. Celles-ci ont souvent pour vocation de répondre différemment aux besoins bancaires de leur communauté. Elles sont également orientées vers leur marché intérieur, et plus accessibles sur les plans géographique et social pour leurs membres. Cela induit de nombreuses pratiques différenciées : une certaine péréquation en faveur des établissements des régions éloignées, moins de sélection de clientèles et une marge d'intervention stratégique, en particulier pour l'affectation des surplus aux mains des décideurs locaux (Malo et Tremblay, 2004).

La crise économique de 2007 a montré la capacité du modèle coopératif à amortir les effets négatifs de celle-ci, révélant ainsi une résilience et une flexibilité fortes. En effet, les coopératives financières ont non seulement pu maintenir et créer des emplois, mais aussi renforcer la cohésion économique, sociale et régionale (Birchall, 2013; Birchall et Ketilson 2009; Parlement européen,

2013). De plus, les coopératives de crédit contribuent à accroître la diversité du secteur bancaire, tant en termes de modèles d'affaires que de structures de propriété, ce qui contribue fortement à l'amélioration du système financier (Ayadi *et al.*, 2010, 2015). La transformation du secteur financier au cours des trente dernières années a amené à considérer l'innovation comme un facteur clé pour l'adaptation de ces institutions.

Dans ce contexte, nous explorons l'état des pratiques d'innovation des coopératives financières et mutuelles. Pour ce faire, nous avons répertorié les pratiques d'innovation de 12 coopératives financières et mutuelles en provenance des Amériques et d'Europe selon une optique de présentation des innovations et non de comparaison. Le profil des institutions ayant servi de cas d'étude est présenté à la figure 11. L'analyse nous a permis de créer une typologie des innovations que nous avons cartographiées pour illustrer le foisonnement actuel des pratiques innovantes au sein des coopératives et mutuelles financières.

FIGURE 11 – Les institutions coopératives financières participantes



3.1 Modèle d'analyse des pratiques d'innovation

Deux dimensions de cartographie : objectifs visés et modalités organisationnelles de soutien de l'innovation

Les pratiques d'innovation recensées ont été classées suivant deux dimensions retenues : les objectifs visés et les modalités organisationnelles de soutien de l'innovation. Nous avons conceptualisé ces deux dimensions dans les schémas de la figure 12.

Le schéma de gauche présente les objectifs visés par l'innovation selon l'impact attendu sur le modèle d'affaires de la coopérative ou de la mutuelle. Ainsi, une innovation peut viser essentiellement la transformation du modèle d'affaires existant au service des membres ou son développement vers de nouveaux types de membres, vers de nouveaux services. Cela rejoint les priorités exprimées dans le sondage présentées à la section 2. En effet, les coopératives mettent l'accent en premier lieu sur le lancement de nouveaux services et l'adaptation des services existants.

Le schéma de droite présente les modalités organisationnelles pour soutenir l'innovation. Les modalités sont classées selon le degré d'intégration au sein de l'organisation de la coopérative ou de la mutuelle. Ainsi, d'un point de vue organisationnel, une initiative peut être menée à l'interne, reposant sur des dispositifs intégrés au sein de l'organisation. À l'opposé, certaines initiatives reposent sur des dispositifs plus externes

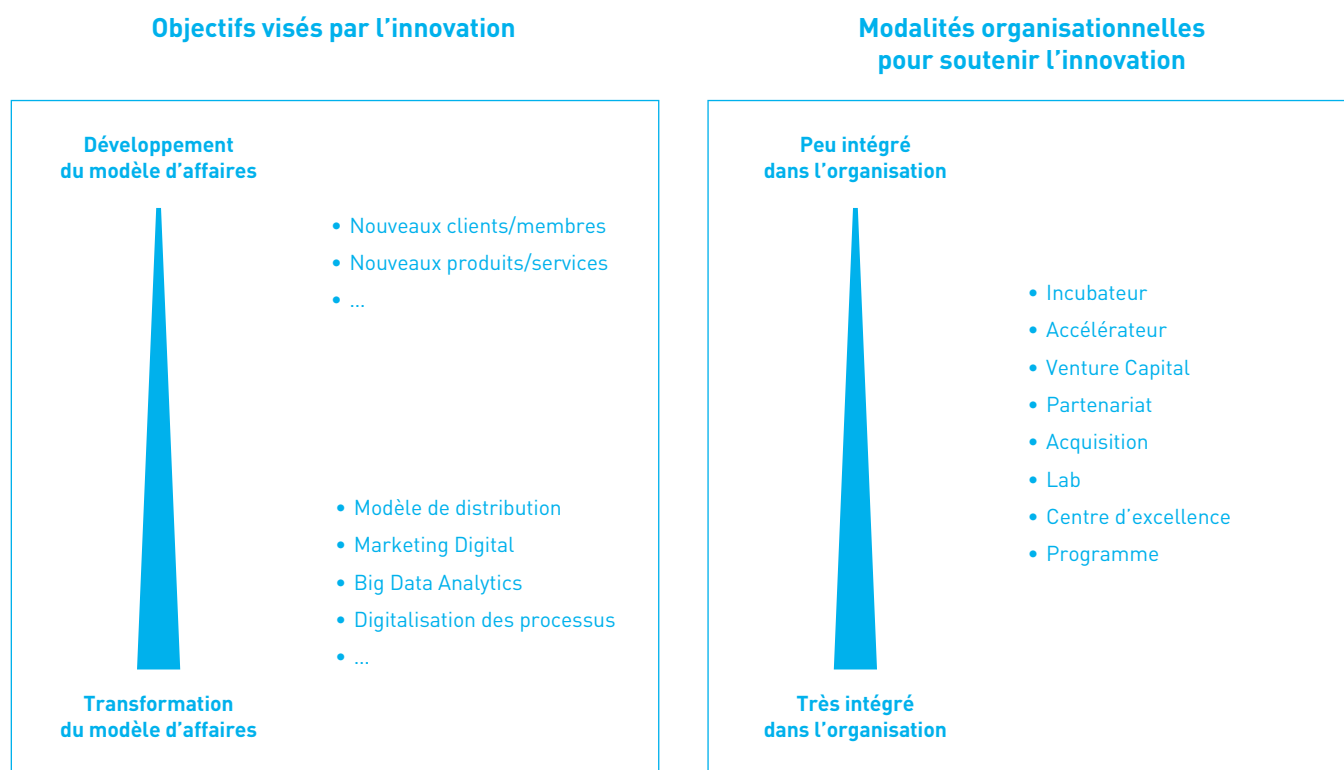
ou partagées avec des tiers. Cette dimension de la cartographie rejoint les préoccupations exprimées à la section 2 concernant le développement de capacités d'innovation.

Quatre logiques d'innovation identifiées

Nous avons défini quatre logiques d'innovation que nous avons conceptualisées sous forme de cartographie (figure 13). Cette dernière permet de repérer concrètement où se situe l'innovation selon l'évolution du modèle d'affaires et le degré d'intégration organisationnelle.

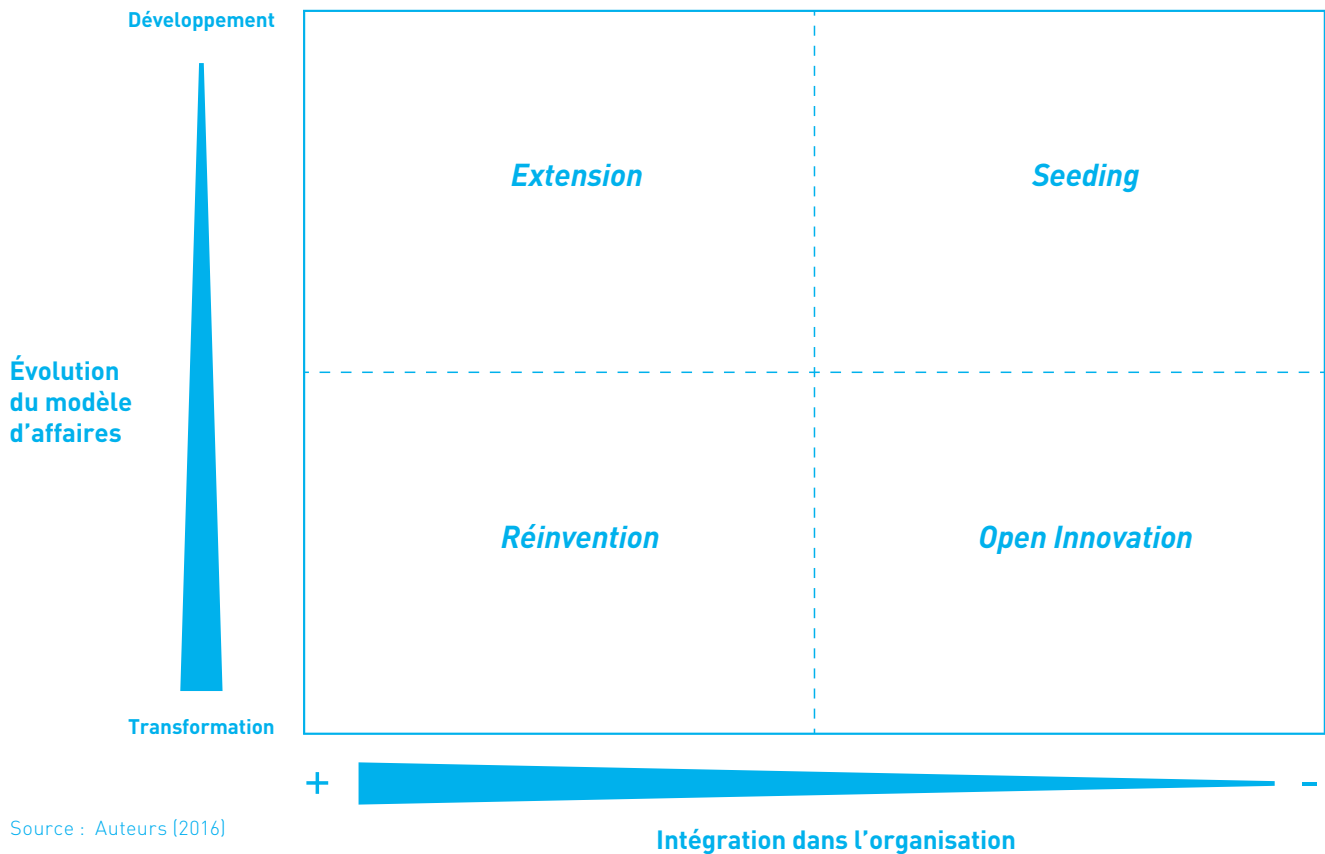
- **Réinvention** : Initier des innovations ayant pour objectif la transformation du modèle d'affaires et reposant sur des dispositifs organisationnels intégrés.
- **Extension** : Développer des offres et services connexes au modèle d'affaires existant. Cette logique englobe les initiatives d'innovation 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.

FIGURE 12 – Les objectifs visés et les modalités organisationnelles pour soutenir l'innovation



Source : Auteurs (2016)

FIGURE 13 – Quatre logiques d'innovation



Source : Auteurs (2016)

- **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 pour transformer le modèle d'affaires et repose sur des dispositifs organisationnels externes.

3.2 Les quatre types d'innovation : Réinvention, Extension, Seeding, Open Innovation

Pour chaque coopérative et mutuelle financière participante, nous avons établi une cartographie des innovations clés recensées et mentionnées au cours des entretiens. Ces cartographies sont présentées à l'annexe 2. Nous pouvons aussi illustrer les quatre types d'innovation à partir des cartographies. Sans être exhaustif, celles-ci permettent de mieux cerner la typologie sur la base d'initiatives concrètes.

Réinvention

L'ensemble des groupes interrogés a engagé une démarche de réinvention qui peut se décliner en plusieurs aspects : mise en place d'une Direction en charge de la mobilisation et du pilotage de l'innovation; structuration d'un pipeline d'innovations depuis l'idéation jusqu'à la mise en œuvre; gestion de plateformes technologiques de suivi des innovations; et lancement de programmes de créativité et de transformation numérique.

Par ailleurs, certains groupes ont fait porter l'innovation sur leur mode de fonctionnement pour tirer davantage parti de l'unicité du modèle coopératif, par exemple : animer un processus d'innovation décentralisé et susciter ainsi une action collective reposant sur une forte autonomie locale; impliquer les membres et les sociétaires de manière proactive dans le management et la définition des initiatives d'innovation.

Enfin, les initiatives de réinvention recensées reposent fréquemment sur la mise en place d'outils dédiés, par exemple :




- Réseau virtuel d'innovation : des sites d'échange interne où les collaborateurs peuvent proposer, soutenir et suivre des initiatives innovantes.
- *Living Labs* : des lieux de créativité et d'expérimentation mis à la disposition des collaborateurs, des membres, voire de tiers.
- *Concept Stores* : des lieux nouveaux où les services offerts s'expriment différemment, parfois vers des cibles nouvelles.

Le tableau 1 présente quelques pratiques d'innovation clés de réinvention.

TABLEAU 1 – Exemples d'innovation de la catégorie « Réinvention »

Institution	Exemples	Description
	<ul style="list-style-type: none"> Modèle intégral de management (2014) CRM : Gestion des relations avec les membres – GCA (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau modèle impliquant la participation directe des membres-dirigeants, personnels et employés dans la gestion de la banque sur trois dimensions : commerciale, opérationnelle et institutionnelle Plateforme intégrale (commerciale et institutionnelle) avec les membres. Fonctionnalités : agenda des visites, événements et campagnes
	<ul style="list-style-type: none"> Double carte Coomeva (2015) EcoMicro Facility (2016) Management intégré du modèle Coomeva Digital (2016) Intelligence d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Première carte en Colombie qui combine les paiements débit et crédit Produit financier vert pour les PME visant les technologies à efficacité énergétique ou énergie renouvelable Cellule d'évaluation et d'optimisation de la gestion de la direction exécutive incluant un système de gestion des dirigeants Plateforme en ligne pour commercialiser des offres de produits/ services sur le Web Segmentation des marchés en utilisant l'analyse de données
	<ul style="list-style-type: none"> Direction Marketing Groupe et du Digital (2015) CA Store (2013) Technolab (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Groupe en charge du pilotage et de la mobilisation Appstore pour les applications développées par le Groupe CA Première expérience de lieu dédié à la créativité
	<ul style="list-style-type: none"> Fivory (2014) Eurinov (2011) et TIPMA (2016) Gestion des communautés Géolocalisation – iBeacon (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Solution de paiement mobile universel et multicanal au service des commerçants Solutions pour soutenir une démarche d'innovation chez les collaborateurs Expérimentations en cours pour valider le concept et ses bénéfices pour un usage interne Solution de géolocalisation des sociétaires à l'entrée en agence
	<ul style="list-style-type: none"> Desjardins Lab (2015) I3 Desjardins (2013) ExcentriQ (2011) Ajusto (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Lieu d'expérimentation et de créativité Programme de créativité basé sur le <i>Design Thinking</i> Réseau de connexion des collaborateurs et de suivi des initiatives d'innovation Programme de primes et récompenses pour les conducteurs qui adoptent une conduite sécuritaire et responsable
	<ul style="list-style-type: none"> Département d'innovation et de digitalisation (2016) EasyCreditHouse – Teambank (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Groupe en charge du pilotage et de la mobilisation Nouveau siège TeamBank conçu et organisé dans une logique de digitalisation
	<ul style="list-style-type: none"> Direction de la transformation digitale (2015) Pôle innovation de la société Groupama Supports et Services (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Groupe en charge du pilotage et de la mobilisation Pôle en charge de montrer les nouveaux aménagements possibles dans le cadre d'un fonctionnement réinventé
	<ul style="list-style-type: none"> Modèle intégré Gestion Qualité Délégation pouvoir décisionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Modèles de gestion visant l'excellence dans le service et la rapidité de décisions
	<ul style="list-style-type: none"> Direction de l'Innovation (2015) MAIF concept (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Groupe en charge du pilotage et de la mobilisation Lieu d'expérimentation et de créativité

TABLEAU 1 – Exemples d'innovation de la catégorie « Réinvention » (suite)

Institution	Exemples	Description
	<ul style="list-style-type: none"> Département de l'Innovation (2005) Moonshot (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Groupe en charge du pilotage et de la mobilisation Campagne d'innovation interne centrée sur les fintech
	<ul style="list-style-type: none"> RaiTecLab (2015) Dialog Plus (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Lieu d'expérimentation et de créativité Programme de planification stratégique et de mobilisation
	<ul style="list-style-type: none"> SicoobCard Sicoob Mobile Banking Sicoob My Finance Cabal's Benefits 	<ul style="list-style-type: none"> Application qui permet de gérer 100% de des paiements par carte bancaire «Banking Report Award 2015» dans la catégorie «Self-Service» Application qui permet la gestion des finances personnelles Application qui permet de vérifier le solde et de localiser où la carte Cabal est acceptée

Source : Auteurs (2016)

Extension

En complément d'initiatives de réinvention, les groupes coopératifs et les mutuelles interrogés ont engagé des initiatives d'extension, tournées vers de nouveaux clients, services et canaux de distribution. Ces développements s'inscrivent dans la vocation des mouvements coopératifs visant à élargir la palette de services proposés aux communautés dont ils sont issus. Plusieurs types d'initiatives ont été mentionnés, dont le lancement d'offres numériques, destinées à de nouvelles clientèles, ou le développement d'offres de services complémentaires aux services financiers.

Ces extensions peuvent aussi intervenir dans les domaines à vocation plus sociale tels que l'appui au développement coopératif, notamment à l'international, et l'aide aux sociétaires démunis. En fonction de la proximité avec le modèle d'affaires existant, ces extensions sont menées à l'interne, en partenariat ou par des prises de participation stratégiques. Le tableau 2 présente des exemples d'innovation dans une logique d'extension.

TABLEAU 2 – Exemples d'innovation de la catégorie « Extension »


Institution	Exemples	Description
	<ul style="list-style-type: none"> Credicoop Mobile (2016) Mpos (2016) TodoPago (2016) Transfert de personne-personne (2016) Portefeuille digital (2016) Magasins Coop (2015) Dépôt de chèques à distance (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Banque mobile : Top 5 du classement Google Store pour Apps Financières Argentine Passerelle de paiement en provenance d'appareils mobiles – En partenariat avec PRISMA/VISA Passerelle de paiement en ligne avec toutes les cartes de crédit/débit opérationnelles en Argentine – En partenariat avec PRISMA/VISA Service de paiements entre personnes – En partenariat avec PRISMA/VISA Intégration dans le même environnement virtuel de toutes les cartes de crédit/débit activées en Argentine. L'utilisateur sélectionne celle avec laquelle il veut payer – En partenariat avec PRISMA/VISA Portail de commerce électronique (exposition, vente, passerelle de paiement et livraison des produits) Gagnant-Gagnant : les entreprises font le dépôt des chèques sans quitter leurs bureaux avec un numériseur et la Banque améliore les opérations des succursales

TABLEAU 2 – Exemples d'innovation de la catégorie « Extension » (suite)

Institution	Exemples	Description
	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina Prepagada (1973) • Conecta Salud (2012) • Tecnocom partnership • Conectamos Financiera (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'assurance en soins de santé à domicile et à l'international pour les étrangers en Colombie • Compagnie dédiée à l'amélioration des processus technologiques des compagnies de Coomeva dans le secteur de la santé • Service de paiement électronique via le système de cartes bancaires • Compagnie dédiée à l'amélioration des processus technologiques des compagnies de Coomeva dans le secteur de l'économie solidaire
	<ul style="list-style-type: none"> • Point Passerelle (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'accompagnement pour membres/clients en situation de difficulté financière
	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit Mutuel Mobile (2006) • Crédit Mutuel Auto (2015) • EPS (1986) 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre de téléphonie mobile distribuée en agence bancaire • Offre de vente de véhicules neufs • Services de systèmes d'alarme et de télésurveillance pour particuliers et professionnels
	<ul style="list-style-type: none"> • Desjardins Développement International • StateFarm (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'accompagnement au développement des coopératives financières à l'international • Acquisition des activités canadiennes d'assurances de dommages et de vie de StateFarm Canada
	<ul style="list-style-type: none"> • VisualVest (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre numérique d'épargne et de banque destinée aux « digital natives »
	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle services (jecommande.com, capsauto, granvillage, wefarmup, fourmiverte) • Predict (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Services à valeur ajoutée offerts en complément des offres d'assurance • Service de données prédictives pour les mairies
	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec la National Cooperative Bank (2014) • Intégration du réseau d'assurances Seguros Lagun Aro (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat visant à développer des coopératives au niveau des économies locales à travers les États-Unis • Nouveau format de succursale. Amélioration du service clientèle pour les produits d'assurance et bancaires
	<ul style="list-style-type: none"> • Nestor (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre d'agrégation de comptes et de services financiers
	<ul style="list-style-type: none"> • MyOrder (2012) • Collin Crowdfund and OnePlanetCrowd (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans un service de commande et de paiement • Accords commerciaux avec des sociétés de sociofinancement
	<ul style="list-style-type: none"> • PayMit (2015) • Mobile Voucher 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre de paiement PeerToPeer en partenariat avec six autres établissements • Offre de recharge de téléphone mobile prépayé aux guichets bancaires automatiques
	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat Firstdata • Partenariat Cabal • Ponta Consortium • Compagnie d'assurances Sicoob 	<ul style="list-style-type: none"> • Service de paiement électronique via le système de cartes primaires (MasterCard, Visa, Cabal Crédit, débit et cartes prépayées) • Partenariat visant à lancer la carte de débit/crédit Cabal • Acquisition de la compagnie afin de fournir aux membres des services via des consortiums • Création d'une compagnie d'assurances pour développer le portfolio de la banque

Source : Auteurs (2016)

Seeding

Les groupes coopératifs innovent aussi par leur soutien à des initiatives plus entrepreneuriales ayant des perspectives à plus long terme. Ces initiatives ont souvent une forte dimension locale ou collaborative, contribuant ainsi à l'écllosion ou au renforcement d'écosystèmes plus performants.

Cela renforce l'ancrage des groupes coopératifs au service des communautés où ils sont présents. Ainsi, les innovations émergent fréquemment d'initiatives locales qui correspondent à l'ancrage territorial des coopératives et mutuelles. Des dispositifs dédiés, souvent en partenariat, sont lancés dans le but de soutenir des initiatives de plusieurs catégories :

TABLEAU 3 – Exemples d'innovation de la catégorie « Seeding »

Institution	Exemples	Description
	<ul style="list-style-type: none"> Fondation Banco Credicoop (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> Promotion du développement des organisations de l'économie sociale et des petites et moyennes entreprises en utilisant des programmes de formation et d'assistance technique pour l'ouverture aux marchés internationaux
	<ul style="list-style-type: none"> Fondation Coomeva (1989) Acelera X2 (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Programmes pour le soutien et le développement de PME membres du Groupe Coomeva Accélérateur lancé par la Fondation Coomeva et trois partenaires pour le développement de PME de technologie en Colombie
	<ul style="list-style-type: none"> Linxo (2015) Le Village by CA (2014) Capital Innovation (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Participation à un agrégateur de comptes « Écosystème d'innovation » par la mise en réseau des <i>start-up</i>, des groupes partenaires et des spécialistes du conseil bancaire Deux fonds d'investissement dont un est dédié aux relais de croissance, et l'autre aux fintech/assurtech
	<ul style="list-style-type: none"> Blablacar (2012) Limonetik (2009) 	<ul style="list-style-type: none"> Participation dans une start-up spécialisée dans le covoiturage Participation dans une plateforme de paiement en ligne
	<ul style="list-style-type: none"> Innocité MTL (2014) et Hacking Health Accelerator (2014) Desjardins Innovatech (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats avec des accélérateurs visant la cocréation de solutions avec la communauté Fonds d'investissement en technologies
	<ul style="list-style-type: none"> SpinLab HHL Accelerator (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Participation dans un accélérateur
	<ul style="list-style-type: none"> Groupama-Orange Banque (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Lancement d'une banque numérique en joint-venture
	<ul style="list-style-type: none"> Gaztenpresa (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Création, développement et soutien de petites entreprises et de micro PME
	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur et économie collaborative : Numa, Guesttquest, Koolicar, Sharingcity MAIF Avenir 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de participation dans des sociétés; l'incubateur est tourné vers l'économie collaborative Fonds d'investissement dédié à l'économie collaborative
	<ul style="list-style-type: none"> Wehelpen (2012) DutchOpenHackathon (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Coopérative qui a pour objectif d'offrir des services d'aide informels aux personnes Stimulation de la créativité et l'innovation technologique aux Pays-Bas
	<ul style="list-style-type: none"> Digital Zurich 2025 (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la ville de Zurich en tant que chef de file européen de l'innovation digitale

incubateur, accélérateur, fonds d'investissement, participation à des *hackathons* de place financière, prises de participation minoritaires et partenariats.

De plus, ces projets peuvent aussi contribuer à terme à l'essor des coopératives, car certains d'entre eux pourraient s'intégrer au Groupe qui les a soutenus par acquisition ou se développer de manière pérenne et prendre une ampleur significative, utilisant les services de la coopérative de manière durable. Observons que ces extensions s'intègrent souvent sous la marque ombrelle de l'institution financière coopérative. Le tableau 3 présente des exemples d'innovation selon la logique de *Seeding*.

Open Innovation

Soucieux de rester « à la pointe » de l'innovation, les groupes coopératifs participent à des activités plus exploratoires ayant une incidence possible sur leur modèle d'affaires. Ils y participent de plusieurs manières, d'une part en s'intégrant aux initiatives d'innovation de place financière portant sur une technologie précise ou en expérimentant, de manière ciblée, des technologies susceptibles de transformer leur modèle d'affaires. Les technologies les plus souvent citées sont les API¹, la *blockchain*², la cybersécurité, l'intelligence artificielle, les objets connectés³ et la protection de données.

Les coopératives financières peuvent explorer de nombreuses directions sans se fixer d'horizon impératif de retour sur investissement et jouent donc un rôle clé dans l'appui au développement de technologies moins matures. Le tableau 4 présente des exemples d'innovation selon la logique *Open Innovation*.

-
1. API, *Application Programming Interface*, est une interface de programmation par laquelle un logiciel offre des services à d'autres logiciels, une bibliothèque logicielle qui fournit une solution à un problème informatique en faisant abstraction de son fonctionnement.
 2. La *blockchain* est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle. Par extension, une *blockchain* constitue une base de données contenant l'historique de transactions entre des utilisateurs.
 3. Les objets connectés ou l'Internet des objets est un réseau de réseaux qui permet, via des systèmes d'identification électronique normalisés et unifiés, et des dispositifs mobiles sans fil, d'identifier directement et sans ambiguïté des entités numériques et des objets physiques.

TABLEAU 4 – Exemples d'innovation de la catégorie « *Open Innovation* »

Institution	Exemples	Description
 Coomeva Nos facilita la vida	<ul style="list-style-type: none"> • IBM, Oracle, Microsoft et SAP – Big data • Objets connectés, Réalité augmentée et virtuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives exploratoires pour appliquer des analyses de « <i>Big data</i> » afin de déterminer les causes de perte de membres ou pour fidéliser les membres • Test de technologies émergentes telles que les objets connectés, la réalité augmentée et réalité virtuelle appliquées aux services fournis par les entreprises du Groupe
 Toute une banque pour vous	<ul style="list-style-type: none"> • Xbrain (2016) • Objets connectés, cybersécurité • Mobile Banking Factory (2014) • Smart Home Challenge (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accord de développement avec un spécialiste de l'intelligence artificielle • <i>Hackathon</i> de deux mois pour créer des applications mobiles pour le CA Store • <i>Hackathon</i> pour créer des services numériques et objets connectés pour révolutionner l'habitat
 Crédit Mutuel	<ul style="list-style-type: none"> • Informatique cognitive • <i>Blockchain</i> • Objets connectés • BOT (contraction de Robot) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la solution IBM Watson pour mieux assister au quotidien les conseillers, afin de mieux servir les clients • Pilote d'expérimentation <i>blockchain</i> avec la Banque de France pour le référentiel de Place ICS • Offres commercialisées autour de la télésurveillance et de la domotique • Agent logiciel automatique et interactif; expérimentations autour de services mobiles pour les clients
 Desjardins	<ul style="list-style-type: none"> • Objets connectés • Défi Innovation (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des comportements automobiles • <i>Hackathon</i> axé sur les solutions numériques pour la prévention et la promotion dans le domaine de la santé
 DZ BANK Die Initiativbank	<ul style="list-style-type: none"> • GenoHackathon (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative commune de DZ Bank, Association nationale des banques coopératives allemandes, Fiducia et GAD IT AG
 LE GROUPE Groupama	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligence artificielle 	
 MAIF	<ul style="list-style-type: none"> • Caisse des Dépôts et Consignation • Objets connectés, protection des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'initiative de place financière sur la <i>blockchain</i>
 Rabobank	<ul style="list-style-type: none"> • Dutch Fintech Hackathon (2013) • IA, API 	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} fintech <i>hackathon</i>
 RAIFFEISEN	<ul style="list-style-type: none"> • Swiss Fintech Innovations 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la Suisse en tant que pôle international de premier plan dans les domaines de la digitalisation et de l'innovation
 SICOOB	<ul style="list-style-type: none"> • CIBP <i>Hackathon</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au CIBP GRACE16 – Global Research on Augmented Collaborative Economy 2016

Source : Auteurs (2016)

Conclusion

Cette étude a permis de mesurer, lors d'un sondage en ligne, les priorités d'innovation exprimées par les coopératives en général, de les comparer à celles des coopératives financières et des sociétés non coopératives; et de cartographier les pratiques innovantes clés identifiées au sein de 12 coopératives et mutuelles financières.

Les résultats du sondage ont révélé que près de 70 % des 236 coopératives y ayant répondu, 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 en particulier l'extension de nouveaux services, le développement des capacités d'innovation, des plateformes technologiques et la rapidité d'adoption de nouvelles technologies. Les coopératives poursuivent ces innovations tant pour saisir de nouvelles opportunités que pour contrer les menaces. 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 réponses à notre sondage, nous avons comparé les coopératives en général aux coopératives financières. Ainsi, pour ces dernières, les priorités sont plus nombreuses. Elles portent aussi sur d'autres champs d'innovation tels que les canaux de distribution, les applications mobiles et la rapidité d'adoption des nouvelles technologies. Ces résultats confirment le besoin de faire évoluer de nombreux aspects du modèle d'affaires des coopératives financières. Ces dernières ont également des défis additionnels tels que la gestion des partenariats et la réduction des délais de commercialisation.

Enfin, nous avons comparé les coopératives aux 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, les coopératives ont des priorités d'innovation additionnelles comparativement aux sociétés non coopératives en raison de leur modèle coopératif et de leur rôle social : renouveler la relation avec les membres, encourager l'économie sociale et améliorer le développement durable. En ce qui concerne l'organisation de l'innovation, les coopératives s'appuient sur des organisations décentralisées ou coordonnées à 44 % contre 33 % pour les sociétés non coopératives.

Ces résultats révèlent que l'innovation est une priorité tant pour les coopératives que pour les entreprises. Toutefois, les priorités d'innovation sont plus nombreuses et diversifiées pour les coopératives. De plus, les spécificités sectorielles imposent des défis particuliers, ce qui est le cas du secteur financier où les coopératives ont des priorités et défis plus nombreux et intenses que les coopératives en général. Ainsi,

les coopératives sont en excellente position pour tirer parti de la vague d'innovation en cours. Cela en raison d'une longue perspective, qui facilite les investissements à long terme, et de leur organisation décentralisée qui leur permet d'être proches des besoins des membres et des communautés.

Pour compléter ces résultats, nous avons mené des études de cas et entretiens auprès de 12 coopératives financières et mutuelles en provenance des Amériques et d'Europe. Les pratiques d'innovation recensées auprès de ces dernières ont été classées selon deux dimensions : les objectifs visés et les modalités organisationnelles de soutien de l'innovation. Cela a permis de cartographier et de regrouper les pratiques selon quatre logiques d'innovation.

Premièrement, les plus nombreuses correspondent aux **initiatives de réinvention**, qui visent à prendre en compte les tendances actuelles, technologiques, socioéconomiques et démographiques pour transformer le modèle d'affaires. Deuxièmement, 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. Troisièmement, les **innovations d'extension**, dont certaines plus anciennes, sont des prolongements de l'activité. Elles s'inscrivent dans un souhait d'élargir le champ d'action et d'accompagner les membres sur des enjeux plus sociaux ou des services à valeur ajoutée. Enfin, **celles d'Open Innovation**, qui illustrent la participation des coopératives aux initiatives de place financière. Elles expérimentent aussi des technologies peu matures susceptibles de transformer à terme les modèles.

Au cours de cette étude, plusieurs enjeux de type organisationnel ont également été soulevés, notamment :

« **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 systémique pour le groupe. De plus, certaines innovations peuvent aussi 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 proximité forte avec des 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.

Cette étude permet d'ores et déjà d'identifier des thèmes d'approfondissement tels qu'un focus sur un certain type d'innovation (Réinvention, Extension, *Seeding*, *Open Innovation*), une revue des organisations et des processus de gestion de l'innovation au sein des coopératives dans une logique « Think local, act global », une étude sur les approches innovantes de renouvellement de la relation avec les membres, un échange sur l'innovation dans le domaine de l'économie sociale, ou encore une revue des priorités et pratiques d'innovation ciblées dans d'autres secteurs ou régions.

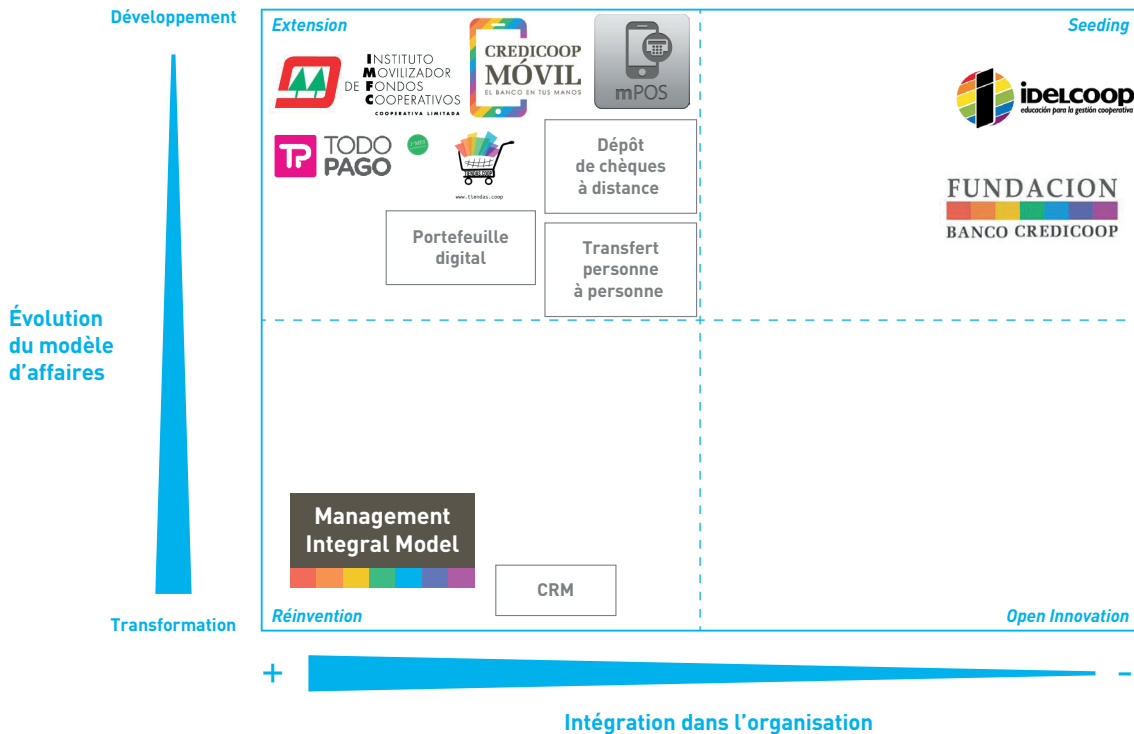
Annexe I. Liste des institutions collaboratrices

Nos remerciements aux institutions qui ont contribué à diffuser le sondage :

- Alliance Coopérative Internationale (ACI)
- Banco Credicoop Cooperativo Limitado, Argentine
- Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP), Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile, Chili
- Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (CONFEBRAS), Brésil
- Confederación de Cooperativas de Cataluña (CoopCat), Espagne
- Confederación de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP), Colombie
- Confederación de Cooperativas de Valencia (CONCOVAL), Espagne
- Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC-CA)
- Confederación de Entidades para la Economía Social de Navarra (CEPES NAVARRA), Espagne
- Confederación de Entidades para la Economía Social y Autónomos de Extremadura (CEPES EXTREMADURA), Espagne
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), Espagne
- Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (HISPACOOOP), Espagne
- Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA), Espagne
- Confederación Española de Mutualidades (CNEPS), Espagne
- Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC)
- Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana, Mexique
- Confederación Nacional de Cooperativas del Perú (CONFENACOOP), Pérou
- Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACOOOP), Paraguay
- Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), Uruguay
- Cooperativa Obrera, Argentine
- Cooperativas Agro-Alimentarias de España, Espagne
- Cooperativas de las Américas
- Corporación Mondragón, Espagne
- Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACTTIC), Argentine
- Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECRECOOP), Chili
- Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC), Espagne
- Federación de Cooperativas de Corrientes (FEDECOOP), Argentine
- Federación de Cooperativas Eléctricas (FACE), Argentine
- Federación de Cooperativas Madrileñas (FECOMA), Espagne
- Federación de Cooperativas Vitivinícolas (FECOVITA), Argentine
- Federación de Cooperativas y Mutuales de la Red Federal de Turismo (FEDETUR), Argentine
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), Pérou
- Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOOP), Uruguay
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), Costa Rica
- La Segunda, Argentine
- Liga de Cooperativas de Puerto Rico, Porto Rico
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Brésil
- Rio Uruguay Seguros, Argentine
- Sistema MICOOPE, Guatemala
- Sommet International des Coopératives
- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS), Équateur
- Unión Española de Cooperativas de Enseñanza (UECOE), Espagne
- Unión Nacional de Cooperativas de Mar de España (UNACOMAR), Espagne

Annexe II. Cartographies des innovations dans les coopératives financières et mutuelles

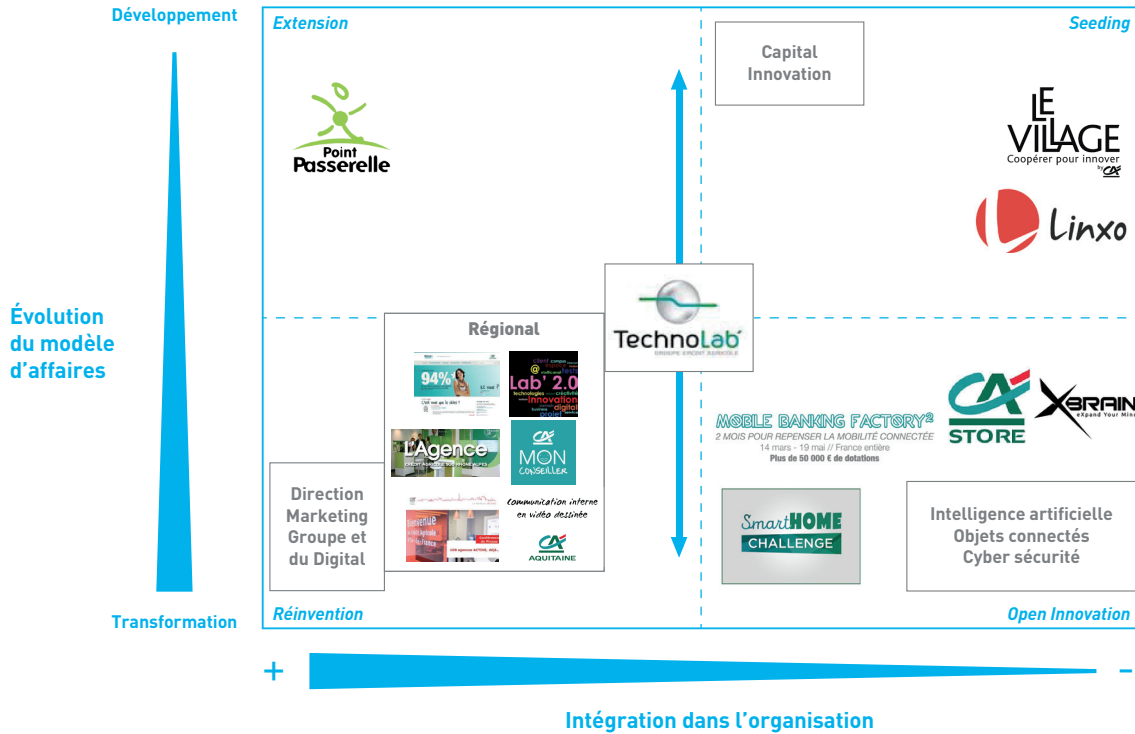
Cartographie des innovations clés de Banco Credicoop



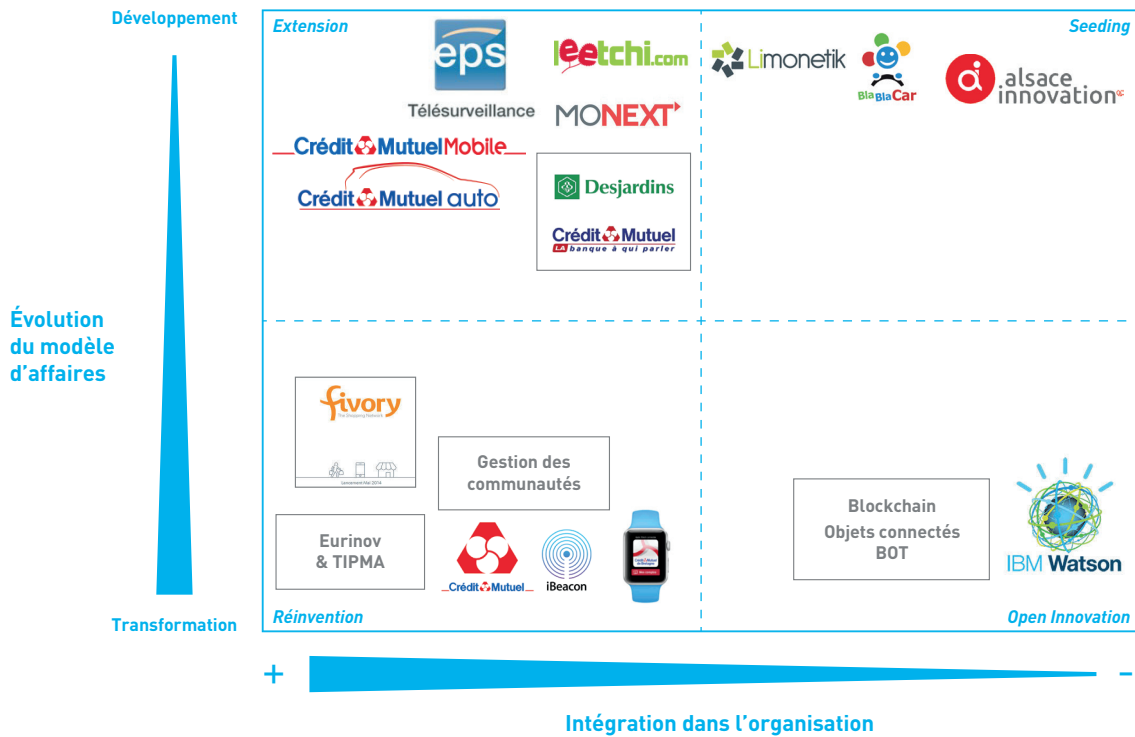
Cartographie des innovations clés de Coomeva



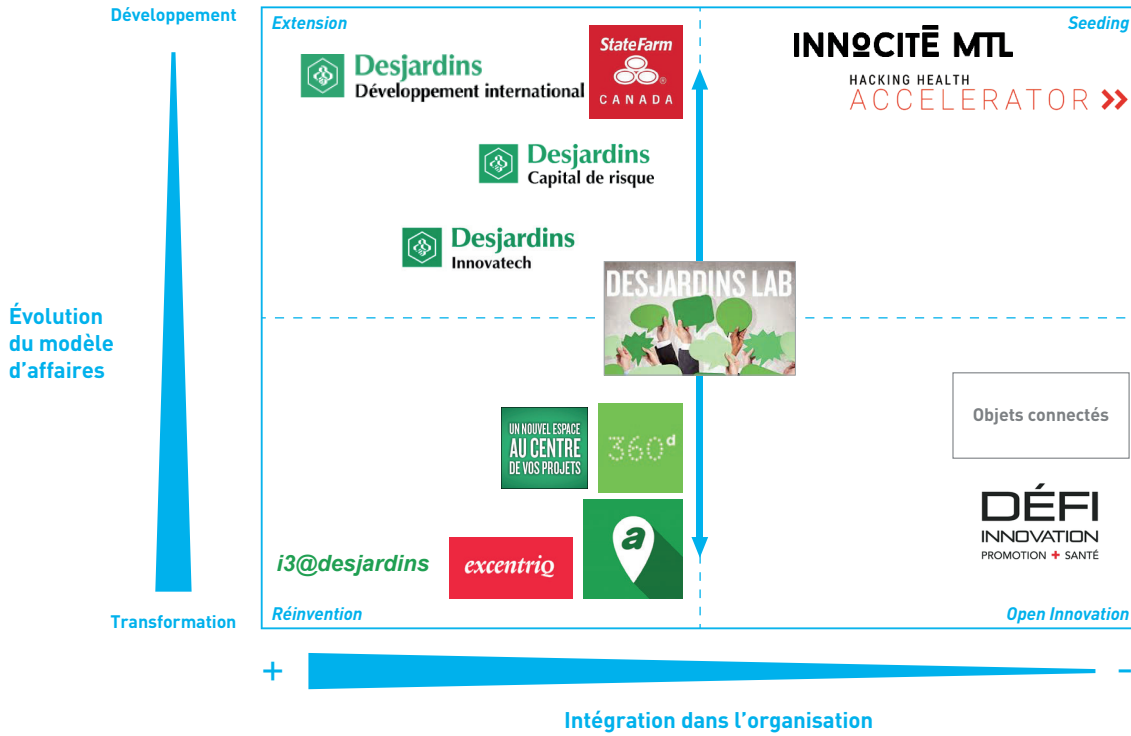
Cartographie des innovations clés du Groupe Crédit Agricole



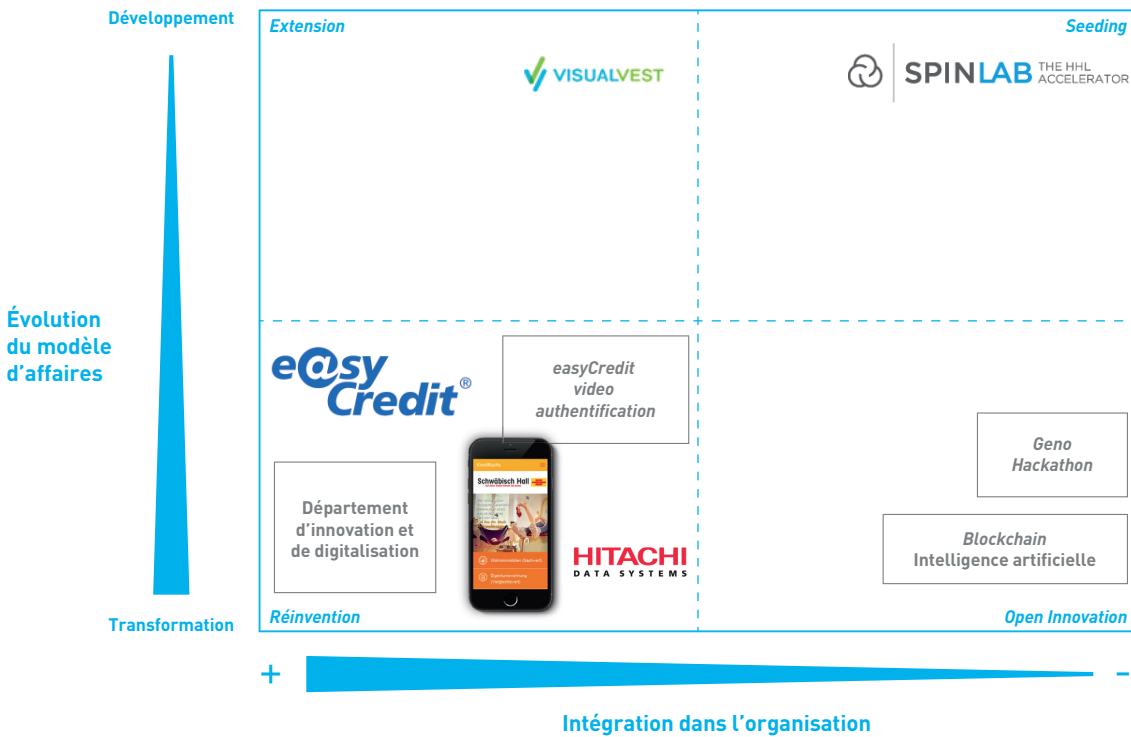
Cartographie des innovations clés du Groupe Crédit Mutuel



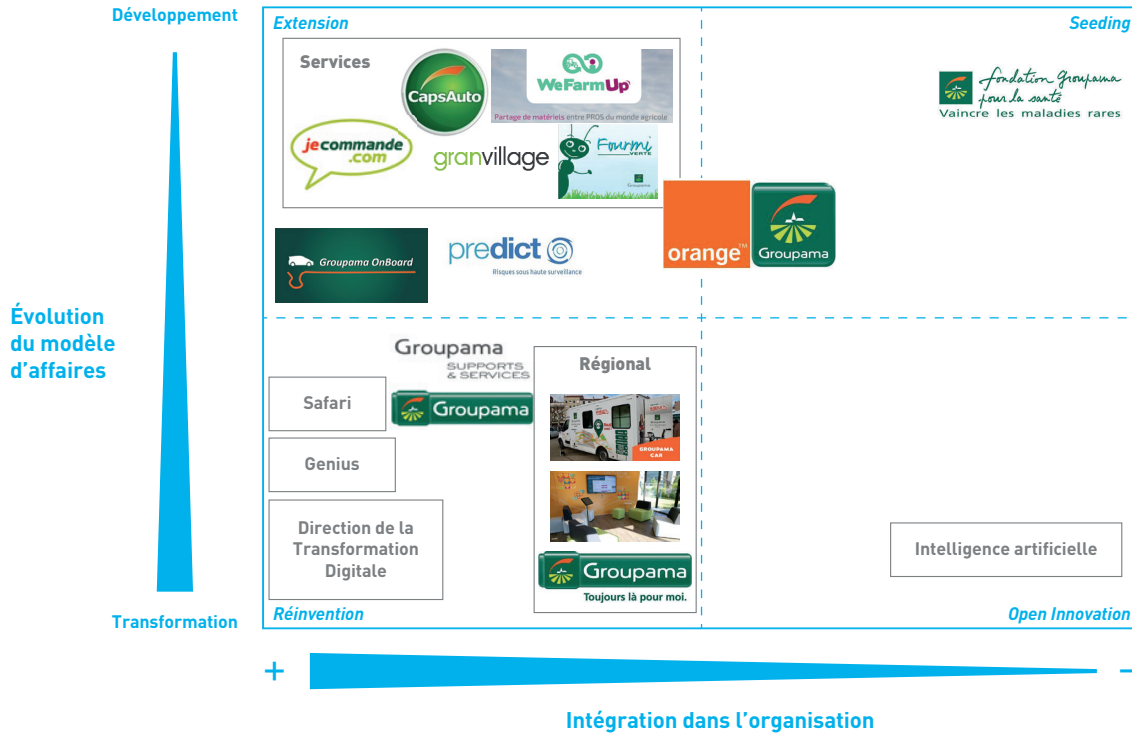
Cartographie des innovations clés du Groupe Desjardins



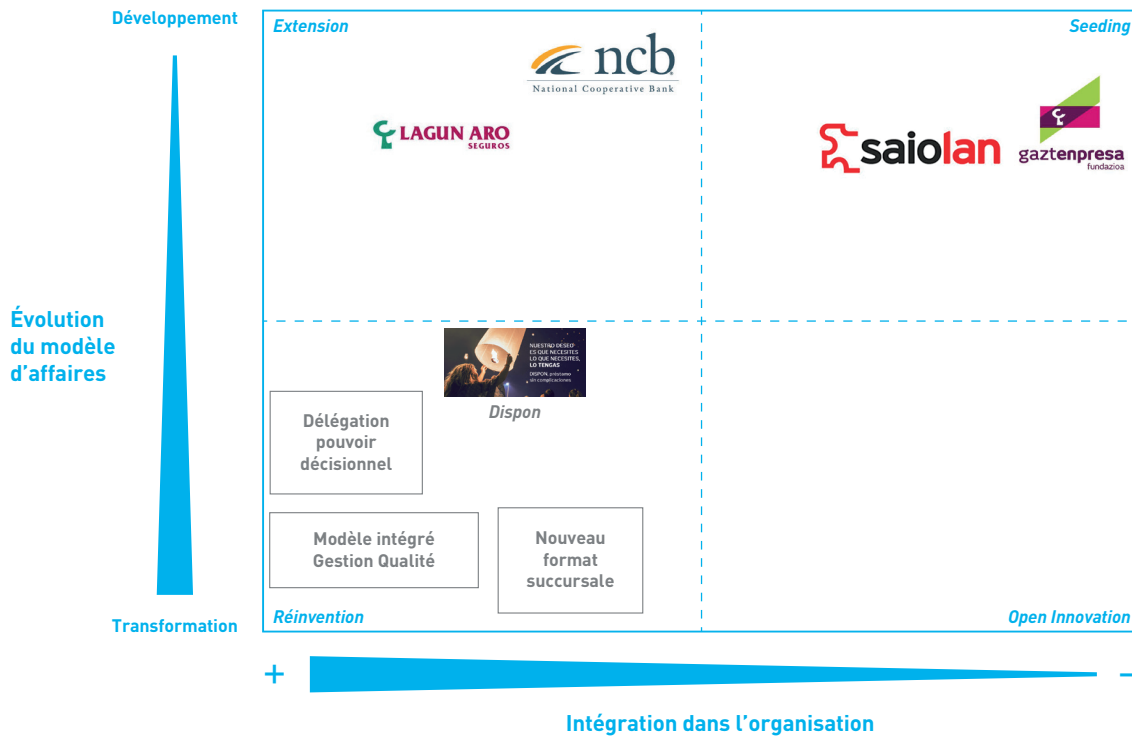
Cartographie des innovations clés de DZ Bank



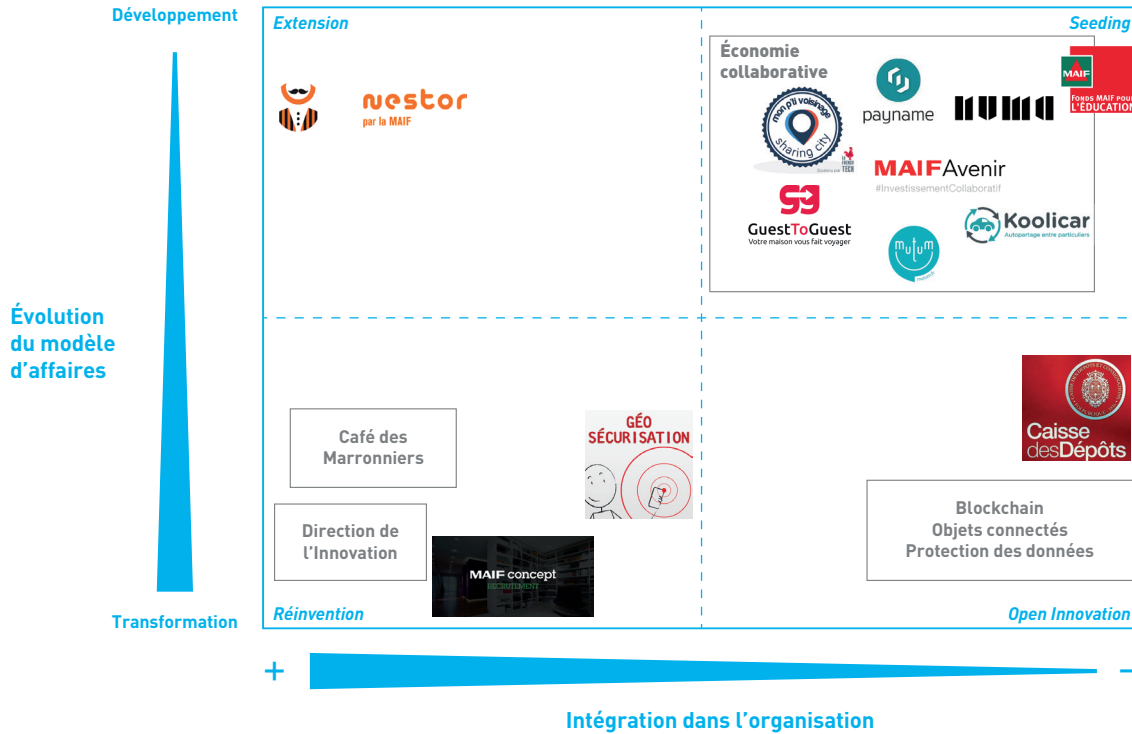
Cartographie des innovations clés du Groupe Groupama



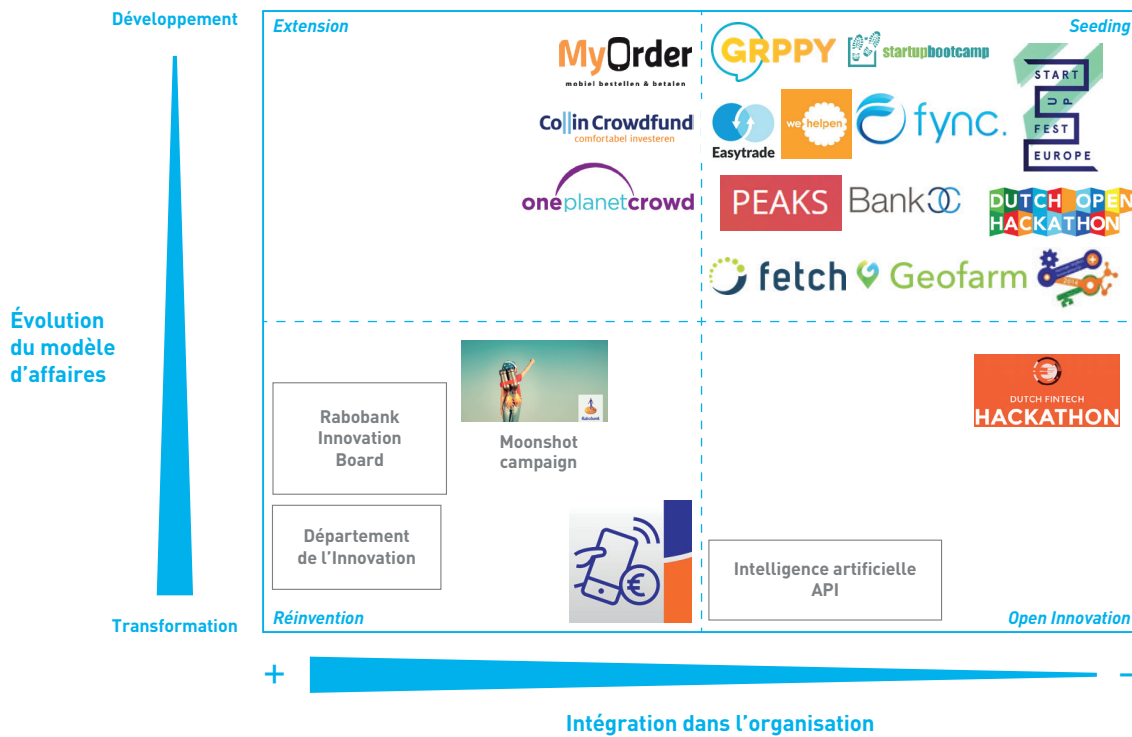
Cartographie des innovations clés de Laboral Kutxa



Cartographie des innovations clés de la MAIF



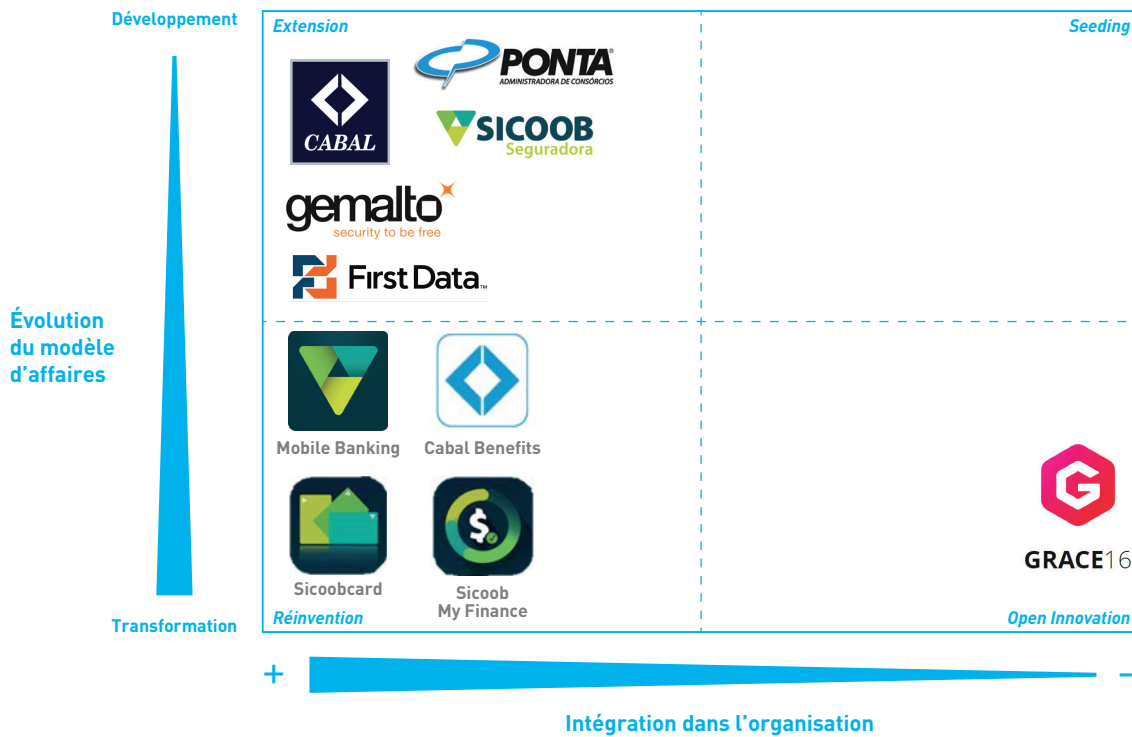
Cartographie des innovations clés de Rabobank



Cartographie des innovations clés de Raiffeisen Suisse



Cartographie des innovations clés de Sicoob



Références

- ACI (2015). « Faits et chiffres », Alliance coopérative internationale (ACI), [en ligne], <http://ica.coop/fr/node/10663>
- Ayadi, R. *et al.* (2010). « Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe : Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks », Centre for European Policy Studies, Bruxelles.
- Ayadi, R. *et al.* (2015). « Banking Business Models Monitor 2015 Europe », HEC Montréal, Montréal.
- Birchall, J. (2013). « Resilience in a Downturn the Power of Financial Cooperatives », International Labour Office, Geneva.
- Birchall, J. et Ketilson, L.H. (2009). « Resilience of the Cooperative Business Model in Time of Crisis », International Labour Office, Geneva.
- Bogers, M. et West, J. (2010). « Contrasting Innovation Creation and Commercialization within Open, user and Cumulative Innovation », Academy of Management Conference, Technology and Innovation Management Division.
- Bogers, M. et West, J. (2012). « Managing Distributed Innovation : Strategic Utilization of Open and User Innovation », *Creat. Innov. Manag.* 21, 61-75.
- Borgen, S.O. et Aarst, B. (2016). « Participatory Innovation : Lessons from Breeding Cooperatives », *Agricultural Systems*, 145 (2016), p. 99-105.
- Carbonara, N. (2004). « Innovation Process within Geographical Clusters : A Cognitive Approach », *Technovation*, 24(1), 17-28.
- Chambre des Communes. (2012). *Situation des coopératives au Canada. Rapport du comité spécial sur les coopératives*, Ottawa : Les Éditions et Services de dépôt Travaux publics et services gouvernementaux Canada.
- Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, Cambridge, Mass, 608 p.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press, Cambridge, Mass, 860 p.
- Cook, M.L. et Plunkett, B. (2006). « Collective Entrepreneurship : An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations », *J. Agric. Appl. Econ.* 38, 421-428.
- Cooke, P. (2003). « The Regional Development Agency in the Knowledge Economy : Boundary Crossing for Innovation Systems », European Regional Science Association Annual Conference, Jyväskylä, Finland, 27-30 August.
- Cooperatives Europe (2016). « The Power of Cooperation. Cooperatives Europe key figures 2015 », Brussels : Cooperatives Europe.
- Dopfer, K. et Potts, J. (2008). *The General Theory of Economic Evolution*, London : Routledge, 152 p.
- Galindo, M-A. et Mendez-Picazo, M.T. (2013). « Innovation, Entrepreneurship and Economic Growth », *Management Decision*, 51(3) : 501-514.
- Galindo, M-A. et Mendez-Picazo, M.T. (2014). « Entrepreneurship, Economic Growth, and Innovation : are feedback effects at work? », *Journal of Business Research*, 67(5) : 825-829.
- Gallego-Bono, J. R. et Chaves-Avila, R. (2015). « The Cooperative Model of Agri-food Innovation Systems : ANECOOP and the Valencian Citrus Industry System », *ITEA*, 111(4), 366-383.
- Gallego-Bono, J.R. et Chaves-Avila, R. (2016). « Innovation Cooperative Systems and Structural Change : An Evolutionary Analysis of Anecoop and Mondragon Cases », *Journal of Business Research*, [en ligne], <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.051>
- Howells, J. (2006). « Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation », *Research Policy*, 35(5), 715-728.
- Malo, M.-C. et Tremblay, B. (2004). « Coopératives financières et solidarités », *Finance et Bien Commun*, 20 : pp. 66-73.
- Monzón Campos, J.L. et Chaves-Ávila, R. (2012). « La Economía Social en la Unión Europea », Bruselas : Comité Económico y Social Europeo.
- Monzón Campos, J.L. (2013). « Empresas Sociales y Economía Social : Perímetro y Propuestas Metodológicas para la Medición de su Impacto Socioeconómico en la UE », *Revista de Economía Mundial*, 35, 151-164.
- Nilsson, J. (2011). « Organisational Principles for Co-operative Firms », *Scand. J. Manag.* 17, 329-356.
- OECD (2014). *OECD Science, Technology and Industry Outlook*, Paris : OECD.
- OECD (2015). *The Innovation Imperative. Contributing to Productivity, Growth and Well-being*, Paris : OECD.
- OECD et Eurostat (2005). *Oslo Manuel. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris : OECD et Eurostat.
- OECD et World Bank (2014). *Making Innovation Policy Work : Learning from Experimentation*. OECD et World Bank.
- Parlement Européen (2013). « Résolution du Parlement européen du 2 juillet 2013 sur la contribution des coopératives à la sortie de la crise », Procédure d'initiative 2012/2321 (INI), [en ligne], <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0301+0+-DOC+XML+V0//FR>
- Plunkett, B., Chaddad, F.R. et Cook, M.L. (2010). « Ownership Structure and Incentives to Invest : Dual-Structured Irrigation Cooperatives in Australia », *J. Inst. Econ.* 6, 261-280.
- Ringel, M., Taylor, A. et Zablitz, H. (2015). « The Most Innovative Companies 2015. Four Factors That Differentiate Leaders », The Boston Consulting Group (December), 26 p.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W. et Chesbrough, H.W. (2014). « Open Innovation : the Next Decade Introduction », *Research Policy*, 43, 805-811.

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.

Francophone, ancrée dans la collectivité, ouverte sur le monde, HEC Montréal, établissement universitaire de calibre international en gestion, contribue à l'essor de la société en exerçant son leadership dans l'ensemble de ses champs d'activité : enseignement à tous les cycles, recherche et services à la collectivité.

INSTITUT INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES ALPHONSE-ET-DORIMÈNE-DESJARDINS

HEC Montréal : 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6982 Télécopieur : 514 340-6995
institutcoop@hec.ca | institutcoop.hec.ca

Institut international
des coopératives
Alphonse-et-Dorimène-Desjardins
HEC MONTRÉAL

ISBN 978-0-9949169-5-2



9 780994 916952 >