

## Port Acadie

Revue interdisciplinaire en études acadiennes  
An Interdisciplinary Review in Acadian Studies



# L'Association des pêcheurs de l'île et le développement territorial de Lamèque : leadership, mobilisation sociale, autonomisation et gouvernance

George Ohelo Mulamba, Omer Chouinard, André Leclerc et Maurice Beaudin

Numéro 28, automne 2015

Prise en charge et développement territorial en Acadie

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1043416ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1043416ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université Sainte-Anne

ISSN

1498-7651 (imprimé)

1916-7334 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mulamba, G. O., Chouinard, O., Leclerc, A. & Beaudin, M. (2015). L'Association des pêcheurs de l'île et le développement territorial de Lamèque : leadership, mobilisation sociale, autonomisation et gouvernance. *Port Acadie*, (28), 129–151. <https://doi.org/10.7202/1043416ar>

Résumé de l'article

Ayant célébré son 70<sup>e</sup> anniversaire en 2013, l'Association coopérative des pêcheurs de l'île est un bel exemple de prise en charge dans une petite communauté de pêche. Ce texte analyse une dimension du succès de cette expérience collective, ses pratiques de relation inclusive avec les parties prenantes et de gouvernance. En s'appuyant sur une recherche qualitative et l'approche du développement territorial, un modèle d'interprétation est proposé. Ce modèle met en relation quatre concepts : le leadership, la mobilisation sociale, l'autonomisation et la gouvernance.

# L'Association des pêcheurs de l'île et le développement territorial de Lamèque : leadership, mobilisation sociale, autonomisation et gouvernance

George Ohelo Mulamba  
Omer Chouinard  
André Leclerc  
Maurice Beaudin  
Université de Moncton

## Résumé

Ayant célébré son 70<sup>e</sup> anniversaire en 2013, l'Association coopérative des pêcheurs de l'île est un bel exemple de prise en charge dans une petite communauté de pêche. Ce texte analyse une dimension du succès de cette expérience collective, ses pratiques de relation inclusive avec les parties prenantes et de gouvernance. En s'appuyant sur une recherche qualitative et l'approche du développement territorial, un modèle d'interprétation est proposé. Ce modèle met en relation quatre concepts : le leadership, la mobilisation sociale, l'autonomisation et la gouvernance.

## Abstract

*Having celebrated its 70<sup>th</sup> anniversary in 2013, the Association coopérative des pêcheurs de l'île is an excellent example of self-help in a small fishing community. This paper analyzes one dimension of the success of this collective experience, its practices of inclusive relationship with stakeholders and of governance. Based on a qualitative research and the territorial development approach, a model of interpretation is proposed. This model links four concepts: leadership, social mobilization, empowerment and governance.*

## Mots clés

développement territorial, coopérative de pêche, leadership, mobilisation sociale, autonomisation, gouvernance

## Keywords

*territorial development, fishing co-operative, leadership, empowerment, social mobilization, governance*

## Introduction

Comme le montre MacPherson, le secteur des pêches a été au cœur du développement du Mouvement d'Antigonish dans les provinces maritimes et aux Îles-de-la-Madeleine<sup>1</sup>. L'auteur

1 Ian MacPherson, *The History of the Canadian Co-operative Movement: A Summary, a Little Historiography, and Some Issues*, document de référence pour une séance de téléapprentissage organisée par le Centre canadien d'économie sociale ayant pour thème : The Long View of the Social Economy, 2010, 31 p. Sur Internet : <http://socialeconomyhub.ca/content/telelearning-session-19-long-view-social-economy>.

y souligne les défis que posent le regroupement des pêcheurs et la complexité des enjeux liés à la gouvernance, les relations à la technologie, les politiques de développement et l'effet de la globalisation des marchés. L'ensemble de ces facteurs explique en bonne partie le déclin observé au Canada dans le nombre de coopératives de pêcheurs<sup>2</sup>.

Ce contexte difficile rend le succès de l'Association coopérative des pêcheurs de l'île (ACPI) d'autant plus intrigant. Chouinard *et al.* ont analysé les critères de succès de cette coopérative et identifié les principales difficultés auxquelles elle est confrontée<sup>3</sup>. Du côté des facteurs de réussite, ils soulignent la capacité qu'a la coopérative de revoir sa structure, la relation de confiance qu'elle a établi avec ses membres, sa bonne situation financière, qui lui permet d'investir de façon soutenue, ses efforts pour contrôler les coûts de production, la négociation de partenariats stratégiques et l'innovation dans les produits, la protection de l'environnement et les méthodes de commercialisation et de production. Quant aux difficultés, ils mentionnent le problème de l'accès à la main-d'œuvre que provoque le déclin démographique, le renouvellement du leadership communautaire, la montée de l'individualisme qui contrecarre les valeurs coopératives et la concurrence avec l'entreprise privée locale. Le présent texte se concentre sur une facette de cette réussite occultée dans l'analyse de Chouinard *et al.*, à savoir la relation que la coopérative entretient avec ses partenaires dans les dimensions du leadership, de la mobilisation sociale, de l'autonomisation et de la gouvernance. En s'appuyant sur l'approche du développement territorial, nous proposons une

---

2 De 1999 à 2009, le nombre de coopératives de pêcheurs au Canada est passé de 52 à 43. Il s'agit des coopératives déclarantes, c'est-à-dire de celles ayant déposé un rapport d'activités durant l'année. Pour 1999, les données sont tirées d'Industrie Canada, Secrétariat aux coopératives, *Les coopératives au Canada (Données de 1999)*, Ottawa, 2001. Les données de 2009 sont tirées d'Industrie Canada, *Les coopératives au Canada en 2009*, Ottawa, 2013, n° de catalogue lu170-1/2009F-PDF. La nouvelle méthode de classification utilisée par Industrie Canada depuis 2010 ne nous permet plus d'isoler les données sur le secteur des pêches.

3 Omer Chouinard, André Leclerc, Maurice Beaudin, Pricette Donovan-Vinagbe et Gilles Martin, « Contribution de la coopérative, de l'économie sociale et des entreprises collectives dans le développement territorial des Îles Lamèque et Miscou en Acadie du Nouveau-Brunswick », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 41, n° 1, 2010, p. 49–81.

analyse du succès de la coopérative mettant en relation ces quatre éléments.

L'ACPI a son siège à Lamèque, au Nouveau-Brunswick, et est le principal employeur de l'île du même nom. Elle est une entreprise de production de produits de la mer fondée en 1943 dans le but d'atteindre un double objectif : d'une part, permettre la transformation des poissons pêchés par les membres et, d'autre part, construire un entrepôt frigorifique, pour une exploitation continue et pour, par la même occasion, satisfaire les marchés nord-américains. L'ACPI est un système productif localisé. Elle joue un rôle dans la gouvernance locale et le capital social, ce qui lui confère une place particulière en tant qu'actrice de l'économie sociale dans le développement territorial de l'île de Lamèque et de la Péninsule acadienne. Les études réalisées sur l'ACPI depuis sa création en tant qu'entreprise d'économie sociale et solidaire mettent surtout l'accent sur les origines du mouvement coopératif en général et de son insertion sur l'île de Lamèque en particulier. C'est le cas par exemple des travaux de Cormier<sup>4</sup> et de Chiasson et Paulin<sup>5</sup>.

Dans la première section de ce texte, nous présentons le cadre théorique et la démarche méthodologique sur lesquels s'appuie cette analyse de la relation entre l'ACPI et certaines de ses parties prenantes. Dans la section suivante, nous dressons un portrait de l'industrie des pêches dans la Péninsule acadienne. Enfin, nous présentons une analyse des concepts retenus dans cette étude et proposons un cadre interprétatif.

## 1. Cadre théorique et démarche méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de l'approche du développement territorial. Comme le soulignent Klein et Roy, le cadre théorique sous-jacent à cette approche s'appuie sur trois courants théoriques : la nouvelle géographie économique, la nouvelle

---

4 Rosemonde Cormier, *Le mouvement coopératif sur l'île de Lamèque : l'Association coopérative des pêcheurs de l'île ltée, la Société coopérative de Lamèque ltée, la Caisse populaire de Lamèque ltée*, Lamèque (N.-B.), La Caisse populaire de Lamèque, 1987, 130 p.

5 Zénon Chiasson et Martin Paulin, *Un demi-siècle d'effort collectif : L'association coopérative des pêcheurs de l'île Lamèque : 1943-1993*, Lamèque (N.-B.), L'Association coopérative des pêcheurs de l'île ltée, 1994, 178 p.

sociologie économique et l'économie de proximité<sup>6</sup>. Pour pouvoir l'appliquer, il faut contextualiser ce cadre théorique en fonction des réalités communautaires acadiennes. Les transformations sociales des dernières décennies ont mené à une redéfinition des communautés d'intérêt en Acadie. Ces régions sont passées de communautés locales construites sur la base de la paroisse religieuse à des communautés davantage définies sur la base des réalités politiques et économiques. À cela s'ajoute de nouvelles structures de concertation régionale, comme les commissions des services régionaux.

Baudelle *et al.* ont défini le développement territorial comme « *un processus volontariste cherchant à accroître la compétitivité des territoires en impliquant les acteurs dans le cadre d'actions concertées, généralement transversales et souvent à forte dimension spatiale* »<sup>7</sup>. Dans le cas de l'ACPI, il s'agit d'un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire d'échelle locale, à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources matérielles et immatérielles. Avec le temps, l'échelle d'intervention s'est progressivement élargie à l'ensemble de la Péninsule acadienne.

La notion de mobilisation des ressources est un élément central de l'approche. Elle reflète, comme le soulignent Guillemot, Plante et Boisjoly, « *la capacité des acteurs à mettre en valeur les ressources locales, en exploitant leurs dimensions historiques, naturelles, économiques et sociales* »<sup>8</sup>. Puisqu'il favorise, construit et renforce les dynamiques locales et recherche une amélioration substantielle du vivre-ensemble et du bien-être de tous les participants, le développement territorial pose le défi d'une gouvernance ouverte. La gouvernance « *comprend des règles institutionnalisées et des modalités organisationnelles encadrant l'action commune* »<sup>9</sup>. C'est

6 Jean-Louis Klein et Matthieu Roy, « Le renouvellement de la géographie économique – Vers une approche socioéconomique », dans Juan-Luis Klein et Régis Guillaume (dir.), *Vers une nouvelle géographie économique. Hommage à Claude Manzagol*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014, p. 177-205.

7 Guy Baudelle, Catherine Guy et Bernadette Mérenne-Schoumaker, *Le développement territorial en Europe. Concepts, enjeux et débats*, 1<sup>re</sup> édition, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2011, p. 246.

8 Julie Guillemot, Steve Plante et Johanne Boisjoly, « Gouvernance et développement territorial en milieu insulaire : Le cas de l'Isle-aux-Coudres (Québec-Canada) », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 31, n° 3, 2008, p. 522.

9 Jean-Louis Klein et Matthieu Roy, *op. cit.*, p. 191.

pour cette raison que la coopérative, construite sur une base démocratique, offre un modèle d'entreprise potentiellement compatible avec cette démarche. Cette parenté a d'ailleurs été soulignée par Fontan<sup>10</sup>.

Selon l'approche du développement territorial, le concept de gouvernance repose amplement sur la participation des acteurs locaux (citoyens, élus, associations, entreprises...). De ce fait, « *elle représente un mode de démocratie participative, à la fois la prise de conscience et de la décision* »<sup>11</sup>. On comprend alors que le développement territorial est directement associé à une intervention à base de « projet de territoire », portée par des collectifs d'acteurs qui doivent s'organiser et se fédérer sur des territoires existants. Ceci laisse croire que le milieu a la possibilité et la capacité de gérer les conflits relatifs à l'usage des ressources. Les différentes composantes de notre problématique s'y retrouvent : le processus volontariste, l'implication des acteurs sociaux et les actions concertées des uns et des autres.

Sur le plan méthodologique, cette recherche est de type qualitatif. Elle est construite sur une démarche double de cueillette d'informations : entrevues semi-dirigées<sup>12</sup> et groupe de discussion<sup>13</sup>. Au total 18 entrevues d'une durée moyenne de 90 minutes ont été réalisées avec des membres de la direction de l'ACPI, des pêcheurs-membres et des acteurs du milieu local et du milieu extra-local. Des grilles d'entrevues adaptées à chaque catégorie d'intervenants ont été préparées. Le **tableau 1** fournit le nombre d'entrevues réalisées auprès des différents intervenants dans la coopérative.

---

10 Jean-Marc Fontan, « Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien », *Revue Interventions économiques*, vol. 38, 2008. Sur Internet : <http://interventionseconomiques.revues.org/369>.

11 Guy Baudelle, Catherine Guy et Bernadette Mérenne-Schoumaker, *op. cit.*, p. 246.

12 Lorraine Savoie-Zajc, « L'entrevue semi-dirigée », dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale – De la problématique à la collecte des données*, 5<sup>e</sup> édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 337–360.

13 Paul Geoffrion, « Le groupe de discussion », dans Benoît Gauthier (dir.), *op. cit.*, p. 391–414.

Tableau 1 – Catégorisation de l'échantillon interrogé

Participants	Nombre
Acteurs extra-locaux et observateurs de l'activité de pêche	2 personnes
Direction de la coopérative	1 personne
Pêcheurs de crevettes	5 personnes
Pêcheurs de crabes	5 personnes
Pêcheurs côtiers	5 personnes

De son côté, le **tableau 2** présente certaines informations sur les différents participants aux entrevues.

Tableau 2 – Informations sur les dirigeants et pêcheurs de l'ACPI interviewés

Nombre de participants	Lieu de résidence	Affiliation au sein de l'ACPI	Nombre d'années avec l'ACPI	Taille du bateau	Groupe d'âge
1	Lamèque	Direction	3–7 ans	-	-
5	Lamèque Ste-Marie- St-Raphaël Lamèque Lamèque Lamèque	Pêcheurs de crevettes Pêcheurs de crevettes Pêcheurs de crevettes Pêcheurs de crevettes Pêcheurs de crevettes	6–20 ans	60–74 pi	45–69
5	Lamèque Ste-Marie- St-Raphaël Le Goulet Lamèque Lamèque	Pêcheurs de crabes Pêcheurs de crabes Pêcheurs de crabes Pêcheurs de crabes Pêcheurs de crabes	9–20 ans	64–74 pi	45–64
5	Lamèque Lamèque Lamèque Lamèque Pigeon-Hill	Pêcheurs côtiers Pêcheurs côtiers Pêcheurs côtiers Pêcheurs côtiers/ crabes Pêcheurs côtiers	6–25 ans	±45 pi	40–69

Afin de valider la première interprétation des informations recueillies lors des entrevues, un groupe de discussion réunissant 11 pêcheurs a été organisé. Ces interactions ont permis de confronter la multiplicité des points de vue, tout en permettant aux

participants d'atteindre un niveau de profondeur supplémentaire au fil des discussions, grâce à leurs interactions<sup>14</sup>.

Dans le but de bien saisir la situation de l'industrie dans laquelle l'ACPI opère, la section qui suit en dresse un bref bilan.

## **2. L'importance économique des pêcheries dans la Péninsule acadienne**

Avec un bassin de 52 000 personnes, la Péninsule acadienne est une région typiquement rurale de la ceinture périphérique des Maritimes, où les centres miniers, forestiers et halieutiques, notamment, ont vu leur base économique s'effriter au cours des dernières décennies. Dans ces régions de la périphérie, on comptait près de 20 000 emplois liés aux ressources (primaires et manufacturiers) en moins en 2009 comparativement à 1987, leur part dans l'emploi total reculant de 28 p. 100 à 18 p. 100<sup>15</sup>.

La rationalisation de l'industrie dominante des pêches à partir surtout des années 1990 a eu des répercussions sévères dans la Péninsule acadienne. Depuis 1996, la région s'est délestée de quelques 6000 résidents, soit 10 p. 100 de sa population. Les sous-régions dépendantes de la pêche ont été davantage affectées par l'exode des jeunes, ce qui a accentué le déclin démographique<sup>16</sup>.

Avec comme épicerie les ports de Caraquet, de Shippagan et de Lamèque, la Péninsule acadienne a néanmoins su développer une pêche moderne et diversifiée, qui, malgré les aléas de la ressource et des marchés, continue à faire vibrer l'économie régionale. Comme le montre les données du tableau 3, bon an mal an, on y débarque 35 000 tonnes de poissons et fruits de mer, pour une valeur à quai dépassant la centaine de millions de dollars au cours des dernières années. La moitié environ des débarquements provinciaux en valeur sont ainsi débarqués dans la Péninsule acadienne. Bien que le homard et le crabe des neiges représentent 80 p. 100 et au-delà des apports en valeur, il faut noter la contribution importante de la

14 Raymond Alain Thiétard, « La collecte de données primaires dans les recherches qualitatives », dans *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2003, p. 234-251.

15 Maurice Beaudin, *Profil du marché du travail et de la formation dans la péninsule acadienne*, Caraquet (N.-B.), Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail, 2013.

16 La grande région de Caraquet a perdu 18 p. 100 de ses effectifs et celle de Shippagan-Les-Îles 14 p. 100 (*ibid.*).



crevette, du hareng et d'autres poissons et crustacés, qui complètent les espèces dominantes, notamment en matière de transformation.

Tableau 3 – Produits de la mer débarqués dans la Péninsule acadienne (moyenne 2012–2014)

	Débarquements		Répartition par espèce (p. 100 de la valeur)	Valeur débarquée en p. 100 de celle du N.-B.
	Volume (tonnes métriques)	Valeur (\$)		
Crabe des neiges	9 998	56 521 044	50,3	100,0
Crevette	5 799	9 230 221	8,2	100,0
Hareng	13 313	6 028 201	5,4	51,2
Homard	4 965	37 690 421	33,5	28,7
Autres espèces	1 602	2 995 000	2,7	16,1
Toutes les espèces	35 676	112 464 899	100,0	48,5

L'importance économique des pêcheries dans la région ne se limite pas aux débarquements. On compte une vingtaine de ports de pêche commerciale tout autour du littoral et à l'intérieur des havres. Ces ports abritent quelques 500 bateaux pour la pêche côtière du homard, du hareng, du pétoncle et du crabe commun, ainsi qu'une flottille diversifiée de 135 bateaux hauturiers et semi-hauturiers pour la pêche du crabe des neiges, de la crevette, du hareng et du poisson de fond. Ces flottilles modernes représentent un capital productif d'envergure estimé à 300 millions de dollars<sup>17</sup>. Qui plus est, selon les intervenants locaux, de 5 à 10 p. 100 des revenus de la pêche sont consacrés annuellement à l'entretien, à la maintenance et aux frais d'exploitation de ces bateaux. Ce sont ainsi plusieurs millions de dollars qui sont injectés annuellement dans l'économie locale de la part de ces flottilles.

Par ailleurs, en lien avec les autres infrastructures liées au domaine maritime, la région dispose de plusieurs ports de plaisance (marinas), qui accueillent au-delà d'une centaine de bateaux, d'un aquarium et centre marin, d'un institut de recherche axé sur la valorisation des produits marins, d'un chantier naval et

17 En estimant à 200 000 dollars l'unité les bateaux côtiers (y compris l'équipement), on atteint un capital productif d'environ 100 millions de dollars et, pour les bateaux hauturiers et semi-hauturiers, un capital productif d'environ 200 millions de dollars (135 bateaux à 1,5 millions de dollars) — d'après les estimations des représentants des associations de pêcheurs et des responsables des autorités portuaires de Shippagan.

d'une école des pêches. On y retrouve par ailleurs deux des trois centres de services maritimes aux pêcheurs (CSMP) de la province, permettant d'entreposer les flottilles durant la morte-saison.

Mais la filière en région du domaine maritime va bien au-delà. À commencer par la transformation, les ports ont toujours été très animés, avec plusieurs usines de transformation délimitant leur pourtour. Bien que le secteur de la transformation du poisson n'ait plus l'ampleur d'antan, on dénombre une douzaine d'entreprises de transformation de taille et de types variés, ainsi qu'une vingtaine d'entreprises dans la commercialisation et dans le transport de produits marins. Ces entreprises occupent plusieurs milliers de travailleurs et transforment diverses espèces pour les marchés internationaux. Une étude de 2010 sur les retombées économiques des quatre grands segments de l'industrie des pêches (homard, hareng, crevette et crabe des neiges) au Nouveau-Brunswick estimait à 1,4 milliard de dollars les ventes générées au sein même de la province et le soutien de 8000 personnes-années. La part du comté de Gloucester, en très grande partie redevable à la Péninsule acadienne, était alors estimée à 468 millions de dollars au registre des ventes et 2675 personnes-années<sup>18</sup>.

L'industrie des pêches et surtout de la transformation du poisson et des fruits de mer s'est fortement rationalisée à la suite de nombreux changements, au niveau à la fois de l'approvisionnement primaire, des technologies et des marchés. Des efforts importants ont été consentis de la part des industriels et commerçants visant une plus grande diversification (produits non traditionnels comme le crabe côtier, l'oursin de mer, le concombre de mer) et l'apprêtage de produits et sous-produits à valeur ajoutée. L'industrie occupe toujours plusieurs milliers de travailleurs, à moitié-moitié des pêcheurs (y compris les aide-pêcheurs) et des travailleurs d'usines, bien que l'aspect fortement saisonnier de l'activité continue de poser problème<sup>19</sup>.

18 Pierre-Marcel Desjardins, *Étude d'impact économique – homard, hareng, crevette et crabe des neiges – Province du Nouveau-Brunswick*, pour le compte du Conseil des pêches de la Péninsule acadienne et du MAPA, 2010.

19 Les dernières données officielles de Statistique Canada remontent au recensement de 2006. On dénombrait alors 24 370 personnes au sein de la main-d'œuvre péninsulaire, dont 5010 dans l'industrie de la pêche, soit 1975 pêcheurs et aides-pêcheurs et 3035 travailleurs de la transformation du poisson (Statistique Canada, *Lieu de travail et déplacement entre le domicile et le travail, Recensement de*

S'il est une entreprise qui reflète la diversité et la résilience des pêcheries acadiennes, c'est bien l'ACPI à Lamèque, qui est de fait la doyenne sur toute la côte est du Nouveau-Brunswick. Avec sa production diversifiée et des ventes annuelles de 30 à 40 millions de dollars, elle demeure un chef de file dans la transformation des produits de la mer dans tout l'est canadien.

L'industrie des pêches et surtout de la transformation fait actuellement face à une pénurie relative de travailleurs dans certains segments, à divers moments du cycle saisonnier de la production. Le cycle irrégulier des apports à quai, la forte saisonnalité du travail, la main-d'œuvre vieillissante et les possibilités d'emploi dans l'Ouest canadien ont réduit encore plus le bassin de recrutement en région. On observe néanmoins un certain renouvellement de la force ouvrière, dans un contexte d'automatisation et de rationalisation<sup>20</sup>.

### **3. Leadership, mobilisation sociale, autonomisation et gouvernance**

Le contexte industriel de la transformation des produits de la pêche que nous venons de présenter fait en sorte que, en Acadie, peu d'entreprises de ce secteur réussissent à atteindre l'âge de 70 ans. Cet « exploit » s'explique par un ensemble de facteurs. Dans cette section, nous analysons l'un de ces facteurs.

---

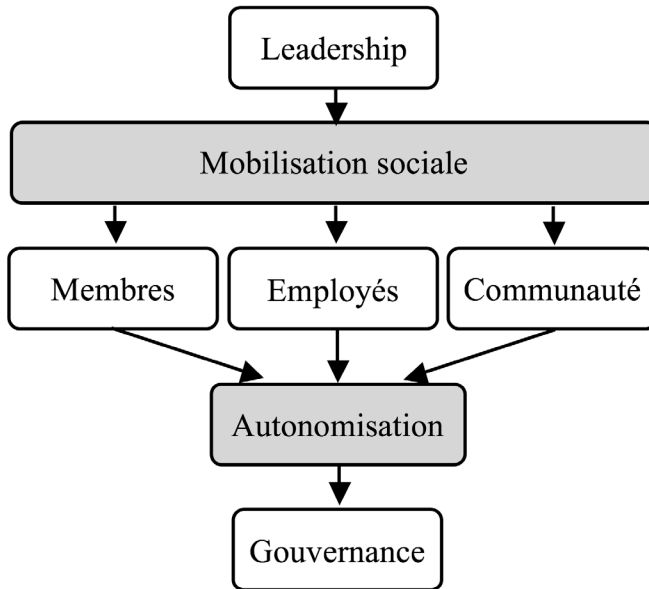
*2006 – Navettage - Subdivisions de recensement : industrie - Système de classification des industries de l'Amérique du Nord de 2002 (21) et sexe (3) pour la population active occupée de 15 ans et plus, pour le Canada, les provinces, les territoires, les divisions de recensement et les subdivisions de recensement, Ottawa, Statistique Canada, n° 97-561-XCB2006008, 2008).*

20 L'édition 2011 du *Registre des travailleurs et travailleuses d'usine* nous apprend que le nombre de travailleurs d'usine dans la transformation du poisson dans la Péninsule est passé de 3424 en 2000 à 2110 en 2011, soit 1314 travailleurs en moins ou une baisse de 32 p. 100. Cette liste ne tient compte que des employés réguliers bénéficiant du programme d'assurance-emploi. On y apprend aussi que cette main-d'œuvre est composée de 57 p. 100 de femmes, dont la moyenne d'âge est 52 ans, et de 43 p. 100 d'hommes, dont la moyenne d'âge est 47 ans. Enfin, sur les 91 nouvelles entrées au registre en 2011, une trentaine avaient moins de 35 ans.

### 3.1 Modèle d'interprétation

La **figure 1** présente le modèle d'interprétation adopté pour étudier le lien entre le leadership développé par les dirigeants de l'ACPI et les pratiques de gouvernance. Quatre concepts sont inclus dans ce modèle.

Figure 1 – Modèle d'interprétation



Le leadership est la capacité de nouer une authentique relation émotionnelle avec les membres d'un groupe, afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs. En économie sociale, la question de leadership collectif trouve toute son importance dans l'émergence et la pérennité de différentes associations et coopératives, comme le soulignent Cummings *et al.*<sup>21</sup>. Les leaders sont indispensables au développement territorial et il n'est pas du tout déraisonnable de dire que leur rôle dans cette démarche constitue la clé de voûte de la participation des citoyens au processus.

21 Greta Cummings *et al.*, « Leadership styles and outcome patterns for the nursing working workforce and work environment: a systematic review », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 47, n° 3, 2010, p. 363–385.

Selon Maltais *et al.*<sup>22</sup> et Sederer<sup>23</sup>, trois points centraux caractérisent le leadership : cette compétence se développe au fil du temps; il s'agit d'un processus d'interaction entre le leader et ses collaborateurs; et il s'agit d'un processus d'influence vers la réalisation d'objectifs communs. Chaque communauté a ses leaders. Même si tous n'ont pas la même énergie et les mêmes motivations, « *ils sont par contre tous, capables d'influencer la communauté, ou le milieu dans lequel ils vivent* »<sup>24</sup>.

Le leadership est une autorité d'influence; le leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Ainsi, dans une coopérative où la direction générale ou le conseil d'administration pratique le style démocratique, il doit y avoir confiance entre les collaborateurs. Signalons ici que la consultation reste un processus ouvert et permanent. L'intérêt pour l'aspect humain se démarque des tâches; il privilégie l'écoute, la participation, et l'aide. Ce modèle de leadership est plus près du style collégial, car, ici, les idées, les compétences, les aptitudes et les intérêts de tous les collaborateurs sont pris en compte<sup>25</sup>.

De son côté, la mobilisation, au sens large, est « *l'action de mettre en jeu des forces (ressources), y faire appel, les réunir en vue d'une action commune* »<sup>26</sup>. À l'échelle d'une communauté, ce processus regroupe plusieurs partenaires autour d'enjeux sociaux collectivement identifiés, dans le but d'élaborer des stratégies axées sur l'amélioration de la vie des citoyens.

Le processus de mobilisation est en soi une stratégie de développement des communautés locales, à travers laquelle tous les acteurs concernés sont invités à devenir des agents de changement solidaires. La mobilisation sociale nous fournit un point de vue conceptuel intéressant pour notre étude de cas. Buechler soutient que les mouvements sociaux sont structurés, normaux,

---

22 Daniel Maltais, Michel Leclerc et Natalie Rinfret, « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique*, vol. 123, n° 3, 2007, p. 423-441.

23 Lloyd I. Sederer, « Leadership », *Psychiatric Services*, vol. 63, n° 2, 2012, p. 103.

24 *Ibid.*

25 Pierre G. Bergeron, *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*, 4<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2006, p. 426.

26 Christine Grandchamp, Lyne Harris et Lyne Poitras, *Les processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie*, Montréal, Centraide du Grand Montréal, 2003.

rationnels et institutionnalisés<sup>27</sup>. De l'avis de Lamoureux *et al.*, la mobilisation permet d'élargir le sens habituellement donné à la vie démocratique, en permettant aux individus d'agir en citoyens actifs et responsables<sup>28</sup>.

La mobilisation se traduit par des actions qui supposent une visée de changement social, économique, mais aussi politique. En offrant aux membres d'une communauté la possibilité d'être les principaux acteurs des choix et des changements qui les concernent, la mobilisation s'inscrit dans les règles d'un processus d'*empowerment* collectif, d'autonomisation par l'engagement, qui représente un échange réciproque entre l'individu et la collectivité<sup>29</sup>.

L'autonomisation est « *un processus dynamique qui permet l'acquisition d'un pouvoir, et qui allie travail sur soi et travail de promotion collective* »<sup>30</sup>. Il vise à modifier l'asymétrie classique des relations entre la société civile — et, principalement, les groupes sociaux défavorisés — et les pouvoirs publics. Il s'agit de renforcer, par le biais de transferts de ressources, de moyens d'action et d'expertise, les capacités d'organisation d'acteurs issus de la société civile<sup>31</sup>.

Pour être opérationnelle, l'autonomisation nécessite la constitution de communautés qui agrègent des acteurs sociaux confrontés à une même problématique, afin de renforcer leurs capacités d'action en fédérant les initiatives personnelles<sup>32</sup>. Ainsi, soutenir l'*empowerment*, c'est reconnaître et développer le potentiel de leadership des personnes, des groupes et des communautés,

---

27 Steven M. Buechler, *Social movements in advanced capitalism: the political economy and cultural construction of social activism*, New York, Oxford University Press, 2000, 240 p.

28 Henri L. Lamoureux *et al.*, *La pratique de l'action communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2002, p. 218.

29 Bénédicte Harvard Duclos et Sandrine Nicourd, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot et Rivages, 2005, p. 15.

30 Catherine Étienne, *Les travailleurs sociaux et le conseil de vie sociale en CHRS : vers des approches collectives favorisant l'« empowerment » des usagers*, document de synthèse pour le diplôme d'études approfondies non publié, Paris, Conservatoire national des arts et métiers, chaire « Travail social, action sociale et société », 2004, p. 99.

31 Marie-Hélène Bacqué, « L'intraduisible notion d'*empowerment* vue au fil des politiques urbaines américaines », *Territoires*, n° 460, 2005, p. 32-35.

32 Bernard Jouve, « *L'empowerment : entre mythe et réalités, entre espoir et désenchantement* », *Géographie, économie, société*, vol. 1, n° 8, 2006, p. 8-15.

afin qu'ils deviennent des acteurs qui participent activement à l'élaboration ou au déploiement d'un projet<sup>33</sup>.

Enfin, la gouvernance renvoie à l'action de piloter un système constitué de multiples lieux de décisions, d'organiser ou mieux encore de coordonner une action collective<sup>34</sup>, dans laquelle « *l'ordre organisationnel est davantage négocié entre les acteurs du système* »<sup>35</sup>.

Au sein d'une coopérative, par exemple, la gouvernance désigne le rôle d'orientation et de protection des droits des membres que joue le conseil d'administration. Selon Schwab, elle met en place un système formel réunissant des conditions qui favorisent la réalisation de la mission de l'organisation et de son développement<sup>36</sup>. Les enjeux à la fois sociaux, économiques et environnementaux posés par le développement durable sont tels qu'ils dépassent les capacités d'un État quelconque à agir seul sans associer les citoyens au processus, d'où le concept d'une cogestion entre les décideurs et la population<sup>37</sup>.

En effet, comme le soutient Stocker, la gouvernance implique une nouvelle orientation du pouvoir ou une nouvelle façon de gouverner la société<sup>38</sup>. Elle est fondée, selon Jessop, sur une rationalité réflexive, ancrée dans un dialogue continu entre les acteurs du système, sur la négociation simultanée et continue des objectifs poursuivis et des moyens d'action retenus et sur une

---

33 Yann Le Bossé, « De "l'habilitation" au "pouvoir d'agir" : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, 2004, p. 30–51.

34 Gilles Paquet, « La gouvernance comme manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif », dans Linda Cardinal et Caroline Andrew (dir.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2001, p. 9–41.

35 Jean-François Thuot, *La fin de la représentation et les formes contemporaines de la démocratie*, Montréal, Éditions Nota bene, 1998, p. 211.

36 S. Schwab, *Jusqu'où va la bonne gouvernance*, cours COP 722 : « Séminaire en gouvernance financière coopérative », Sherbrooke, IRECUS, Université de Sherbrooke, document PowerPoint (33 diapositives), session d'hiver 2007, p. 2.

37 Eduardo S. Brondizio, Elinor Ostrom et Oran R. Young, « Connectivity and the governance of multilevel social-ecological systems: the role of social capital », *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 34, 2009, p. 253–278.

38 Gerry Stocker, « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 50, n° 155, 1998, p. 19.



relation d'interdépendance entre les acteurs impliqués, regroupés autour des fins partagées<sup>39</sup>.

### 3.2 Analyse des témoignages

L'analyse de la représentation que se font les participants du modèle coopératif de l'ACPI se fait selon l'ordre dans lequel les concepts apparaissent à la figure 1. Notre parcours s'amorce donc avec la perception du leadership.

Presque instantanément, tous reconnaissent que le leadership est un facteur essentiel dans l'avantage concurrentiel et l'efficacité organisationnelle d'une entreprise collective. « *Le leadership est très important pour beaucoup de choses [...] par exemple initier l'action, motiver les employés [...] un bon leader est un guide* » (répondant 5). En fait, le leadership partagé au sein de l'ACPI rend compte de la dimension collective et collaborative au sein d'un groupe mobilisé autour d'un but commun. Comme le souligne un autre des répondants, « *le leadership est important parce que s'il n'y a pas de leadership, il n'y a pas de vision claire* » (répondant 8).

Le leadership partagé, ou leadership collectif, est un processus d'influence, dynamique et réciproque, entre les membres d'un groupe mobilisés ensemble pour atteindre un même but. Comme le souligne Cashman, « *l'habileté des leaders d'aujourd'hui à influencer positivement leurs employés vers le changement au-delà de leur résistance naturelle est souvent une preuve de leur efficacité* »<sup>40</sup>. Les études démontrent clairement que cette forme collective de leadership apporte des résultats supérieurs aux formes plus traditionnelles centrées sur un leader unique, soit un plus fort chiffre d'affaires, plus d'innovation, une qualité supérieure des solutions et une meilleure performance financière<sup>41</sup>.

*« Eh bien! Si on n'a pas un bon leadership, on n'a pas une entreprise prospère [...] ça, c'est clair. Mais il faut du*

39 Bob Jessop, « The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development », *International Social Science Journal*, vol. 50, n° 155, 1998, p. 35-36.

40 Dennis M. Cashman, *The effect of vertical leadership, team demographics, and group potency upon shared leadership emergence within technical organizations*, thèse de doctorat, Capella University, 2008, p. 198.

41 Christina L. Wassenaar et Craig L. Pearce, « Shared leadership 2.0. A glimpse into the state of the field », dans Mary Uhl-Bien et Sonia M. Ospina (dir.), *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives*, Charlotte, Information Age Publishing, 2012, p. 421-432.



*leadership qui permet la participation de tous les membres au processus d'influence, vers la réalisation d'objectifs communs. C'est valorisant [...] c'est quelque chose qui est très payant aussi. L'impact du leadership est plein de points positifs.* »  
(répondant 7)

Une bonne proportion des pêcheurs-membres est consciente que l'impact du leadership s'articule autour de trois thèmes clés : l'efficacité (les performances des membres par rapport aux critères de leadership personnels et organisationnels), l'impact sur les autres (la capacité qu'ont les leaders de motiver ou d'amener les collaborateurs à adopter un comportement constructif plutôt que défensif) et les stratégies de leadership (la capacité qu'ont les leaders d'agir personnellement de manière normative plutôt que restrictive).

Selon les répondants, la question du leadership est donc centrale pour la gestion et surtout l'efficacité d'une organisation, qu'elle soit politique ou économique. Et nous comprenons déjà, à travers les paragraphes précédents, que le style de leadership aura certainement une incidence sur son efficacité, en particulier le leadership partagé.

Le leadership est un élément clé dans la réussite de l'entreprise : « *Le leadership en réalité c'est la capacité d'inspirer et de guider, c'est l'âme de la direction. Elle est au cœur de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs* » (répondant 4).

La présence d'un leadership partagé reconnu est à la base de la mobilisation sociale. Les comportements de mobilisation peuvent évidemment se révéler très utiles pour une entreprise de pêche, comme dans toute autre entreprise solidaire. Ils peuvent représenter des actifs intangibles puissants, précieux pour l'entreprise, un élément central du capital humain. D'ailleurs, comme le confirment Tremblay et Wils, « *ces actifs intangibles peuvent représenter une ressource rare dans la mesure où ceux-ci ne sont pas distribués normalement* »<sup>42</sup>.

Comme le montre la réponse à la question « comment l'entreprise arrive-t-elle à mobiliser les forces vives de votre collectivité? », les

---

42 Michel Tremblay et Thierry Wils, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n° 2. 2005, p. 38.

pêcheurs participants étaient presque tous d'accord pour nous affirmer que le comportement mobilisateur de l'ACPI se focalise sur la création d'un capital social et permet à l'entreprise d'engendrer un meilleur rendement et que ce capital social est déterminé par les bonnes relations que les employés arrivent à mettre en place avec les différents partenaires et acteurs locaux. La réponse d'un des participants est même très révélatrice :

*« L'entreprise a réussi à aller chercher les forces vives de notre collectivité parce qu'elle est très impliquée au niveau social [...] nous avons des employés qui s'impliquent beaucoup dans la communauté. Aussi après la période de pêche nous faisons appel à différents acteurs pour faire les réparations de bateau [...] Tout ce que nous faisons nous permet de mobiliser les forces vives de notre collectivité. »* (répondant 9)

Le développement de ce capital unique a pour effet de favoriser les liens de confiance et d'amitié entre les employés et les autres acteurs, et ce, par l'adhésion des employés à des comportements d'altruisme, de coopération, de dévouement et de participation aux activités organisées par l'entreprise. Aussi, comme en témoigne cette réponse à la question « parlez-moi des expériences communautaires en matière de mobilisation sociale » :

*« La coopérative est impliquée dans plusieurs projets qui touchent la communauté et même dans les projets de coopératives comme la Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque [...] mais aussi dans plusieurs autres projets dans la région. »* (répondant 1)

Dans cette perspective, la mobilisation des employés au sein de l'ACPI représente une pratique intéressante et bien enracinée, pour une entreprise qui veut non seulement innover, mais aussi se distinguer en matière de gestion des ressources humaines et naturelles, et qui cherche toujours à développer son capital humain, dans le but de se prévaloir d'un avantage concurrentiel remarquable en son genre. La mobilisation sociale est la prise de conscience d'un problème dans la sphère publique ou communautaire et l'action qui en découle, à savoir l'organisation d'une stratégie afin d'agir face à ce problème (groupe de discussion). Ainsi, la mobilisation a pour but de changer une situation sociale, en un sens favorable

au groupe, selon ses valeurs et ses motivations. Enfin, « *en mobilisant les employés, en faisant en sorte d'aligner leurs façons aux nouvelles priorités organisationnelles (orientation des efforts, nouvelles compétences), il est possible d'augmenter la capacité de l'entreprise à réagir à ses concurrents et aux éléments du contexte socio-économique* »<sup>43</sup>. C'est dans l'expérience de mobilisation que s'affirme l'autonomisation.

Selon les pêcheurs participants, l'*empowerment* donne naissance, sur une base constante, à des comportements qui priorisent l'accomplissement d'objectifs liés aux tâches. C'est aussi un processus qui fait appel à une démarche ouverte, adaptable à différents contextes. C'est un pouvoir d'agir qui fait appel à la poursuite de la discussion, des échanges, et de l'expérimentation, comme en témoigne cette réponse à la question sur l'autonomisation « que pensez-vous de l'action collective au sein de l'association coopérative? » :

*« Je pense que c'est une structure efficace qui permet aux pêcheurs et aux travailleurs de l'usine d'avoir un impact au sein de la coopérative et de maintenir leurs emplois. »* (répondant 2)

Pour leur part, Bowen et Lawler considèrent l'autonomisation comme étant un échange d'informations avec les employés de premier niveau sur la performance de l'entreprise, le système de reconnaissance qui est rattaché et le savoir qui leur permet de comprendre la performance organisationnelle et leur façon d'y contribuer, de même que l'attribution du pouvoir dans la prise de décisions qui influencent la direction de l'entreprise et sa réussite<sup>44</sup>.

Les réponses des pêcheurs-membres aux questions sur l'importance de l'action collective au sein de l'ACPI démontrent bien que, lorsqu'ils participent au processus décisionnel sur différents projets de l'entreprise, ils arrivent à accroître leur niveau de contrôle, de responsabilité, mais aussi leur pouvoir d'agir, comme en témoignent ces répondants :

*« L'action collective au sein de l'association coopérative est primordiale [...]. Je pense que l'action collective au sein de*

43 Michel Tremblay et Thierry Wils, *op. cit.*, p. 47.

44 David E. Bowen et Edward E. Lawler III, « The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When », *Sloan Management Review*, vol. 33, 1992, p. 31-39.

*l'association coopérative est une très bonne chose [...]. Ensemble, nous créons notre richesse commune. » (répondant 1)*

*« L'action collective, moi, je trouve ça merveilleux [...]. C'est un outil économique incroyable, ça un sens... le sentiment d'appartenance. Les chiffres ne mentent pas. C'est vrai qu'il a eu des années où les choses étaient plus difficiles. Là... ça marche bien! Se réunir pour une action commune, c'est une bonne chose. » (répondant 4)*

*« C'est une bonne chose en soi... Moi, je pense que, plus il y a des gens qui adhèrent ou qui croient au mouvement coopératif, plus la communauté va se créer une identité dans le mouvement. » (répondant 9)*

Sur le plan de l'intervention, Hardina souligne que la participation citoyenne est une stratégie visant à favoriser l'empowerment individuel ou collectif<sup>45</sup>. De plus, d'autres études en gestion ont montré que *« des employés qui sentent posséder le pouvoir d'agir sont plus motivés à exécuter leurs tâches, ce qui mène à une performance et une efficacité organisationnelle supérieure »*<sup>46</sup>.

Dans le même ordre d'idées, en prônant l'échange d'informations et le savoir-faire, l'autonomisation donne aux pêcheurs-membres, mais aussi aux employés, l'occasion de contribuer à la réussite organisationnelle de l'entreprise, comme en témoigne d'ailleurs ce répondant : *« C'est toujours avec l'union... l'union fait la force. Chaque individu ou chaque palier que les individus représentent dans le système coopératif apportent la main dans la pâte [...]. C'est de cette manière que se développent de nouvelles idées. » (répondant 9)*

Cette contribution aux décisions de la coopérative nous mène à la gouvernance. La complexité du modèle coopératif pose des défis particuliers aux gestionnaires. Cela demeure un enjeu important pour la pérennité de l'ACPI. Comme nous l'avons vu plus haut, la base de la gouvernance interne d'une entreprise est, avant tout, la connaissance, l'assimilation des pouvoirs, rôles et responsabilités,

45 Donna Hardina, « Citizen participation », dans Terry Mizrahi et Larry E. Davis (dir.), *Encyclopedia of Social Work, Volume 1*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 292-295.

46 Andrea R. Drake, Jeffrey Wong et Stephen B. Salter, « Empowerment, motivation and performance: examining the impact of feed-back and incentives on non-management employees », *Behavioral Research in Accounting*, vol. 19, 2007, p. 71-89.

mais également le respect des champs de compétence afférents aux différentes parties prenantes internes dans l'organisation. Cette affirmation vient en quelque sorte confirmer ce que nous avons constaté sur le terrain. La majorité des pêcheurs-membres rencontrés nous ont affirmé que, pendant de nombreuses années, les relations entre les différents niveaux de prise de décisions (gestion et conseil d'administration) ont beaucoup évolué, donnant ainsi plus de pouvoirs aux membres à travers le conseil d'administration et, surtout, lors de l'assemblée générale annuelle, pour la formulation et la mise en œuvre de certaines politiques de la coopérative. Cependant, il faut admettre que, dans certains cas, le processus décisionnel, étant donné son caractère démocratique, est souvent lent et complexe. Le processus s'apparenterait à la navigation; il est difficile de changer de cap rapidement sur un gros bateau, mais, une fois la décision prise, si elle est réfléchie, le navire fera son chemin.

Selon la majorité des participants rencontrés, le fonctionnement des structures et des politiques de gestion de l'ACPI tient bon depuis plus de 70 ans, grâce à la présence de personnes averties et compétentes, qui comprennent clairement leur rôle et se montrent fermement engagées à s'acquitter de leurs devoirs respectifs. D'un côté, les administrateurs élus contrôlent les orientations de l'organisation, en collaboration avec les membres; de l'autre, les gestionnaires communiquent les informations stratégiques à tous les membres actifs (membres, administrateurs, direction générale, employés). Bref, la gouvernance au sein de l'ACPI est basée sur l'implication transparente et la participation de tous.

Le témoignage des répondants montre qu'il y a effectivement, au sein de l'ACPI, une préoccupation réelle et permanente dans la distribution des rôles et responsabilités qui tient compte des capacités, mais aussi des compétences de chacun des acteurs de l'entreprise. Cependant, les répondants reconnaissent les rôles spécifiques du conseil d'administration de l'ACPI dans la gouvernance de l'organisation (représentation des membres, planification, renouvellement du leadership, encadrement du travail de la direction générale, etc.). En somme, au sein de l'ACPI, les fonctions du conseil d'administration reflètent ses domaines de responsabilité et les principes coopératifs. Cela a permis à

l'organisation d'éviter le glissement vers la technocratisation observé dans plusieurs coopératives<sup>47</sup>.

En résumé, nous devons maintenant confirmer comment s'enchaînent les quatre dimensions conceptuelles qui découlent des éléments théoriques du développement territorial. Il est d'abord d'importance vitale d'avoir des leaders solidaires avec une position éthique, qui font de la coopération un choix de vie conscient, car les coopérateurs forment la base qui contribue à ériger le capital social sur lequel s'appuie l'action de la coopérative.

Deuxièmement, l'une des richesses de la coopérative consiste en la structuration de son modèle d'organisation et de gestion, élément distinctif, avec sa philosophie et sa finalité particulières. La structure organisationnelle de l'ACPI correspond à celle attendue pour une coopérative de cette taille. Et, pour réussir, il faut mobiliser les gens : la mobilisation sociale a pour but de susciter l'engagement et de regrouper des personnes touchées par un problème social ou partageant un même besoin, pour la poursuite d'une action visant à résoudre ce problème ou pour la réalisation d'un projet destiné à satisfaire ce besoin.

Au troisième niveau, l'autonomisation, au sein du mouvement coopératif, est reconnue comme une force de rénovation sociale et économique des plus importantes dans nos sociétés. Elle met l'accent sur la capacité qu'ont les citoyens de créer de nouveaux espaces institutionnels, dans lesquels ils jouent un rôle décisif, à travers le développement de stratégies socio-économiques.

Enfin, au quatrième niveau, la gouvernance vise la coopération et la coordination des efforts des acteurs sociaux, d'une façon plus juste et surtout plus humaine. Le coopératisme et les coopératives apparaissent alors comme de puissants moyens de prise en charge pour relever de nouveaux défis, en l'occurrence la justice sociale, la solidarité et l'équité.

---

47 Marie-Claire Malo, Martine Vézina et Luc Audebrand, « Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives », dans Marie-Joëlle Brassard et Ernesto Molina (dir.), *L'étonnant pouvoir des coopératives : textes choisis de l'appel international de propositions*, Québec, Sommet international des coopératives, 2012, p. 539-553. Sur Internet : <https://www.sommetinter.coop/fr/cdn/farfuture/P-coZS7wQLGnmqNHuR-Ie659RLM85yY87Pr1JRg0oqw/mtime%3A1435690379/sites/default/files/article-scientifique/files/36-malo.pdf>.

## Conclusion

Nos recherches ont permis de mieux dégager et de faire ressortir les contributions réelles de l'ACPI au développement territorial de l'île de Lamèque. En s'appuyant principalement sur les attributs de l'économie sociale, l'ACPI a montré une grande capacité de mobilisation citoyenne, laquelle a joué un rôle primordial dans la reconnaissance de son leadership communautaire par ses sociétaires, cadres et employés, ainsi que par la communauté. Le portrait dressé par nos recherches vise à montrer la résilience de l'ACPI, qui a su, dans un contexte difficile, se moderniser pour s'adapter aux changements structurels et à la mondialisation, et qui a réussi à s'épanouir en raison des transformations effectuées au sein de l'entreprise.

L'ACPI est ancrée solidement dans sa région. Elle fait partie intégrante d'un ensemble de coopératives qui font de cette communauté un véritable laboratoire de développement coopératif. Sa résilience s'explique en partie par ses pratiques de relation inclusive avec les parties prenantes et de gouvernance ouverte. Le processus de mobilisation sociale est en soi une stratégie qui utilise la communication pour rallier à l'action un grand nombre de personnes. Ici, ce sont des pêcheurs-sociétaires et des travailleurs de l'usine œuvrant au sein de l'ACPI. Ces pêcheurs et ces travailleurs, en tant qu'agents économiques, sont invités à devenir des agents de changement social. De ce fait, ils identifient d'abord des enjeux sociaux, pour lesquels ils cherchent ensuite des solutions communes.

L'ACPI a su mettre dans son plan d'action une approche inclusive réunissant des conditions qui favorisent la réalisation de sa mission et contribuent au développement territorial de l'île Lamèque et de la Péninsule acadienne. Lorsque nous jumelons cela à son intérêt pour l'intercoopération, le partenariat et la concertation décrit par Chouinard *et al.*, tant au sein de l'ACPI qu'au sein du territoire de Lamèque, nous obtenons les conditions d'un riche engagement dans la communauté et l'ensemble de la région.

Des choix stratégiques décisifs attendent la coopérative. Elle devra s'assurer de bien transmettre ses valeurs aux jeunes qui se joignent à l'organisation, en tant que membres ou employés. Cela passe par des investissements dans la formation. Elle devra poursuivre ses efforts de modernisation sur le plan technique,

pour s'assurer de demeurer concurrentielle à toutes les étapes de production. Elle devra, enfin, rester à l'affût des tendances dans les exigences des consommateurs et dans l'industrie de la pêche. Du côté des consommateurs, on se préoccupe de plus en plus de pêche durable et de fraîcheur du produit. Dans l'industrie, on observe une montée de la part relative de la production aquacole. La coopérative devra se positionner à l'égard de ces tendances.