

# **Cahiers du CRISES**

Collection Études théoriques

**No ET0101**

**La coopération et l'économie sociale**

par Marie-Claire Malo

février 2001

Copyright © Marie-Claire Malo, professeure à l'École des HEC de Montréal.  
Publié le 1<sup>er</sup> novembre 2000 dans les *Cahiers des leçons inaugurales*, HEC.  
Reproduit par le CRISES avec l'autorisation de l'auteure.



## Résumé

Promus titulaires, les professeurs de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal sont invités à donner un discours inaugural, appelé *leçon inaugurale*, à l'intention de la communauté universitaire.

Dans le cadre de cette leçon, Marie-Claire Malo a choisi de traiter de « *La coopération et l'économie sociale* ».

Pour découvrir la coopération et l'économie sociale, elle propose une présentation d'auteurs classiques dans ce champ de recherche (Henri Desroche et Claude Vienney, François-Albert Angers et Charles Gide mais aussi Karl Polanyi un incontournable en économie plurielle) en recourant aux notions d'idéologie et d'utopie mises en relations par le philosophe Paul Ricoeur à l'occasion d'une tournée de conférences aux États-Unis.

Puis, comme les coopératives et les associations d'économie sociale sont des initiatives de la Société civile qui fonctionnent dans un système où elles entrent en rapport avec le Marché ou l'État, elle présente leur gestion stratégique en utilisant et adaptant des grilles développées par des contemporains en sciences de la gestion : d'une part la typologie des configurations développée par Henry Mintzberg et d'autre part, l'analyse de l'industrie et l'analyse de l'entreprise comme chaîne de valeur, deux outils mis au point par Michael Porter.

Voici un extrait de la conclusion livrée à l'assistance le 1<sup>er</sup> novembre 2000, jour de sa leçon inaugurale :

« Si la forme coopérative est née quand le capitalisme naissait, la forme *association d'économie sociale* est apparue elle, au cours de la dernière décennie. Or le capitalisme et l'État ne sont plus les mêmes. Si la coopérative est née fondamentalement en rapport au Marché, l'association d'économie sociale naît maintenant à l'interface de trois sphères :

- la Société civile (elle est *association...*),
- le Marché (elle est *association d'économie...*),
- et l'État (elle est *association d'économie sociale*). »

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	1
<b>I. Coopération et économie sociale : utopie et idéologie ?</b> .....	1
• Ricoeur : philosophe de l'idéologie et l'utopie.....	1
• Desroche : sociologue de l'espérance et de la coopération .....	2
• Gide et Angers : économistes théoriciens du troisième système .....	3
• Vienney : économiste des lois de formation et transformation.....	3
• Polanyi : prix de marché, redistribution, réciprocité.....	4
<b>II. Coopératives et associations d'économie sociale : gestion stratégique</b> .....	6
• L'entrepreneur : le mode de gouvernance .....	7
• L'environnement : concurrence et collaboration .....	10
• L'entreprise : la chaîne d'activités .....	16
• Les orientations stratégiques : perspective et positionnement .....	20
<b>Conclusion</b> .....	28
<b>Bibliographie</b> .....	30
<b>Note sur l'auteur</b> .....	40

## **Introduction**

Pour découvrir la coopération et l'économie sociale, je vous propose une présentation d'auteurs classiques dans ce champ de recherche (Desroche et Vienney, Angers et Gide ainsi que Polanyi) en recourant aux notions d'idéologie et d'utopie approfondies par Paul Ricoeur. Puis, comme les coopératives et les associations d'économie sociale fonctionnent dans un système où elles entrent en rapport avec le Marché ou l'État, je présenterai leur gestion stratégique en utilisant et adaptant des grilles développées par des contemporains, d'une part la typologie des configurations de Mintzberg et d'autre part, l'analyse de l'industrie et l'analyse de l'entreprise comme chaîne de valeur, mises au point par Porter.

### **I. Coopération et économie sociale : utopie et idéologie ?**

On reproche souvent aux entrepreneurs sociaux d'être utopistes. On sait par ailleurs que les valeurs de la coopération et de l'économie sociale ne dominent pas dans un système de marché capitaliste, puisque la règle d'une personne = un vote n'est pas celle de l'entreprise. La relecture des auteurs classiques en recourant aux notions d'idéologie et d'utopie, peut donc fournir un éclairage nouveau sur la spécificité des coopératives et des associations d'économie sociale.

**Paul Ricoeur**, en tournée de conférences aux États-Unis, a magistralement montré que l'utopie et l'idéologie ont deux significations, une positive et une négative, alors qu'on leur en attribue généralement une seule : la négative. Couramment on voit l'utopie comme un projet irréaliste et l'idéologie comme une manipulation, une déformation de la réalité. Positivement, indique Ricoeur, leur sens est tout autre. D'une part l'utopie revêt une force de mobilisation en étant une alternative au monde actuel, et non la moindre car l'utopiste décrit le meilleur des mondes, un monde idéal où l'harmonie règne même si c'est en fonction d'un jeu complexe d'attractions comme dans *Le nouveau monde amoureux*, de Charles Fourier, un des plus grands penseurs utopistes. D'autre part, l'idéologie représente cette cohésion nécessaire à une société pour qu'elle tienne, cette adhésion collective non pas au meilleur des mondes mais au meilleur des mondes possibles.

Les auteurs classiques retenus sont Desroche, sociologue de la coopération, Gide et Angers, deux économistes théoriciens du troisième système, Vienney, l'économiste des lois de formation et de transformation des coopératives, et enfin, un auteur incontournable chez les promoteurs d'une économie solidaire et d'une économie plurielle : Karl Polanyi.

**Henri Desroche** a montré toutes les combinaisons du développement coopératif mais il a toujours préféré se consacrer à l'étude des petites coopératives et associations fondées par l'utopie dont il dit qu'elle est « cet horizon qui fait avancer les caravanes ». Dans son livre *Le projet coopératif*, il montre comment les écrits des penseurs utopistes inspirent les disciples réalisateurs. Il explique aussi en quoi le projet pratiqué n'est jamais le projet rêvé : « on attendait la communauté », rappelle-t-il, mais « c'est la coopérative qui est advenue ». Il approfondit le cas des rochdaliens pour montrer comment un projet multisectoriel débouche sur une réalisation sectorielle. Animés par leur *First Law* décrivant un projet communautaire complet, les habitants de Rochdale en Angleterre commencèrent par ouvrir un premier établissement de *self help* : un magasin coopératif. Leur projet multisectoriel ne s'est jamais réalisé mais l'expérience rochdalienne est devenue la première coop de consommation qui allait connaître une diffusion internationale. Dans un autre livre, *La société festive*, Desroche présente la trajectoire d'un projet rêvé par l'utopiste Charles Fourier, et mis en œuvre par une communauté d'Amérique : Oneida. En courant les antiquaires, vous trouverez peut-être une petite cuillère ou fourchette d'*Oneida Community* mais dans les magasins courants ce sera ceux d'Oneida USA! Pour Desroche, sociologue de l'espérance, le plus significatif n'est pas cette fin, mais bien le continuel retour des projets utopistes et des disciples réalisateurs.

Ainsi quand l'économie sociale qui avait été même pendant un temps une discipline, est revenue à la mode en France, quand coopératives, mutuelles et associations cherchaient à se reconnaître mutuellement et à faire reconnaître leur «famille» par l'État français, Desroche a écrit *Pour un traité d'économie sociale*. Nul autre aurait osé proposer un *catalogue*, comme il le dit, comprenant à la fois des *composantes certaines* (associations, coopératives et mutuelles) et des *composantes incertaines* : projets et organisations d'économie sociale hybridés par leur interface avec les secteurs communautaire, syndical, public et privé. Nul autre pouvait mieux que lui faire découvrir les généalogies doctrinales (les traditions social-chrétienne et socialisante) et faire redécouvrir l'utopie de Charles Gide.

Parmi les auteurs en langue française qui ont traité de coopération et d'économie sociale, **Charles Gide** est le plus grand si l'on en juge par l'institution à laquelle il a accédé : le Collège de France. Et pourtant il était utopiste. Si Smith a pensé un système complet sur le principe du Marché, si Marx a pensé un système complet sur le principe de l'État, Gide a pensé un système complet sur le principe de la souveraineté du consommateur (la démocratie économique des usagers). S'inspirant de la *république coopérative* de Gide, **François-Albert Angers** a produit une œuvre utopique dans sa *Théorie économique de la coopération : de la réalité à la théorie*. Il y présente un système complètement fondé sur les coopératives de consommateurs qui se fédèrent et qui par intégrations successives en amont, en viennent à englober toute l'économie. Sa notion d'*intégrations coopératives* est des plus utiles pour expliquer les processus de filialisation et le *holding* orienté par la planification coopérative avec la participation des membres non pas comme finalité, mais comme condition d'efficacité.

Alors qu'Angers et Gide sont dans l'utopie, un système qui n'existe nulle part, **Claude Vienney** aura une approche diamétralement opposée, en recherchant les lois de formation et de transformation des coopératives fonctionnant en économie de marché. Il partage avec son prédécesseur Georges Fauquet la même vision du développement coopératif (sous-système et non pas système) et la même définition de la coopérative : combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise. Vienney rejette la notion d'esprit coopératif : « qu'est-ce que c'est ? » dit-il en boutade. Dans la coopérative, les modes de raisonnement spécifiques sont déterminés par la double place des membres en *rapport de sociétariat* (propriété mais aussi adhésion) et en *rapport d'activités* (fournisseurs, employés ou clients) avec l'entreprise.

Puisant dans les courants fonctionnaliste et critique, combinant Walras et Marx, Vienney réexplique l'émergence de la forme coopérative en faisant ressortir son double rôle *d'agent d'adaptation* des activités des membres aux règles de l'économie de marché et *d'agent de transformation* des membres en les faisant accéder collectivement au pouvoir de l'entrepreneur. Pour l'économiste qu'il est, l'entrepreneur est l'agent économique qui a le pouvoir sur la combinaison productive qu'est l'entreprise et sur l'affectation du surplus. Dans le système de marché c'est l'investisseur. Dans le *sous-système* coopératif, c'est le groupement de personnes qui a le contrôle sur les orientations de l'entreprise. L'organisation coopérative a quatre règles caractérisant :

- le groupement de personnes (une personne = un et un seul vote)
- l'entreprise (constitution d'une réserve)

- l'impact de l'entreprise sur le groupement de personnes (les membres doivent capitaliser l'entreprise)
- l'influence du groupement de personnes sur l'entreprise (une fois la réserve constituée, les excédents qui restent sont partagés au prorata des transactions du membre avec sa coopérative : ventes, salaires ou achats).

Les membres à l'origine d'une coop sont ni trop riches, ni trop pauvres. Vienney explique l'émergence des coopératives par des personnes appartenant à des catégories relativement dominées. Il montre qu'elles entrent dans des secteurs ou segments relativement peu rentables et donc délaissés par l'entrepreneur capitaliste. Il approfondit aussi l'impact d'un fonctionnement comme sous-système dans un système aux règles du jeu différentes. Si à l'origine, les orientations stratégiques de l'entreprise sont déterminées par le groupement de personnes (détermination génétique), en fonctionnant en économie de marché, il arrive un *point de retournement* où elles sont choisies selon les critères du marché (détermination fonctionnaliste). La coopérative en vient même à sélectionner ses membres selon les règles du jeu dans son secteur. Plutôt de conclure à la complète mutation et à la dénaturation, Vienney voit plutôt une transformation. Il cherche en effet les forces de ré-équilibre pouvant conduire à un retour de l'ajustement mutuel (double détermination). Dans son livre *l'Économie sociale*, Vienney applique aux associations d'économie sociale, son dispositif d'analyse des acteurs, activités et règles qu'il avait élaboré dans la *Socio-économie des organisations coopératives*.

Angers avait terminé son œuvre en appelant à une relève pour trouver les processus concrets qui permettraient d'en arriver à un système entièrement coopératif dans une économie de marché. Vienney conclut la sienne en laissant place à la recherche des processus de ré-équilibre du rapport entre groupement de personnes et entreprise. L'un est un appel à des chercheurs voire même à des disciples réalisateurs de l'utopie en économie de marché. L'autre est un appel à la découverte des moyens de réaliser le ré-équilibre pour éviter la mutation en économie de marché. Le rapport du projet utopique du groupement de personnes à l'idéologie dominante de marché apparaît dans chaque cas comme un incontournable. Le marché apparaît avec toute sa puissance.

Bien que le marché comme échange existe depuis toujours, jamais en effet dans l'histoire de l'humanité il n'avait été le principe dominant d'organisation de l'économie. Telle est *la grande transformation* selon **Karl Polanyi** qui montre que le principe du marché a toujours existé mais que pour la première fois il envahit toutes les sphères. Tout devient *marchandise* : non seulement les marchandises comme telles mais aussi la terre,

l'argent et même l'homme. Avant le capitalisme, l'échange en vue du gain n'avait jamais été le seul principe fondateur d'une économie. Des sociétés ont fonctionné selon le mode de l'administration domestique (famille, économie informelle), ou de la redistribution (chef de tribu, État) ou encore de la réciprocité (entraide, solidarité). Les penseurs contemporains de l'économie sociale et solidaire accordent une large place à la réciprocité sans exclure le marché et l'État, puisqu'ils promeuvent une économie plurielle alliant la réciprocité que l'on trouve dans la société civile, la redistribution par l'État, notamment au travers ses services publics et le marché qui fait jouer le mécanisme des prix. Aujourd'hui on n'a pas trouvé mieux que le marché pour tenir ensemble les sociétés mais la demande d'économie plurielle se fait de plus en plus présente avec le mouvement anti-mondialisation manifestant lors des grands sommets, avec la marche des femmes se rendant jusqu'à l'ONU, et avec des appels dont *l'Appel pour une économie sociale et solidaire*. La notion d'économie plurielle alliant société civile, État et marché, donne un second souffle à *l'économie mixte*, thème présent dans les plus anciens travaux du CIRIEC international qui a cette rare spécificité de combiner à la fois économie publique et économie sociale au sens que lui confère les pays latins d'Europe : coopératives, mutuelles et associations.

Si on peut faire des recherches en coopération et en économie sociale, en privilégiant l'un ou l'autre de ces auteurs classiques, leur combinaison apparaît toutefois de plus en plus incontournable. Desroche et Vienney par exemple ont des œuvres qui se complètent beaucoup plus qu'elles ne s'opposent. Desroche insiste sur le projet, Vienney sur les règles. Les travaux de Desroche offrent une explication de l'émergence des coopératives par les vœux (volontarisme), alors que celle de Vienney la complète en faisant ressortir les conditions qui la suscitent (déterminisme). Le premier approfondit le passage de la communauté à la coopérative, le second aborde la difficile question de sa mutation vers l'entreprise. Desroche et Vienney forme un duo parfait, bien qu'en tension, parce qu'à deux ils montrent la coopérative à la fois dans ses rapports à l'utopie et à l'idéologie.

En ajoutant Polanyi, à Desroche et Vienney, en s'appuyant cette fois sur un trio, on en vient à voir les coopératives et les associations d'économie sociale comme des initiatives de la société civile, des micro-utopies ouvertes faisant jouer la réciprocité en même temps qu'elles insèrent leurs entreprises dans le marché ou leurs organismes locaux dans un rapport partenarial avec l'État. Comment alors les gérer stratégiquement en tenant compte de l'idéologie dominante qui n'est pas la leur et des utopies qui les identifient ?

## **II. Coopératives et associations d'économie sociale : quelle gestion stratégique ?**

Pour choisir ou évaluer les orientations stratégiques d'une entreprise, on analyse l'environnement, l'entreprise et le(s) dirigeant(s). En appliquant cette grille aux coopératives, j'ai dû transformer le fameux triangle du diagnostic stratégique en sablier. Dans la représentation classique, le sommet du triangle est occupé par le(s) dirigeant(s). Or dans la coopérative et l'association d'économie sociale, la notion de dirigeant n'est pas la même. Dans Desjardins, par exemple, les dirigeants sont des élus, ce sont les membres des conseils d'administration. Il fallait donc distinguer le conseil d'administration et la gestion, des dirigeants élus et des gestionnaires nommés. Il fallait distinguer la *structure d'entreprise* sous la responsabilité de la gestion et la *structure d'association* : assemblée générale (AG) des membres et conseil d'administration (CA) fonctionnant selon la règle un membre = un vote. La direction générale, en duo avec la présidence, a un rôle médiateur à l'interface des structures d'association et d'entreprise. Dans le sablier, la *direction générale* est précisément placée au goulot entre le haut du sablier (la gouvernance par le groupement de personnes) et le bas du sablier (le rapport entre l'environnement sectoriel et l'entreprise).

Le haut du sablier représente donc la gouvernance complexe d'une organisation coopérative qui est groupement de personnes en double rapport de sociétariat et d'activités avec l'entreprise, comme l'a montré Vienney. Les membres et les dirigeants élus, selon le type de coopératives, sont des fournisseurs, des employés ou des clients. La gouvernance de la coopérative de solidarité est encore plus complexe car elle peut regrouper à la fois ses usagers, ses travailleurs et des membres de soutien. Et, comme l'organisation à but non lucratif (OBNL) n'est pas du tout limité par le nombre de catégories de membres, elle est la forme d'organisation qui permet d'aller le plus loin dans une gouvernance à multiples acteurs (donateurs, travailleurs, bénévoles, usagers, représentants des gens d'affaires, des communautés ethnoculturelles, de la population, des syndicats, etc.). L'OBNL groupe des personnes pour réaliser une fin qui n'est pas le profit, d'où l'expression anglaise de *non-profit organizations* (NPO).

Les coopératives et les associations d'économie sociale ont donc une gouvernance du type *stakeholders* ou multi-intéressés, alors que les groupements de capitaux en ont une du type *shareholders*, par des actionnaires détenteurs du capital. Cependant la représentation en sablier pourrait aussi être utilisée pour l'analyse stratégique des sociétés à capital actions et des sociétés en commandite pour rendre compte des forces qui jouent

au sein de la gouvernance des *stakeholders*, par exemple entre investisseurs institutionnels et non institutionnels, entre gros et petits actionnaires associés pour défendre leurs droits. Mais la gouvernance de ces sociétés reste moins complexe car elle est fondée sur le principe du « capital votant » et non pas sur la démocratie. Enfin, le sablier utilisé pour l'analyse stratégique des organismes public et para-public, permet de rendre mieux compte de la place de l'État parmi les acteurs de la gouvernance.

Le haut du sablier représente donc *l'entrepreneur* c'est-à-dire l'agent qui a le pouvoir sur la combinaison productive qu'est l'entreprise, que cet entrepreneur soit collectif, ou capitaliste, ou d'intérêt général, qu'il soit groupement de personnes, groupement de capitaux ou gouvernement. Les *orientations stratégiques* sont donc *fonction de trois E* : *l'entrepreneur, l'environnement et l'entreprise*.  $S = f(E1, E2, E3)$ .<sup>1</sup>

### **L'entrepreneur : le mode de gouvernance**

Qui participe au processus de formation de la stratégie, avec quelles valeurs et avec quelles visions ? Quels *stakeholders* sont dans la structure d'association ? Quel duo se partage le leadership à la présidence et à la direction générale ? Qui fait partie du sommet stratégique ? Qui d'autre participe au processus de formation de la stratégie ? Formation et non pas formulation de la stratégie parce que celle-ci peut exister sans être formulée et que des stratégies émergentes peuvent survenir.

La coopération et l'économie sociale se définissent par des *valeurs* comme la démocratie et l'autonomie même si la coopérative se caractérise aussi par ses règles d'action. De plus les valeurs sous-tendent les visions dont une partie est déterminée et une partie volontariste. Mais quelles *visions* animent les acteurs du processus stratégiques ? Bien lire son environnement et son entreprise permet d'envisager une stratégie de positionnement. Mais pour avoir une perspective stratégique, même si cette lecture est nécessaire, il faut plus. Il faut aussi développer une vision du « monde meilleur » qui n'existe pas encore. Il faut une utopie mobilisatrice. La notion de changement social a donc sa place dans l'approche stratégique de la perspective.

Le choix de ces approches stratégiques extraites d'une typologie élaborée par Mintzberg n'est pas anodin. Il correspond à l'identité de l'entrepreneur coopératif, à la fois agent d'adaptation et de transformation selon Vienney, et disciples réalisateurs d'utopies selon Desroche. Or si le positionnement est requis pour réussir l'adaptation, la perspective utopique est nécessaire pour la transformation. D'où la pertinence d'étudier à

la fois les visions et les valeurs des acteurs de la gouvernance coopérative et associative, sans omettre de prendre en compte le pouvoir.

Quand l'entrepreneur est collectif, quand le sommet stratégique est multi-intéressé, qui est au pouvoir ? Les configurations de Mintzberg permettent de mieux comprendre l'exercice du pouvoir de gouvernance par le sommet stratégique. Si dans l'organisation entrepreneuriale, le sommet stratégique décide seul, dans les autres configurations il compose avec d'autres acteurs : experts de la grande entreprise intégrée, responsables de divisions du conglomérat, services de soutien de l'adhocratie, leader charismatique de l'organisation missionnaire. Quand le pouvoir est éclaté, Mintzberg montre que la configuration devient politique. Relues sous l'angle de la gouvernance, les configurations décrites par Mintzberg sous l'angle de la gestion, deviennent particulièrement utiles pour s'y retrouver dans la complexité d'une organisation multi-intéressé. Qu'a-t-on trouvé au travers cette relecture ?

On constate que certains modes de gouvernance sont très cohérents avec les valeurs de l'entrepreneur collectif. La gouvernance *par ajustement mutuel*, nécessite des comités en plus de la structure d'association de base : assemblée générale (AG) et conseil d'administration (CA). Elle correspond bien au fonctionnement collectif d'une association où la participation des membres est une finalité en soi. On la retrouve aussi dans la gouvernance d'une table de concertation. Elle est aussi typique de l'exercice de la gouvernance dans une fédération qui fonctionne sur mode de la concertation. Ce mode en effet requiert de l'ajustement entre le sommet stratégique fédérateur et les sommets stratégiques locaux. Il faut de nombreux aller et retour entre l'organisme commun et la base. La *gouvernance participative* appliquée à un regroupement volontaire est donc une configuration qui rend bien compte de l'autonomie des composantes locales.

La gouvernance *entrepreneuriale* décrite par Mintzberg est typique des petites organisations. Il n'est pas surprenant de la retrouver dans les OBNL et les coopératives car la plupart sont de petites ou moyennes organisations (PMO). Ce mode de gouvernance est aussi cohérent avec l'autonomie des sommets stratégiques locaux qui refusent tout regroupement ou qui s'insèrent dans un regroupement ou un partenariat en négociant un niveau d'autonomie suffisant pour maintenir une identité distincte. C'est également la notion *de gouvernance en solo*. Or l'entrepreneuriat collectif n'est pas incompatible avec le leadership d'un individu. Ce peut être l'affaire d'un président ou

---

<sup>1</sup> Un quatrième E, l'éthique, est intégré à l'analyse de l'entrepreneur (valeurs), de l'environnement (demande et offre éthique) et de l'entreprise (pratiques éthiques).

même d'un directeur. Si le directeur a pour fonction de gérer l'entreprise tout en participant à la gouvernance, il arrive aussi qu'il gouverne l'association, qu'il fait plus que l'aider dans ses choix stratégiques, que l'association joue un rôle de plus en plus effacé et que le conseil d'administration soit coopté. Et quand le directeur gouverne dans l'intérêt général, rien n'empêche une telle configuration de se maintenir longtemps car elle est peut être bien acceptée par les membres.

La *gouvernance par contrat de performance* est particulièrement bien adaptée à la configuration partenariale d'un sommet global financier comme l'*État* et d'un réseau de *sommets locaux autonomes* comme les Centres locaux de développement (CLD), les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) mandataires d'un CLD, les Centres jeunesse emploi (CFE), les Centres de la petite enfance (CPE) et autres réseaux. C'est un ensemble organisationnel divisionnalisé territorialement qui combine imputabilité et autonomie. C'est une configuration post-moderne. L'État ne cherche pas à tout faire. La performance peut être mesurée en termes d'emplois, la masse salariale étant source de revenus pour l'État.

La gouvernance d'une *fédération* qui offre des services à ses *coopératives membres*, opérant dans un même secteur d'activités, a tendance à évoluer vers la configuration en *coopérative unique*. On peut poursuivre la concertation associative mais l'intégration des activités d'entreprise est nette au travers la standardisation des procédés de la configuration *mécaniste* décrite par Mintzberg. On évolue vers l'entreprise unique puis vers une association unique. La fédération, sommet stratégique global, pratique l'animation médiation puis l'animation intégration des sommets stratégiques locaux.

La gouvernance *missionnaire* n'a pas qu'une dimension idéologique telle que définie par Mintzberg. C'est même plutôt une combinaison d'utopie (projet mobilisateur) et d'idéologie (normes qui tiennent ensemble). Dans les organisations et sociétés démocratiques elle est plus une question d'adhésion (force de cohésion) que de domination (force de répression). Le leader charismatique est d'autant plus important dans ce mode de gouvernance. Quand le projet mobilisateur est seulement un projet d'entreprise, sans projet de société, quand il n'y a pas d'utopie, la gouvernance de l'organisation est en harmonie avec les valeurs et normes de l'idéologie dominante (marché, État). Quand le projet d'entreprise renouvelée s'inscrit dans un projet de nouvelle société (utopie d'un monde meilleur) alors la gouvernance est dans un rapport d'alternative à l'idéologie en place.

Enfin, la gouvernance *politique* de Mintzberg appliquée à la coopération et à l'économie sociale, pousse à aller plus loin. La gouvernance politique est même à réhabiliter car elle n'est pas qu'absence de gouvernance et pouvoir éclaté conduisant à l'éclatement de l'organisation. Elle a aussi un contenu positif : c'est la *gouvernance démocratique*. Gouverner démocratiquement ne signifie pas que tous participent mais tous peuvent participer. C'est l'expression de contre-pouvoirs qui est importante. L'animation contestation a alors une place. Elle participe au processus de changement, elle est propice aux stratégies émergentes. La démocratie est inclusive. Il n'y a pas d'exclus, même les petits ont le droit au chapitre.

### **L'environnement : concurrence et collaboration**

Pour étudier l'environnement, on identifie d'abord l'industrie c'est-à-dire l'ensemble des entreprises du secteur, et on repère le sous-secteur (groupe stratégique) de référence. La grille de Porter, facultative en management mais incontournable en stratégie, permet d'analyser cinq forces concurrentielles : le pouvoir des fournisseurs, le degré de rivalité entre concurrents, le pouvoir des clients, la menace de substituts, et la menace de nouveaux entrants. L'analyse débouche sur le diagnostic des menaces qui pèsent sur le secteur ou sous-secteur d'activités et sur les occasions d'affaires qu'il présente.

Dans l'analyse du pouvoir des fournisseurs, on considérera toutes les catégories et non pas seulement les habituels fournisseurs de matières premières. On analysera donc tout autant les fournisseurs de règles, de savoirs, de services aux entreprises que les fournisseurs de ressources naturelles, technologiques, immobilières, financières et autres. En étudiant le pouvoir des clients, on distingue consommateurs intermédiaires et consommateurs finaux. En analysant le degré de rivalité entre concurrents, on fait aussi ressortir le degré de collaboration. On fait ressortir la place et le rôle de l'État au travers les forces concurrentielles. Selon l'industrie analysée, l'État est en amont quand il est fournisseur de règles ou de fonds, au centre quand il est producteur, ou même en aval, comme acheteur ou payeur. On intègre l'ensemble des dimensions politique, économique, sociale, technologique, écologique et légale (pestel) à l'analyse de l'environnement sectoriel. Par exemple en traitant du pouvoir des fournisseurs, on repère la place des syndicats de producteurs autonomes et des syndicats de travailleurs (fournisseurs de travail salarié). De même en aval on recherche les associations de consommateurs. Les facteurs de l'environnement global, comme le sont les facteurs socio-politiques, sont donc analysés là où ils jouent : en amont, en aval ou au centre,

parfois à tous les endroits, alors que trop souvent même minutieusement décrits ils restent sous-estimés au profit des règles du jeu du secteur. Étudier les forces concurrentielles va de soi quand le système global en est un de concurrence. Mais on ne perd pas de vue, ni l'État, ni les mouvements sociaux tant anciens que nouveaux, car dans ce système cohabitent les forces du marché, de l'État et de la société civile.

En analysant les forces concurrentielles, forcément d'une manière générale puisqu'aucun secteur particulier n'a été ciblé, qu'a-t-on trouvé ?

Du côté *des fournisseurs*, la forme *coopérative de producteurs autonomes* est ancienne et croise une autre forme collective : le syndicat de producteurs. Les travailleurs, comme fournisseurs de travail sont depuis longtemps organisés en syndicats, et même si la *coopérative de travail* est aussi une forme ancienne, elle n'est nulle part aussi développée que dans le célèbre complexe industriel coopératif de Mondragon, au pays basque. Une forme originale est cependant née ici, la *coopérative de travailleurs actionnaire* de l'entreprise où ses membres travaillent. Depuis peu les petits investisseurs ont accès à une association de défense de leurs droits, et il existe même une *coopérative d'investisseurs autonomes* qui pour l'instant est une coop d'information plus que d'investissement. Les fournisseurs de savoir spécialisé en coopération et en économie sociale, sont particulièrement nombreux, une pépinière de chercheurs, dit-on de nous à l'étranger. Au niveau des règles, les organisations sans but lucratif sont dans l'ensemble très peu normées, ici comme ailleurs dans le monde, comparativement aux coopératives qui sont encadrées par des *lois sur les coopératives*. La façon la plus courante de constituer une OBNL est de prendre le statut de société sans capital action, la troisième partie de la loi sur les compagnies. Ici comme ailleurs dans le monde, le statut juridique des OBNL est l'un des plus souples qui soit et explique en partie l'augmentation du nombre d'organisations y ayant recours. En plus de l'État, dans le sous-système coopératif les fédérations de coopératives sont souvent des fournisseurs de règles pour leurs coopératives. Dans le sous-système associatif, les tables de concertation des OBNL n'ont pas la même force d'encadrement. Par ailleurs l'État comme fournisseur de fonds entre de plus en plus en partenariat avec des réseaux d'organismes locaux et parfois même contribue à les faire naître comme le réseau des Centres jeunesse emploi (CJE).

*Que dire du pouvoir des clients ?* Si dans le système du marché, les consommateurs (particuliers ou sociétés) sont des clients, la société civile elle, les considère comme des citoyens. Sur les marchés de consommation de biens ou de services, nous sommes des clients et les clients sont inégaux. Les associations de défense des démunis sont là pour

leur redonner une parole d'autant plus que le quart monde du Nord existe. Mais des mouvements sociaux sont aussi beaucoup plus transversaux. Ainsi, la société civile dans son ensemble gagne du terrain face au Marché avec le mouvement anti-mondialisation ou pour une alternative mondialisée. Les mouvements écologiques de développement durable et d'alimentation biologique deviennent aussi de plus en plus populaires, à mesure que les crises prennent de l'ampleur, crise de la « vache folle » en Europe ou du « maïs transgénique » en Amérique. Quant aux usagers de Internet y compris des informaticiens, ils font naître un mouvement internaute pour que le Web ne devienne pas que du commerce électronique. Ces nouveaux mouvements s'ajoutent à des mouvements de citoyens ou de consommateurs beaucoup plus anciens. On en trouve depuis longtemps dans l'éducation populaire et la défense des droits. Des organismes comme certaines associations coopératives d'éducation familiale (ACEFS) interviennent sur les deux niveaux, et sont également engagées dans des actions de médiation dans le rapport entre démunis et grandes sociétés de services publics.

Dans les services publics, il arrive que l'État reconnaisse formellement une association d'usagers et la fasse participer. Globalement, toutefois, le modèle est celui d'un État régulateur jouant un rôle de protecteur des intérêts du consommateur au travers lois et office, en appuyant aussi financièrement des organismes associatifs de défense des droits des consommateurs ou usagers. Les pratiques de défense ont évolué depuis qu'un seul plaignant peut exercer un recours collectif devant les tribunaux. Quant au protecteur du citoyen, il existe dans la forme de l'ombudsman, qu'on retrouve aussi dans les grandes sociétés y compris coopératives.

Les OBNL et les coopératives de consommateurs sont présentes dans une multitude de secteurs des services (habitation, garderies, services en milieu scolaire, services à domicile, services funéraires, services financiers, etc.) et certaines coopératives comme les caisses Desjardins forment un mouvement centenaire. Toutefois, la forme coopérative reste mal connue du grand public. La représentation qu'on s'en fait peut être idyllique, de sorte que le moindre écart de conduite diffusé par les médias, prend l'allure de scandale. Par ailleurs, les clients des coopératives de consommation pratiquent la mixité, ils font aussi affaires avec des concurrents. Il va de soi, en économie de marché, que le client même membre, compare et choisisse. En même temps, il existe un segment de la population, très sensible aux valeurs de la coopération et de l'économie sociale et qui attend qu'on lui offre cette différence coopérative pour adhérer davantage.

*Dans quels secteurs les OBNL et les coopératives sont-elles plus facilement de nouveaux entrants ?* Dans les secteurs capitalistiques où le capital financier est important, coopératives et OBNL ont toujours eu une entrée limitée à cause de leur rapport au capital. Elles y arrivent par la filialisation, en recourant au statut de société à capital action ou société en commandite. Dans les secteurs exigeant la réciprocité, où le capital social et la solidarité sont importants, les OBNL incluant les fondations et également les coops d'usagers ou de solidarité ont plus de potentiel d'entrée que les groupements de capitaux. La demande non solvable de biens ou services de première nécessité, la demande des démunis, fait souvent naître des OBNL mais en partenariat avec l'État qui a une responsabilité à leurs égards, ou encore en faisant jouer la philanthropie d'entreprise (la redistribution provenant en quelque sorte du marché, mais se jouant sur le mode de la réciprocité). Du côté de l'ancienne économie sociale, la mondialisation pousse les coopératives et mutuelles à pénétrer de nouveaux marchés géographiques, au moyen de filiales.

*Que dire de la concurrence et de la coopération entre joueurs d'un même secteur ?* Dans l'économie de marché, les entreprises se concurrencent. Dans l'économie associative elles coopèrent. Quant au système étatique il fait disparaître toute concurrence. Voilà pour l'image commune. En pratique des entreprises concurrentes collaborent entre elles, des coopératives et des OBNL sont rivales. L'étatisme est imparfait, l'économie informelle le prouve. La concurrence est imparfaite, la coopération interentreprises le montre. La coopération est imparfaite, la rivalité entre coopératives en témoigne. La solidarité est imparfaite, des OBNL communautaires deviennent rivales face aux ressources de l'État.

Même imparfaite, la coopération interentreprise gagne du terrain. Des alliances s'observent non seulement avec des fournisseurs et des clients mais aussi entre entreprises concurrentes, non seulement entre très grandes mais aussi entre très petites et entre une très grandes et des petites, non seulement entre entreprises capitalistes mais entre celles-ci et des entreprises collectives, sans compter les partenariats avec l'État et les alliances au sein de la nouvelle économie sociale, autant de formes de collaboration qui s'ajoutent aux nombreuses tables de concertation des OBNL et aux confédérations et fédérations de coopératives. Le congrès CIRIEC 2000 avait justement pour thème : « Économie publique et économie sociale : nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation ». On y a étudié les partenariats tant au niveau mondial, national que local, de même qu'entre le Nord et le Sud et entre l'Ouest et l'Est. On a constaté autant

sinon plus de partenariats entre le public et le privé qu'entre le public et l'économie sociale mutualiste, coopérative ou associative.

L'intercoopération fait déjà partie depuis longtemps des principes coopératifs. La collaboration sans frontières entre associations existe aussi depuis longtemps comme jadis avec l'internationale socialiste et aujourd'hui avec la Marche mondiale des femmes. La coopération entre composantes de l'économie sociale, qu'elles soient des sociétés sans capital actions (ONBL) ou des sociétés coopératives, est également cohérente avec les valeurs de coopération que ces organisations promeuvent. Mais en pratique, qu'en est-il ? Le regroupement volontaire d'acteurs de la société civile est possible comme en témoignent les mouvements sociaux, mais le regroupement d'entrepreneurs et d'entreprises est toujours difficile même quand ils sont collectifs. Il faut des conditions. Le besoin doit être fortement ressenti comme celui de survivre quand l'intensité de la concurrence accroît le risque de disparition. Il faut du leadership, souvent celui d'un ONBL ou d'une coopérative ancienne dans le secteur d'activité. Il faut mobiliser des ressources et souvent cette organisation pionnière donnera l'exemple en mettant à la disposition du regroupement, ses locaux, son secrétariat, etc. Il faut de la cohésion surtout quand le leadership n'est pas concentré alors que l'environnement se fait menaçant. Parfois l'État facilite voire même impose le regroupement dans l'intérêt général. Il a jadis renforcé le regroupement provincial des caisses Desjardins en lui déléguant son pouvoir d'inspection.

Pour rendre compte du rapport global/local, classiquement on parle des regroupements de deuxième niveau, fédérations, et de troisième niveau, la confédération, mais cela ne suffit pas. Quatre forces en effet peuvent agir et expliquer les configurations possibles d'un sous-système sectoriel associatif ou coopératif dont les unités étant des organisations collectives, peuvent être représentées comme des essaims:

- l'autonomie : l'absence de regroupement (isolement des essaims autonomes)
- la concertation : la table de concertation (concertation des essaims autonomes)
- la concertation et l'intégration : la fédération (concertation des essaims et co-entreprise)
- l'intégration : l'organisation unique (un seul essaim global et une seule entreprise globale pour tout le sous-système).

Tout est ouvert : la coopération interentreprise est une construction sociale et non pas qu'un résultat des forces du marché ou de l'État bien que celles-ci jouent. Les ONBL semblent privilégier la table de concertation dans leur rapport à l'État alors que les

coopératives retiennent la fédération dans leur rapport au marché. Mais toujours la résistance au modèle intégrateur est très forte. Il faut du temps pour y arriver.

*Que dire des processus de substitution ?* La question porte ici sur les composantes du système, puisque cette leçon ne porte pas sur un secteur en particulier. On constate que les *configurations partenariales* État/marché ou État/société civile ou marché/société civile prennent un sens négatif quand on y associe un risque de dénaturation : de l'État au marché (privatisation), du marché à l'État (nationalisation), de l'État à la société civile (communitarisation), de la société civile à l'État (étatisation), du marché à la société civile (solidarisation), de la société civile au marché (marchandisation). Cependant, on peut aussi voir ces partenariats comme des configurations s'inscrivant dans le champ de la démocratie et du compromis négocié conduisant à l'innovation sociale par de nouveaux modes de relations entre les acteurs du marché, de l'État et de la société civile. Ni complète autonomie de l'un ou des autres, ni complète dépendance de l'un ou des autres, mais un ajustement mutuel dans un champ qui reste politique. Le modèle de développement à trois, société civile, État et marché, annonce un meilleur *environnement de support* à l'architecture de l'intérêt général.

Dans le processus de réalisation de l'intérêt général, le mouvement coopératif et le mouvement de la nouvelle économie sociale, chacun avec son regroupement, Conseil de la coopération du Québec (CCQ) et Chantier de l'économie sociale, vont-ils optimiser leur reconnaissance mutuelle? Si les coopératives se définissent par les règles et les associations d'économie sociale par les valeurs, néanmoins, elles partagent les mêmes valeurs et elles ont toutes deux une gouvernance de *stakeholders* plutôt que de *shareholders*. Elles ne sont pas des groupements de capitaux, même si elles peuvent faire alliance avec des entreprises constituées en sociétés à capital actions. Elles ne sont pas des organismes gouvernementaux, même si elles peuvent être en partenariat avec l'État. Les deux mouvements ont beaucoup à apprendre l'un de l'autre. Le mouvement coopératif a une longue expérience des compromis négociés avec le marché, le mouvement communautaire dont la composante développement économique communautaire a porté le projet de la nouvelle économie sociale, a une forte expérience du compromis négocié avec l'État. Or leur interface s'élargit : des coopératives de solidarité entrent dans le champ réciproitaire et des OBNL entrent dans le secteur marchand. L'économie sociale est aussi une construction sociale. Les composantes certaines et incertaines mises en relief par Desroche, le montrent bien.

## **L'entreprise : chaîne d'activités**

Parmi les outils d'analyse de l'entreprise, on retient la grille d'analyse de la chaîne d'activités développée par Porter. L'analyse de la *chaîne de valeur* se termine par une hiérarchisation des forces et faiblesses, compatible avec l'approche des ressources et des compétences. Le diagnostic en effet consiste à identifier parmi les forces de l'entreprise, celles qui sont les *principales sources d'avantage concurrentiel* (SAC) et parmi les faiblesses, celles qui sont les principales *sources de désavantage concurrentiel* (SDC).

La chaîne d'activités se décompose en deux groupes : les activités principales et les activités de soutien. Les *activités principales* comprennent la logistique à l'entrée, la production, la logistique à la sortie, la commercialisation et vente ainsi que le service. Dans le secteur des services, des adaptations sont requises. Par exemple on parlera de l'activité d'accueil des personnes, une fonction de plus en plus valorisée, à la place de l'activité de logistique d'entrée de marchandises.

Les *activités de soutien* comprennent l'approvisionnement, le développement (des procédés, des produits et autres), la gestion des ressources humaines, incluant les bénévoles, et les sous-activités qui forment l'infrastructure de la firme : comme le système d'information comptable et la finance, les communications et surtout la fonction *direction générale*. Comme *coordonner* est au cœur de la direction générale, on utilisera la grille des configurations de Mintzberg pour mieux comprendre l'exercice de cette fonction dans une OBNL ou une coopérative.

De plus, la grille de Porter s'apparente à l'approche de l'amélioration continue de la qualité totale qui s'est avérée être plus qu'une mode en gestion. La chaîne de valeur élargie permet en effet de rendre compte des relations partenariales avec les fournisseurs, les employés ou les clients. Or puisqu'elles sont réalisées avec des membres de la coop ou de l'OBNL et que les membres sont des acteurs de la gouvernance, certaines fonctions sont déjà *solidarisées* dans l'entreprise collective. La détermination génétique des activités, dont parle Vienney, intervient à nouveau: l'approvisionnement auprès des membres fournisseurs se fait alors sans exclusion des petits, la gestion des ressources humaines membres se fait sans mise à pied, la commercialisation et la vente à des clients membres se fait sans exclusion. Avec l'âge et la taille, le défi est grand pour maintenir des pratiques de gestion solidaire et les solutions passent souvent par des configurations partenariales, des passerelles par exemple entre la grande coopérative et la petite association d'économie sociale. Enfin, dans la fonction communication, on accordera une attention toute particulière à la *fonction de relations avec les membres*, surtout dans les

grandes coopératives uniques, ou dans les grandes fédérations de coopératives ou encore dans les grands regroupements volontaires d'OBNL. Dans ces organisations de grande taille on est passé d'une relations entre les membres à une relations avec les membres. Les meilleures pratiques en économie sociale institutionnalisée, montrent toutefois qu'on peut combiner avec succès, une petite équipe de spécialistes des relations avec les membres travaillant de concert avec un réseau d'animateurs bénévoles. L'expérience d'Agropur est un «*pattern*» en la matière.

En parcourant une par une, chaque activité de l'entreprise comme chaîne de valeur, que découvre-t-on ? On constate une série de mouvements croisés. Les pratiques des entreprises manufacturières influencent les pratiques des entreprises de services et vice versa. Les pratiques des entreprises contrôlées par des groupements de personnes influencent les entreprises, propriétés de groupements de capitaux et vice versa. Des entreprises coopératives devenues moins solidaires sont dites *coopitalistes* et même capitalistes. Simultanément, des entreprises capitalistes deviennent entreprises citoyennes auprès de communautés ciblées et entreprises providence avec leurs salariés. Le «*parternalisme* » se renouvelle. La gestion des entreprises change en même temps que le savoir enseigné dans les écoles de gestion comme HEC. L'individu est de moins en moins une dimension oubliée. Le management va parfois jusqu'à se ressourcer dans la spiritualité.

Depuis toujours la gestion des ressources humaines (GRH) tient compte du facteur humain mais aujourd'hui elle se surpasse en s'occupant aussi des exclus de l'entreprise, en aidant les travailleurs licenciés à se replacer. La gestion des opérations et de la production (GOP) avec l'amélioration continue de la qualité totale, fait passer la représentation sociale de l'entreprise du contrat à la convention d'efforts. Les fournisseurs, les travailleurs syndiqués ou non, les clients et même des concurrents deviennent partenaires au sein d'une chaîne d'activités élargie. Le marketing vert tient compte de la nature et le marketing social permet à toute cause de trouver preneur. Le marketing des services ajoute l'approche relationnelle à l'approche transactionnelle, reconnaissant qu'usagers et travailleurs sont toujours coproducteurs dans un rapport de service. Des systèmes d'informations plus conviviaux diffusent les procédés standards au travers les nouvelles technologies de l'information et des communications qui commandent désormais plus d'autonomie du travailleur et même de l'utilisateur lors de ses transactions en auto-service. La finance fait une place à l'investisseur collectif et la comptabilité développe la certification sociale.

Plusieurs de ces innovations sociales dans l'entreprise, dont certaines impliquent aussi des innovations sociales dans le syndicat, se rapprochent des *idéaux-types* de la coopération et de l'économie sociale. Dès lors, la nouvelle gestion devient praticable dans le milieu des coopératives et des OBNL. La spécificité de la gestion coopérative est de plus en plus désenclavée, en même temps qu'un *paradigme humaniste* vient faire contrepoids au *paradigme marchand* financiarisé. Toutefois, l'innovation sociale dans l'entreprise ne se rend pas encore jusqu'à la gouvernance, alors que les OBNL et les coopératives conservent au niveau du sommet stratégique toute leur spécificité.

Qu'en est-il alors de la fonction de *direction générale* dans les OBNL et les coopératives, fonction centrale dans l'infrastructure de la firme. En appliquant les mécanismes clés de coordination identifiés par Mintzberg, et en faisant même une réinterprétation, qu'apprend-on sur le mode de coordination des coopératives et associations d'économie sociale ?

Compte tenu la petite taille de la plupart des coopératives et OBNL, il n'est pas surprenant d'y trouver une *supervision directe* par un directeur souvent appelé coordonnateur. En effet, *l'ajustement mutuel*, s'ajoute souvent à la supervision directe dans les organisations qui ont un mode de fonctionnement participatif. De plus, comme l'autorité hiérarchique est fondée sur un rapport salarial légitimé par un rapport de propriété, on comprend que le directeur apprend à la tempérer dans une organisation fonctionnant avec le bénévolat de ses membres. L'adhocratie est donc une *configuration participative*. Elle est particulièrement présente dans le milieu des petites coops à contribution directe qui font appel au bénévolat de leurs membres usagers comme les coopératives d'habitation locative. Elle caractérise aussi de petites OBNL fonctionnant comme des collectifs.

À l'opposé de ces modes de coordination, on trouve des organisations gérées par la *standardisation des procédés de travail*. Ce mode bureaucratique a dominé et échoué à l'Ouest comme à l'Est. Aujourd'hui, grâce aux technologies de l'information et des communications (TIC), il renaît mais différemment. Les nouveaux systèmes d'information en effet, ne font pas qu'encadrer le travailleur, ils commandent aussi *l'autonomie au travail*. Par exemple, depuis leur réingénierie, les activités des caisses Desjardins sont coordonnées globalement par des processus d'affaires standardisés mais d'une manière fine qui oblige l'employé à faire un tri. La formation qualifiante accompagnant la transformation des postes de commis en postes de conseillers reposent

autant sinon plus sur les attitudes et les habiletés que sur les connaissances en finance des particuliers et des organisations.

Par ailleurs gérer un ensemble d'entreprises par des *objectifs de performance* est de plus en plus le mode de coordination non seulement d'un *holding* mais aussi d'un ministère et d'une *configuration partenariale État – OBNL locaux*. Comme pour la gestion d'un conglomérat, il faut à la fois un critère simple, outil de la gouvernance, et des relations de vis-à-vis entre le gestionnaire représentant le sommet global et chaque responsable d'unités de base à la fois autonomes mais dépendantes du financement d'en haut.

Coordonner une entreprise ou un réseau d'entreprises par un *projet d'entreprise* et un *leadership charismatique* nécessite une interface importante avec la fonction de communication. Quand les travailleurs de toutes catégories, bénévoles inclus, travaillent dans le même sens en oubliant leurs intérêts particuliers parce qu'ils adhèrent à un même projet mobilisateur, que le leader charismatique soit à la présidence ou à la direction peu importe, la coordination de l'entreprise est dite missionnaire. Le projet d'entreprise doit être très mobilisateur et le leader très charismatique pour que les rapports de production passent du contrat à la convention d'efforts. Cette convention a par exemple été très forte chez les participants, souvent des participants, aux caisses pilotes et aux caisses vitrines de la réingénierie de Desjardins, quels que soient leurs statuts professionnels.

La configuration politique chez Mintzberg est vouée à l'échec quand chacun tirant de son côté, l'organisation éclate. Pourtant, gérer l'entreprise en provoquant la confrontation des intérêts particuliers, tout faire pour susciter le débat au sein de l'organisation, voire même encourager une animation contestation, c'est *coordonner démocratiquement*. Le débat est cohérent avec les valeurs démocratiques de la coopération et de l'économie sociale mais dans l'entreprise ce ne sont pas tous les directeurs qui sont capables de le susciter bien qu'ils puissent réussir à animer l'association en duo avec le président. Gérer démocratiquement est différent de gérer par ajustement mutuel. Dans la configuration adhocratique tous participent. Dans la configuration politique, démocratique, la participation de tous n'est pas le critère. Ce qui importe c'est de faire ressortir les oppositions, l'expression des pour et des contre dans un espace commun. La polémique y a une place. Il y a à la fois des animations contestation, médiation et intégration.

Quand la structure d'entreprise devient trop complexe, comment retrouver l'unité de coordination ? Quel *mode de coordination supérieur* permet de simplifier la gestion d'un ensemble qui combine plusieurs modes de coordination ? Quel *critère simple* peut être

utilisé par la haute direction d'un grand ensemble organisationnel en coopération et en économie sociale, sachant que ce ne peut pas être la maximisation du rendement sur le capital investi ? Quand les procédés standards deviennent une norme du secteur d'activités, même si la professionnalisation s'accroît comme l'exigent les nouvelles technologies de l'information et des communications TIC), tant que des sommets stratégiques locaux subsistent, l'ensemble comme entreprise peut être vue comme non parfaitement maîtrisé du point de vue de la haute direction. La haute direction du sommet stratégique global peut certes voir la marge de manœuvre des sommets stratégiques locaux comme source de différenciation. Alors elle encouragera même une part d'autonomie locale. Mais si elle voit les écarts locaux comme des sources de désavantage de coût, elle travaillera plutôt à intégrer encore plus la gestion locale des activités dans un seul tout. Les gestionnaires de la haute direction d'un mouvement peuvent pratiquer la coordination supérieure par des objectifs de performance. Quand les sommets stratégiques locaux n'ont plus beaucoup d'autonomie, ces objectifs peuvent même s'adresser directement aux professionnels de la base. La configuration devient alors celle d'une haute direction globale et d'un réseau de professionnels en contrat de performance avec l'entreprise. Mais une autre option s'offre. En effet, les gestionnaires du sommet peuvent aussi, de concert avec les acteurs de la gouvernance, coordonner l'ensemble par un *projet de changement social*. Ce supra-projet mobilisateur redonne du *sens* à l'organisation qui en a perdu. Elle en a moins parce qu'elle a dû imiter les processus d'affaires devenus règles du jeu du secteur alors qu'elle n'est pas assez forte pour imposer les siens. On le voit, le défi est immensément grand car il faut formuler de nouvelles orientations stratégiques non seulement en ayant une vision du marché, soit la stratégie de positionnement, mais en se dotant d'une perspective stratégique de changement social, c'est à dire viser « le meilleur des mondes ».

### **Les orientations stratégiques : perspective et positionnement**

À l'intérieur de la partie inférieure du sablier de la gestion stratégique, un petit triangle représente les trois composantes des orientations stratégiques : les objectifs financiers, le choix de produit(s)-marché(s) cible(s) et le type d'avantage concurrentiel visé.

*Les objectifs financiers* sont d'une part l'objectif visé par rapport à l'équilibre financier et d'autre part l'objectif visé par rapport au niveau d'activités (chiffre d'affaires ou autre). Quel objectif a-t-on en termes de rentabilité ? La rentabilité est un rapport à

l'équilibre financier : on peut ne pas atteindre l'équilibre (déficit) ou simplement l'atteindre (ni perte, ni excédent), ou faire mieux (excédent). Et comme l'activité peut-être structurellement déficitaire, le maintien d'un niveau de déficit est une stratégie qui a du sens mais qui, bien sûr, impose de faire jouer la redistribution ou la réciprocité, l'État ou la philanthropie des entreprises et des particuliers par exemple. D'autre part quel niveau de revenus vise-t-on compte tenu de notre choix de stratégie en termes de croissance ? Les OBNL n'ont pas de capital actions mais peuvent lever des fonds pour croître. Les coopératives n'ont pas de capital actions mais peuvent créer des filiales qui en ont. On peut donc vouloir faire croître ou simplement maintenir l'activité, notre part du marché, ou notre place dans le rapport à l'État. On peut adopter une stratégie de maintien ou une stratégie de croissance. Mais toute stratégie de retrait est difficile quand la rupture d'activités affecte des fournisseurs, employés ou usagers qui sont aussi des membres ou quand nos usagers sont des démunis qui n'auront pas d'alternatives.

Le choix de *produit(s)-marché(s)* de la coopérative ou association d'économie sociale est donc contraint. Par exemple, l'organisation collective de fournisseurs commercialisera une gamme de produits correspondant à la production de ses fournisseurs membres. Les produits offerts par une organisation de travailleurs correspondront aux qualifications de ses travailleurs membres. L'organisation collective de clients aura ses membres comme marché cible. On constate aussi que le choix de produit(s)-marché(s) fait jouer la solidarité. La coop de clients ne fermera pas la porte aux segments délaissés par les concurrents capitalistes. L'OBNL ouvrira ses portes aux démunis. La coop de fournisseurs écoulera les produits de petits producteurs délaissés par le marché. La coop de travailleurs maintiendra une offre de produits moins rentables pour maintenir les emplois qui y correspondent. Il n'y a pas que du contrat, il y a une *convention de solidarité*.

Quand le choix de produits-marchés est déterminé par le marché, la spécificité de la coopérative ou association d'économie sociale commence à disparaître. L'entreprise collective de fournisseurs cesse de distribuer des produits à faible volume sur les marchés de consommation, même si des fournisseurs quittent. L'entreprise collective de travailleurs abandonne les produits moins rentables, même si des salariés sont licenciés. La coop de clients cesse de rejoindre les segments délaissés par les concurrents capitalistes, quitte à ce que l'OBNL s'en occupe. Quand l'OBNL, pour montrer la meilleure performance à l'État qui le finance, cesse de rejoindre les plus démunis pour ne

s'occuper que des cas légers, quel secours reste-t-il aux exclus ? Quand le positionnement domine la perspective, il y a toujours des impacts sociaux.

La *configuration partenariale* peut aider à la réidentification, au retour dans le champ de la coopération et de l'économie sociale. Le choix de produits-marchés est alors fait en alliance. La coop de fournisseurs s'allie à un canal de distribution pour promouvoir des petites productions. La coop de travailleurs actionnaires devient partenaire de l'entreprise qui emploie ses membres pour contribuer à maintenir l'outil de travail. La coop de clients s'allie avec une OBNL communautaire pour rejoindre les segments moins rentables. L'OBNL entre en partenariat avec l'État pour rejoindre les segments à demande non solvable. C'est le meilleur des mondes des utopistes décrit par Ricoeur, en autant que ces innovations socio-économiques deviennent le *pattern*. Pour cela il faut toujours une masse critique d'expériences innovantes.

Quel type *d'avantage concurrentiel* correspond le mieux aux coopératives et aux associations d'économie sociale ? L'avantage concurrentiel peut s'obtenir par la domination ou la niche. Dans une niche, on peut combiner des avantages de coût et de différenciation. Sur le marché global, on domine soit par leadership de coût, soit en étant différencié par la qualité des biens ou services offerts. La qualité est à évaluer du point de vue du client, et en faisant ressortir toutes les dimensions pertinentes. La différence peut résider par exemple autant dans la valeur symbolique qui est conféré au bien, au service et même à la façon de l'offrir que dans la valeur d'usage proprement dite. Dès lors, la solidarité elle-même peut être la substance d'une différence stratégique.

Les stratégies de niche sont particulièrement adaptées aux petites organisations coopératives et OBNL qui font jouer la proximité et la solidarité. Celles qui fonctionnent avec des bénévoles et en partenariat avec l'État ont un avantage de coût. Elles ont aussi un avantage comparé à une bureaucratie gouvernementale. Elles se différencient par leur plus grande proximité avec l'usager. Que le consommateur se sente plus à l'aise est particulièrement important lorsqu'un service est une coproduction d'un travailleur, salarié ou bénévole, et d'un usager.

À l'échelle d'un mouvement, les petites OBNL et coopératives préfèrent se développer par essaimage plutôt que par succursalisme. Un tel mode de développement est cohérent avec une stratégie de niche mais non avec une stratégie de domination. Il faut alors beaucoup de temps pour qu'un mouvement associatif ou coopératif en arrive à occuper une position dominante ou une des meilleures places dans son secteur. Les parcours et montages varient. Prenons *l'expérience coopérative Desjardins* comme

exemple car il montre bien qu'en s'appuyant sur une structure déjà en réseau, l'essaimage peut se faire à une très vaste échelle.

Alphonse Desjardins en choisissant le cadre paroissial a visé juste. Les caisses se sont multipliées. Le réseau territorial est le plus important. À sa mort, bien qu'il avait un projet de fédération unique, trois unions régionales ont pris la relève pour diriger et coordonner le mouvement. La configuration en fédération chapeautant des unions régionales s'est développée avec l'appui du gouvernement du Québec qui tenait à déléguer le mandat d'inspection et l'enveloppe budgétaire s'y rattachant, à une seule instance forcément provinciale. Par la suite, cette fédération provinciale chapeautant des unions régionales, est devenue une confédération chapeautant des fédérations régionales. Il fallait devenir confédération pour que puisse s'affilier la fédération des caisses d'économie. Et, des fédérations de caisses hors-Québec sont devenues membres auxiliaires car Desjardins est un organisme à statut provincial. Récemment, le mouvement a abandonné sa structure à trois paliers (caisses, fédération régionales et confédération). Même si des conseils régionaux vont être créés, comme ils ne sont pas des conseils d'administration régionaux, l'ensemble coopératif n'aura plus que deux paliers décisionnels : une fédération unique et un réseau de caisses sous la bannière Desjardins. Coordinné par des politiques communes, l'ensemble ressemble à une coopérative unique.

À la base, deux mouvements progressent. D'une part par processus de fusions, les caisses deviennent de plus en plus grosses. Avec leurs centres de services, les succursales, elles prennent une envergure supralocale. Jadis millionnaires, elles deviennent milliardaires. Les services aux particuliers s'y concentrent alors que les services aux entreprises sont impartis à des centres financiers pour les entreprises (CFE). Les CFE Desjardins sont de nouvelles composantes dans le mouvement. Sans avoir de conseil d'administration, le CFE représente tout de même une alliance de caisses se dotant d'une coentreprise pour mieux servir les entreprises de leur milieu. En participant au réseautage de ces entreprises sur la base d'un secteur et d'une région par exemple, les CFE et le réseau de caisses participants aux maillages des gens d'affaires, créent un tissu associatif, source de renforcement de la cohésion sociale.

Desjardins a aussi une partie corporative. Les *intégrations coopératives*, dont parle Angers, ont commencé depuis au moins cinquante ans. Aujourd'hui les filiales permettent à Desjardins d'offrir une gamme complète de produits financiers (assurances, fiducie, valeurs mobilières, etc.) et de faire de l'investissement. Desjardins a aussi une

caisse centrale notamment pour importer des fonds quand les épargnes sont inférieures à la demande de crédit. Il a de plus une institution non gouvernementale de coopération internationale, une fondation et une association pour l'histoire de Desjardins et ses caisses. La place des intégrations coopératives a évolué : d'abord sous la fédération provinciale, puis sous une société coopérative de gestion, elles ont même ensuite été représentées au conseil d'administration de la fédération. Puis, à nouveau, on les a ramenées sous une société de portefeuille. Récemment on a amorcé un processus de rachat des actions des actionnaires minoritaires présents dans ce *quasi-holding* depuis que Desjardins a intégré un concurrent, par fusion. Si le rachat s'effectue, les filiales peuvent même passer directement sous la fédération unique. C'est un choix pertinent car leurs produits font partie d'une même famille. Par ailleurs, par l'impartition de l'activité liée aux systèmes d'information technologiques, la fédération simplifie sa gestion. Enfin, la possibilité de se capitaliser ouvre la voie à une transformation en *banque coopérative*. L'environnement concurrentiel peut justifier cette évolution. De grande taille à l'échelle du Québec, Desjardins est cependant petit comparé à d'autres institutions financières même coopératives, ailleurs dans le monde. De plus il n'est pas parfaitement différencié, puisqu'on trouve chez ses membres environ 50 % de non-fidélité, si on peut en parler ainsi. Si l'environnement sectoriel global impose à Desjardins de se comparer aux structures de coûts dans son secteur, son *enracinement* lui confère une source d'avantage concurrentiel par la différenciation.

Desjardins en diminuant les coûts associés à sa structure d'association améliore sa situation financière, mais ne devient pas pour autant un leader au niveau des coûts. Comment pourrait-il le devenir, à moins d'impartir à de nouvelles formes d'épargne et de crédit solidaire, les clientèles démunies qu'il continue de desservir alors que les banques commerciales les excluent en fermant les succursales situées dans des zones devenues économiquement faibles. N'est-ce pas dans ce type de milieux que Desjardins a fait naître les caisses, là où les usagers offraient le crédit en l'absence des banques ? On l'a déjà mentionné les stratégies de retrait sont plus difficiles et se font plus lentement dans les coopératives que dans les entreprises. Mais Desjardins doit-il imiter les banques ?

La *banalisation*, c'est-à-dire la disparition d'une différence initiale, peut survenir surtout quand on adopte une stratégie d'imitation des pratiques des sociétés à capital actions qui fixent les règles dans le secteur. Imiter sans se dénaturer requiert de l'imagination socioéconomique, il faut innover. Or les fatalistes ne voient pas cette construction sociale des organisations et institutions. Ils pensent qu'avec l'âge, la taille et

le système technique, tôt ou tard, les mouvements associatifs et coopératifs perdent leur identité originelle. Dès lors, une coopérative de clients qui se banalise peut-elle *retrouver une différence*, une distinction ?

Dans un système où l'idéologie de marché financiarisé s'impose et où jouer en bourse devient une référence, Desjardins a incité les caisses à verser des ristournes, contreparties des dividendes, et à publiciser les montants totaux ainsi retournés dans la communauté. Alors que les grandes banques commerciales font des profits jugés scandaleux par la presse, la ristourne, qui se distribue à l'échelle locale à tous les membres usagers, marque bien une *distinction coopérative*. Mais suffit-elle pour faire la différence, c'est-à-dire pour amener les membres à faire toutes leurs affaires chez Desjardins ? Au minimum, il faut certes faire aussi bien que la concurrence : avoir des services aussi professionnels, avoir des taux compétitifs, avoir de nouveaux modes de distribution comme les services par Internet. Mais pour offrir une différenciation coopérative, faire mieux sur tous ces plans serait très bien, mais serait-ce une distinction, quelque chose d'exceptionnelle ? Pour ouvrir la voie à *l'exceptionnel*, il faut approfondir *l'exception Desjardins*.

La différence coopérative par la propriété durablement collective, qualité que possède aussi l'OBNL sans propriétaire où les réserves sont collectives, a été mise de l'avant avec succès quand le mouvement de nationalisme économique traversait la société québécoise et la gouvernance des coopératives. Un retour à l'image nationaliste alors que la société est pluriculturelle ne serait sans doute pas des plus judicieux, bien que l'achat québécois et l'achat local ait un certain sens dans le contexte de la crise de l'emploi, non structurellement résolue malgré la reprise. Que peut faire Desjardins, et en particulier ses caisses pour affirmer leur valeur exceptionnelle ? Comment peuvent-elles fidéliser leurs membres ? Pour l'instant la principale différence exploitée par les caisses est la ristourne : retour individuel au client membre de la coopérative financière au prorata de ses transactions avec la caisse, comparé au dividende versé à l'actionnaire investisseur dans la banque à capital actions, au prorata de son capital dans la banque. De plus, une partie de la ristourne va au client propriétaire (membre détenteur de parts permanentes). Pourtant les membres ne sont pas que des *homo economicus*, ils sont aussi des *citoyens*, des membres de communautés locales et supralocales, des gens de désir et de pratiques de réciprocité. La gouvernance associative est un mode ouvert à de telles attentes.

Le développement local se fait maintenant à l'échelle supralocale de l'arrondissement ou de la municipalité régionale de comté. Desjardins, Alphonse, avait choisi très

judicieusement la paroisse comme territoire de référence de la caisse et ses successeurs ont fait naître les unions régionales à l'échelle des diocèses. Desjardins, la Fédération, encourage à juste titre les fusions de caisses et les coalitions de caisses dans des centres financiers pour les entreprises (CFE). La stratégie de positionnement des services financiers est bien enclenchée.

Par ailleurs, Desjardins a une longueur d'avance dans la gestion du *rapport de citoyenneté*. Il est un grand donateur au niveau global au travers la fondation et la coordination des grands dons, et un donateur incontournable à l'échelle locale, par les dons et commandites de ses caisses. Or même les plus petits dons ont une valeur, dans la réciprocité. Il est aussi engagé socialement autant par le président du Mouvement qui sera toujours un personnage public sollicité. Il est ancré localement par l'engagement de ses élus, ses directeurs de caisses et même leurs employés, dans les petites initiatives et dans les projets structurants des collectivités et communautés de base. Les caisses qui réussissent le mieux leur ancrage, combinent cet engagement avec leurs offres de produits financiers. Elles continuent de desservir les petits segments délaissés par la concurrence. Elles établissent des passerelles avec les organismes communautaires pour le crédit solidaire, elles participent à des sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi. Elles font évoluer leurs prêts et même leur collecte d'épargne, en promouvant par exemple les fonds éthiques et environnementaux de Desjardins. Elles sont des institutions financières fondées dans un rapport d'activités avec des membres sociétaires qui sont aussi des citoyens. Ces pratiques existent dans Desjardins mais sans être encore le «*pattern*» de Desjardins. Les innovations sociales sont à diffuser, à faire essaimer par une perspective mobilisatrice.

Seules les stratégies de perspective font en effet la différence des stratégies de positionnement. Sans perspective, sans projet de société, sans visée vers le meilleur monde beaucoup de stratégies de positionnement par la différenciation sont en fait des stratégies d'imitation des joueurs dominants. On essaie de faire mieux, on n'essaie pas de faire différemment. Certes les experts en étalonnage s'y retrouvent mieux car l'excellence est facile à mesurer entre unités qui se comparent, mais comment classer l'exceptionnel ?

Ainsi Desjardins a eu raison d'amorcer une stratégie de distinction coopérative par la ristourne et il doit continuer à approfondir sa différence, maintenant que l'urgence est passée, que la réingénierie et la restructuration sont enclenchées. La caisse a tout pour être l'institution financière qui allie croissance à enracinement. Elle a tous les atouts pour faire aussi bien que les banques tout en s'en différenciant. Desjardins doit continuer à

progresser, la fédération doit même s'allier avec d'autres banques coopératives et peut-être même devenir elle-même une banque coopérative, c'est commencé. Mais le mouvement coopératif financier Desjardins n'a pas d'autre choix que de miser sur une stratégie de niche. Or, avec la mondialisation, les niches territoriales nationales sont fragilisées alors que les nouvelles niches locales et maintenant supralocales sont renforcées.

## Conclusion

Quand la perspective seule anime le processus stratégique de l'entrepreneur collectif, la vision et le choix des orientations de la coopérative ou de l'association d'économie sociale correspondent certainement aux valeurs. Mais les orientations peuvent être en contradiction avec les règles du secteur puisqu'on n'en a pas tenu compte. Alors la *viabilité* peut être menacée. À l'opposé, quand le processus stratégique ne suit que l'approche du positionnement, la vision est certes en harmonie avec les règles du secteur. Mais lorsque ces orientations sont définies sans perspective de changement social, elles peuvent ne pas correspondre aux valeurs de l'entrepreneur. Alors c'est l'*identité* qui est menacée. C'est l'articulation du volontarisme et du déterminisme, de la perspective de changement social et du positionnement économique, qui rend le processus à la fois porteur d'innovation sociale et de viabilité.

Quand la culture d'entreprise était à la mode, les projets d'entreprise se faisaient même perspectives. Aujourd'hui les plans d'affaires reviennent en force. N'exige-t-on pas des porteurs de projets d'économie sociale qu'ils présentent un plan d'affaires quand ils s'adressent à un gestionnaire du fonds d'économie sociale ? Certes ils sont justifiés car la compétition existe non seulement dans le marché mais aussi dans le rapport à l'État (qui sera bénéficiaire de la redistribution?) et même au sein de la société civile (quelle cause bénéficiera de la réciprocité?). L'approche du positionnement a donc sa raison d'être et les stratégies d'imitation peuvent être pertinentes. Mais jusqu'à quel point une coopérative ou une association d'économie sociale peut-elle retenir une stratégie d'imitation sans se dénaturer ? Jusqu'à quelle point ces organisations peuvent-elles se fondre dans le marché ou dans l'État sans disparaître comme identité distincte ? Toute reconfiguration en fonction des seules règles du marché ou de l'État, impose une contrepartie : la refondation selon les règles de la réciprocité. Pour que la coopérative et l'association d'économie sociale survivent en conservant leur identité, la nécessaire *reconfiguration* lorsque les règles du jeu changent impose un contre-pouvoir : une *refondation* qui puise dans les forces de la société civile.

Mais comment retrouver la société civile quand nous ne sommes plus qu'entreprise de marché ou entité de l'État ? Ne faut-il pas se ressourcer à un mouvement social pour se refonder ? Quand l'énoncé des valeurs ne suffit plus à faire une différence, n'est-il pas grand temps que les entrepreneurs sociaux adhèrent à un projet de société porté par des mouvements sociaux : mouvement des femmes contre la pauvreté, mouvement de

défense des « sans » (sans abri, sans papier, sans emploi...), mouvement d'éducation populaire, mouvement du commerce équitable, mouvement du crédit solidaire, mouvement écologique de développement durable, mouvement internaute citoyen, etc. ?

Le succès des entrepreneurs sociaux en économie de marché ou en rapport à l'État implique un compromis entre la perspective de changement social et le positionnement. Le compromis est souvent vu comme une contrainte, alors qu'il a aussi un potentiel d'innovation parce qu'il impose de combiner des *grandeurs* différentes, des *ordres* différents. En économie sociale, la rencontre des logiques sectorielle et territoriale par exemple impose un compromis à chacune mais, en conduisant à des activités sectorielles territorialisées, la collectivité locale gagne des investissements financiers et l'entreprise accède à du capital social. En économie sociale, la rencontre du groupement de personnes et de l'argent impose un compromis à l'un et à l'autre mais la combinaison est elle-même une innovation sociale. La combinaison existe non pas parce que nous sommes dans le meilleur des mondes mais pour faire naître le meilleur des mondes. On retrouve l'articulation entre un *projet utopique* et *l'idéologie* la même dynamique qu'à l'origine de la forme *coopérative*. Si aujourd'hui la forme *association d'économie sociale* apparaît c'est parce que la combinaison naît à l'interface non plus seulement de deux espaces mais bien de trois : la Société civile (*association...*), le Marché (*...d'économie...*) et l'État (*...sociale*).

## BIBLIOGRAPHIE

### Auteurs cités

---

- ANGERS, François-Albert (1974), *La coopération. De la réalité à la théorie économique. Le monde vivant de la coopération* (tome 1), Montréal, Fides, 226 p.
- ANGERS, François-Albert (1976), *La coopération. De la réalité à la théorie économique L'activité coopérative en théorie économique* (tome 2), Montréal, Fides, 411 p.
- DESROCHE, Henri (1975), *La Société festive*, Paris, Seuil, coll. Esprit, 414 p.
- DESROCHE, Henri (1976) *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières, 461p.
- DESROCHE, Henri (1982), *Charles Gide, Trois étapes d'une créativité*, Paris, CIEM, 196 p.
- DESROCHE, Henri (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, CIEM, 254 p.
- FAUQUET, Georges (1965), *Le secteur coopératif*, Paris, Éditions de l'Institut des études coopératives, 345p.
- MINTZBERG, Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris / Montréal, Les Éditions d'organisation / Les Éditions Agence d'arc, 434 p.
- MINTZBERG, Henry (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris / Montréal, Les Éditions d'organisation / Les Éditions Agence d'arc, 570 p.
- POLANYI, Karl (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Gallimard, Sciences humaines, 419 p. (Traduction de *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press, 1944)
- PORTER, Michaël E. (1980), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, collection Gestion, 426 p. (Traduction de *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press., MacMillan Publishing Co.)
- PORTER, Michaël E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 647 p. (Traduction de *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press., MacMillan Publishing Co., 1985)
- RICOEUR, Paul (1997), *Idéologie et utopie*, Paris, Seuil, coll. La couleur des idées, traduit de l'américain par Myriam Revault d'Allonnes et Joël Roman, 413 p.
- VIENNEY, Claude (1980), *Socioéconomie des organisations coopératives*. Paris, CIEM, 396 p.
- VIENNEY, Claude (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 128 p.

**Articles**

- MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE (2000), « Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ? », in Daniel DUET, « L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif aujourd'hui : Enjeux, défis, perspectives », no thématique de *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin 2000, p. 95-118.
- MALO, Marie-Claire et Cédriane MOREAU, « Corporation de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale? », p. 117-128, in Jane JENSON et Marguerite MENDELL (éds), « Les mots pour le dire : nouveau vocabulaire du social » *Lien social et Politiques*, n°41, printemps 1999, deuxième trimestre, p. 117-128.
- MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE (1998), « Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins », *Gestion*, vol. 23, n° 3, p. 65-73.
- MALO, Marie-Claire (1998), « La Caisse d'épargne Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins? », *Annales de l'économie sociale, publique et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 69, n° 4, p. 485-501
- MALO, Marie-Claire (1997), « Le Mouvement Desjardins comme modèle d'économie solidaire », *Économie et Solidarités*, revue du CIRIEC-Canada, vol.29, n° 1, p. 39-48.
- MALO, Marie-Claire et Nicholas IGNATIEFF (1997), « Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale? », *Économie et Solidarités*, revue du CIRIEC Canada, vol. 29, n° 1, p. 81-89.
- MALO, Marie-Claire et Claude BARITEAU, « Un rendez-vous décisif pour le Mouvement Desjardins », *Le Devoir*, 16 janvier 1997 et *Le Soleil*, 14 janvier 1997.
- MALO, Marie-Claire, Pierre HUGRON et Raymond CHAUSSÉ (1996), « Coopératives et groupements de PME familiales » (deuxième partie), *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RÉCMA)*, vol. 58, n° 260, p. 54-63.
- MALO, Marie-Claire, Pierre HUGRON et Raymond CHAUSSÉ (1996), « Coopératives et groupements de PME familiales » (première partie), *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RÉCMA)*, vol. 57, n° 259, 1996, p. 34-43.
- MALO, Marie-Claire et Nicole GIROUX (1992), « Une organisation différente : La coopérative », *Femmes d'action*, septembre, p. 15-17.
- MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE, « Quel avenir pour la recherche universitaire sur les coopératives? L'exemple du Québec : une institutionnalisation fragile », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RÉCMA)*, n° 39 (242), 1991 (3e trimestre), p. 87-99.
- MALO, Marie-Claire (1991), « Les associations au sein de l'économie sociale », in Roméo MALENFANT et Louis JOLIN (Éds), « Gestion et développement des associations sans but lucratif: enjeux québécois, expériences étrangères (France et Belgique) et partenaires en philanthropie », n° spécial d'*Inter-Action*, p. 39-47.
- MALO, Marie-Claire (1990), « Gérer une association coopérative », in Roméo MALENFANT (Éd.), "Le contexte associatif", n° spécial d'*Inter-Action*, janvier, p. 27-33.

MALO, Marie-Claire (1989-1990), «Clientes ou militantes? Les consommatrices coopératrices du Québec, 1938-1978», *Revue du CIRIEC : Coopératives et développement*, Vol. 21 (1), p. 231-244. (article sélectionné par le jury du n° du 20<sup>ième</sup> anniversaire de la revue, publié pour la première fois : vol. 17 no 1, 1985-86, p. 25-43.)

MALO, Marie-Claire avec la collaboration de Gaétan THÉBERGE (1988-1989), «Distribution alimentaire et protection du consommateur : support ou contrainte au développement coopératif?», *Revue du CIRIEC : Coopératives et développement*, vol. 20, n°2, p. 135-154.

MALO, Marie-Claire et Nicole GIROUX (1988-1989), «Quand l'État s'approprie le projet coopératif : réflexions sur le cas des coopératives de consommation du Québec», *Revue du CIRIEC : Coopératives et développement*, vol. 20, n°1, 1988-1989, p. 79-81.

MALO, Marie-Claire et Hervé FÄHNDRICH (1986-1987), «Les coopératives d'alimentation saine au Québec : un réseau alternatif?», *Revue du CIRIEC : Coopératives et développement*, vol. 18, n°2, p. 177-187.

### Chapitres de livres

MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE (2000), p. 463-475, «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des Caisses Desjardins», in Marcel CÔTÉ et Taïeb HAFSI (Éds.) *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine*, Les Presses de l'Université Laval et Economica, 1628 p.

MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Jean-Pierre GIRARD, «L'ancienne et la nouvelle économie sociale : Deux dynamiques, un mouvement? Le cas du Québec», p. 195-216, in Jacques DEFOURNY, Patrick DEVELTERRE, et Bénédicte FONTENEAU (Éds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, 1999, 278 p.

MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Ralph ROUZIER (1997), «La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins : deux institutions financières, une même convergence vers l'intérêt général?», p. 177-190 in Lionel MONNIER et Bernard THIRY (éds), *Mutations structurelles et intérêt général*, Bruxelles, De Boeck Université, 274 p.

MALO, Marie-Claire et Louis FAVREAU (1997), «Desjardins: la revitalisation des communautés en difficulté», p. 75-87, in Benoît LÉVESQUE et coll. (éds.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, PUQ, 352 p.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1995), «Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit», p. 243-277, in Alberto ZEVI et José Luis MONZON CAMPOS (éds.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, CIRIEC et De Boeck Université, 344 p.

MALO, Marie-Claire (1995), «Pratiques de réorganisation du travail: études de cas de caisses populaires Desjardins», p. 179-186 in Marie-Thérèse. Séguin (éd.) *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 269p.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1995), «Les études sur les coopératives : base de données bibliographiques et centres de recherche», p. 247-268 in Marie-Thérèse Séguin (éd.) *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, 269 p.

MALO, Marie-Claire (1994), «Berthe Chaurès-Louard (1889-1968)», p. 234-236, in Maryse DARSIGNY, Francine DESCARRIES et al. (éds.), *Ces femmes qui ont bâti Montréal*, Les Éditions du remue-ménage, 627 p.

MALO, Marie-Claire et Jean-Guy DESFORGES (1993), «L'expérience coopérative en coopération internationale», p. 83-112, in Roméo. MALENFANT, *L'internationalisation du milieu associatif québécois*, Montréal, Les Éditions du CEPAQ, Collection Inter-Action, 118 p.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1992), «L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante», p. 385-446, in Jacques DEFOURNY et José Luis MONZON CAMPOS (éds.), *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector. Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Bruxelles : De Boeck, 459 p.

MALO, Marie-Claire et Johanne BÉRARD (1989), «Les coopératives dans le monde», in Raymond BRULOTTE (éd.), p. 231-246 in *Initiation à la coopération*, manuel de base, Sainte-Foy, Télé-université, 384 p.

MALO, Marie-Claire, Johanne BÉRARD et Raymond BRULOTTE (1989), «Les coopératives au Canada», p. 217-230, in Raymond BRULOTTE (éd.), *Initiation à la coopération, manuel de base*, Sainte-Foy, Télé-université, 384 p.

MALO, Marie-Claire (coll.), Johanne BÉRARD et Raymond BRULOTTE (1989), «Un portrait économique du mouvement coopératif québécois», p. 177-216, in Raymond BRULOTTE (éd.), *Initiation à la coopération, manuel de base*, Sainte-Foy, Télé-université, 384 p.

MALO, Marie-Claire (coll.), Raymond BRULOTTE (coll.) et Jean-Louis MARTEL (1989), «L'évolution récente du mouvement coopératif québécois», p. 65-98, in Raymond BRULOTTE (éd.), *Initiation à la coopération, manuel de base*, Sainte-Foy, Télé-université, 384 p.

### **Chapitres d'actes de colloque**

MALO, Marie-Claire et C. ANDION (1998), «La gestion des organisations de l'économie solidaire : l'esquisse d'un modèle d'analyse», p. 68-77 in Yvan COMEAU (éd.), *Rapports entre recherche et intervention pour le développement local et l'économie sociale : expériences, enjeux et défis, Actes du colloque du CIRIEC Canada*, Chaire de coopération Guy-Bernier UQAM, 155 p.

MALO, Marie-Claire et J. BÉRARD (1998), «L'Église et Desjardins : quelle configuration partenariale face à la crise de l'emploi et de l'État providence?», p. 126-141 in Yvan COMEAU (éd.), *Rapports entre recherche et intervention pour le développement local et l'économie sociale...*, Chaire de coopération Guy-Bernier UQAM, 155 p.

MALO, Marie-Claire, Laure PASQUET et Line RICARD (1998), «La fidélisation des membres des caisses Desjardins avant et après la réingénierie», p.86-97 in Yvan COMEAU (éd.), *Rapports entre recherche et intervention pour le développement local et l'économie sociale...*, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM.

MALO, Marie-Claire (1997), «La Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses Desjardins», p. 229-255 in Benoît LÉVESQUE, Paul R. BÉLANGER et Lucie MAGER (éds), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*, CRISES/SAC-UQAM/FC-CSN, 298 p.

MALO, Marie-Claire et P. HUGRON (1997), «Entreprises familiales, coopératives et réseautage d'entreprises», in Jean-François CHANLAT (éd), *Entreprises et sociétés: enracinement, mutations et mondialisation*, Actes du colloque, CD-ROM.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1997), «Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins en 1996», p. 3-27, in Benoît LÉVESQUE, Paul.R. BÉLANGER et Lucie MAGER (éds), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*, CRISES/SAC-UQAM/FC-CSN, 298 p.

MALO, Marie-Claire (1996), «L'entrepreneuriat coopératif», in *Actes du 13<sup>e</sup> colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME)*, CD-ROM.

- MALO, Marie-Claire (1996), «Les coopératives financières partenaires des agents de développement», p. 103-111, in Yvon GASSE (éd.), *Actes du colloque L'entrepreneuriat coopératif, une perspective de développement*, Centre d'entrepreneuriat et de PME, Centre Sahel, Université Laval, 205 p.
- MALO, Marie-Claire, Nicole FORGET et Francine HAREL-GIASSON (1997), «La solution de Berthe Louard: l'idéal coopératif, 1937-1968», *Bulletin du RCHTQ*, vol.23, n° 2.
- MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1994), «Règles et pratiques coopératives dans les coopératives d'épargne et de crédit», p. 51-55, in *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Liège, CIRIEC, Commission scientifique internationale sur l'économie sociale et coopérative, avril, 63 p.
- MALO, Marie-Claire (1993), «Origines et évolution de la structure du secteur de la distribution alimentaire», p. 239-248, in *Les Actes du Colloque sur la distribution alimentaire*, Québec, Musée de la civilisation, Coll. Actions culturelles plus, 270 p.
- MALO, Marie-Claire et Jean-Guy DESFORGES (1993), «L'expérience coopérative en coopération internationale», p. 85-100, in Donald W. ATTWOOD (Ed.), *Cooperative Values in a Changing World*, CASC, 144 p.
- MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1992), «Économie sociale : une notion inspirante pour un modèle québécois?», p. 196-224, in J.-C. GUERARD (éd.), *Relations entre l'université et le milieu coopératif et communautaire. Actes du 3e colloque sur les études coopératives*, CIRIEC, Montréal, mai, 224 p.
- MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1991), «La recherche universitaire sur les coopératives, une institutionnalisation fragile», p. 386-408, in Gérard PELLETIER (éd.), *Actes du colloque : Le coopératisme : parasite ou propulseur? Les Cahiers de la Coopération 6*, IRECUS, Université de Sherbrooke.
- MALO, Marie-Claire (coll.) et M. RHÉAUME-CHAMPAGNE (1991), «Les coopératives : un défi à la bibliothéconomie», p. 31-53, in Gérard PELLETIER, *Actes du colloque : Le coopératisme : parasite ou propulseur? Les Cahiers de la Coopération 6*, IRECUS, Université de Sherbrooke.
- MALO, Marie-Claire (1988), «Le point sur la recherche en gestion des coopératives à HEC», p. 23-41, in André GIBBS (éd.), *La recherche sur les coopératives* (56e congrès de l'ACFAS), Montréal, ACFAS.
- MALO, Marie-Claire (1988), «L'université et l'avenir de l'entreprise participative et démocratique», p. 156-162, in Henri DESROCHE (éd.), *L'avenir de l'entreprise participative et démocratique*, Paris, CICOPA-UCI.
- MALO, Marie-Claire (1988), «La relève coopérative», *Forums du GIRESQ*, Cahier de l'IRECUS, pagi. multiple.

### **Numéros de revues scientifiques**

- MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Paul VINCENT (éds.) (1985-1986), «Coopératives de travail», no thématique de la *Revue du CIRIEC : Coopératives et développement* (Éditions Saint-Martin), vol. 17, n° 2, 242 p.
- MALO, Marie-Claire, Nicole GIROUX et Michelle RHÉAUME-CHAMPAGNE (éds.) (1985-1986), «Coopératives et femmes», no thématique de la *Revue du CIRIEC : Coopératives et développement* (Éditions Saint-Martin), vol. 17, n° 1, p. 9-11, 268 p.

### **Rapports de recherche**

- MALO, Marie-Claire (dir.), Johanne BÉRARD (2000), *Gouvernance associative et développement local : Caisse populaire Desjardins Préfontaine-Orléans et collectivité locale (Hochelaga-Maisonneuve)*, Cahiers du CRISES, n° ES 0006, 91 p.

MALO, Marie-Claire (dir.), Annie CAMUS (2000), *Impact du mandat de Centre local de développement (CLD) sur la structure organisationnelle des CDEC : le cas de la Corporation de développement économique communautaire de Côte-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce (CDEC CDN/NDG)*, Cahiers du CRISES, n° ES 0004, 43 p.

MALO, Marie-Claire (dir.), Laure PASQUET et Johanne BÉRARD (2000), *Gouvernance associative et développement locale : la Caisse populaire Desjardins d'OKA et sa collectivité locale*, Cahiers du CRISES, n° ES 0005, 39 p.

MALO, Marie-Claire (1999), *Le mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ?*, Cahiers du CRISES, n°9913, décembre, 19p.

MALO, Marie-Claire (1999), *Réingénierie et entreprises collectives d'intérêt général. Caisse d'épargne Caixa et Caisses Desjardins : quels modèles réciproques?*, Cahiers du CRISES, n° 9914, 21 p.

MALO, Marie-Claire (dir.), Timothy AYOUN (1999), *Les relations partenariales entre une municipalité et des organisations communautaires engagées dans le développement économique*, Cahier du CRISES, vol. 1999, n°1, 87 p.

MALO, Marie-Claire et Martine D'AMOURS (1999), *Modèle québécois d'économie sociale : reconfiguration du modèle de Desroche*, publication conjointe : Cahier du CRISES, n° 9912, octobre, 23 p. et Cahier du LAREPPS, n° 99-04, octobre, 19 p.

MALO, Marie-Claire (co-dir.), Allain JOLY (co-dir.) et Carolina ANDION (1999), *La gestion des organisations communautaires : Le cas de la Maison d'entraide*, Cahier du CRISES, n° ES-0010, 56 p.

MALO, Marie-Claire (co-dir.), Allain JOLY (co-dir.) et Carolina ANDION (1999), *La gestion des organisations communautaires : Le cas du Carrefour Famille*, Cahier du CRISES, n° ES-0009, 58 p.

MALO, M.-C, Benoît LÉVESQUE et J.-P. GIRARD (1999), *L'ancienne et la nouvelle économie sociale : deux dynamiques, un mouvement ? Le cas du Québec*, Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier UQAM, n° 004-103, 25 p.

MALO, Marie-Claire et Carolina ANDION (1998), *La gestion des organisations de l'économie solidaire*, Cahier CRISES, n° 9803, 17 p.

MALO, Marie-Claire et Johanne BÉRARD (1998), *Desjardins et l'Église : quelle configuration partenariale face à la crise de l'emploi et de l'État providence?*, Cahier du CRISES n° 9805, 25p.

MALO, Marie-Claire, Corinne GENDRON, Olga NAVARRO-FLORES et Fahim YOUSSEFZAÏ, (1998), *La théorie des stakeholders et la gouvernance corporative*. Recueil de textes colligés, Cahiers du CRISES, n° RT-10,

MALO, M.-C, Benoît LÉVESQUE et J.-P. GIRARD (1998), *Entrepreneuriat et développement coopératifs : le modèle québécois*, Cahier du CRISES, n° 98-10, 26 p.

MALO, Marie-Claire et Cédric MOREAU (1998), *Développement économique communautaire et Caisses Desjardins : quelles passerelles?*, Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire, sociales (UQAH), n° 8, 19 p.

MALO, Marie-Claire, Laure PASQUET et Line RICARD (1998), *La fidélisation des membres des caisses Desjardins : approche transactionnelle ou relationnelle?*, Cahier du CRISES, n° 9804, 21 p.

MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Ralph ROUZIER (1997). *La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins*, Cahier du CRISES, n° 9703, 24 p.

MALO, Marie-Claire, Pierre HUGRON et Raymond CHAUSSÉ (1995), *Coopératives et groupements de PME familiales*, Cahier du GREF (Groupe de recherche sur les entreprises familiales) n° 95-01, novembre, 22 p.

- MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1994), *Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit*, Montréal, Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier UQAM, n°1194-067, 32 p.
- MALO, Marie-Claire (1993), *Les magasins coopératifs avant 1930 au Québec*, Cahier du Centre de gestion des coopératives n° 93-1, 9 p.
- MALO, Marie-Claire (dir.) et Benoît PAQUIN (1990), *Monographie sur l'usine Volvo à Kalmar*, Montréal, Cahier de Recherche HEC, n° 90-04, 52 p.
- MALO, Marie-Claire et Gaétan THÉBERGE (1988), *La Coop des consommateurs de Montréal*, Montréal, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 88-08, 93 p.
- MALO, Marie-Claire et Gaétan THÉBERGE (1988), *La faillite de la Fédération des magasins Coop*, Montréal, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 88-12, 30 p.
- MALO, Marie-Claire (dir.) et François BLAIN (1988), *Pêcheurs unis du Québec: chronologie des événements de septembre 1981 à janvier 1984 (revue de presse)*, Montréal, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 88-06, 25 p.
- MALO, Marie-Claire (dir.) et André POULIN (1988), *Le secteur coopératif de l'habitation au Québec: activités et structures en 1986*, Montréal, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 88-07, 37 p.
- MALO, Marie-Claire (dir.) et André POULIN (1988), *Les sociétés acheteuses et le développement du secteur coopératif d'habitation au Québec*, Montréal, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 88-11, 92 p.
- MALO, Marie-Claire, Jean-Guy DESFORGES, Gilles HOULE (dirs.) et André POULIN avec la collaboration de Marie BOUCHARD (1988), *Évolution du secteur coopératif d'habitation au Québec (1973-1986)*, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 88-05, 85 p.
- MALO, Marie-Claire (dir.) et André POULIN (1987), *Desjardins et le logement populaire*. Extraits des rapports annuels et des publications de la Confédération et des Fédérations des caisses populaires et d'économie Desjardins (1975-1987), Montréal, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 87-04, 63 p.
- MALO, Marie-Claire, Jean-Claude GUÉRARD et Paul VINCENT (éds) (1986), *Actes du Colloque international «Les coopératives de travailleurs pour la création et le maintien de l'emploi (Montréal, 1984)»*, Montréal, HEC, Centre de gestion des coopératives, n° 86-06 à 86-21 (série spéciale de 16 cahiers).
- MALO, Marie-Claire (éd.) (1986), *Coopération et femmes*, rapport de la mission d'une délégation québécoise du CIRIEC en France, Montréal, Cahier du CIRIEC-Canada, p. multiple.
- MALO, Marie-Claire, Nicole GIROUX et Gaétan THÉBERGE (1986), *La fonction de relations avec les membres dans les coopératives de consommateurs: le cas de la CCM 1983-1984*, Montréal, HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives, n° 86-04, 42 p.
- MALO, Marie-Claire (coll.), Raymond CHAUSSÉ et Véronica KISFALVI (1986), *Les regroupements manufacturiers au Québec : essai d'inventaire*, Montréal, HEC, GERVE.

## Recensions

- MALO, Marie-Claire (1998), «Compte rendu du livre de Éric Bidet : *Économie sociale* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 11, n° 1, printemps, p. 175-178.
- MALO, Marie-Claire (1996), «Compte rendu du livre de Philippe Batifoulier : *Économie sociale*, RECMA, n° 261, 3<sup>e</sup> trimestre, p. 89-90.

MALO, Marie-Claire (1994-1995), «Compte rendu du livre sous la direction de Jacques Defourny : *Développer l'entreprise sociale. Portraits d'aujourd'hui. Questions pour demain*», *Coopératives et Développement*, vol. 26 , n° 2, 1994-95, p. 143-146.

MALO, Marie-Claire (1994-1995), «Compte rendu du livre sous la direction de Jean-Louis Laville : *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, *Coopératives et Développement*», vol. 26 , n° 2 , p. 154-159.

MALO, Marie-Claire (1994-1995), «Compte rendu du livre de Claude Vienney : *L'économie sociale*», *Coopératives et Développement*, vol. 26 , n°1, p. 152-154.

MALO, Marie-Claire (1994-1995), «Compte rendu du livre de Jack Quarter : *Canada's Social Economy. Co-operatives, Non-profits and Other Community Enterprises*», *Coopératives et Développement*, vol. 26, n° 1, p. 143-146

### **Recueils de cas**

MALO, Marie-Claire (1997), *Formation en gestion des coopératives financières par la méthode des cas*, édition augmentée, Montréal, Les éditions de cas HEC (10 cas).

MALO, Marie-Claire (1996), *Formation en gestion des coopératives de producteurs autonomes ou salariés et de travailleurs par la méthode des cas*, Montréal, Les éditions de cas HEC (10 cas).

MALO, Marie-Claire (1996), *Formation en gestion des coopératives de consommateurs par la méthode des cas*, Montréal, Les éditions de cas HEC (10 cas).

MALO, Marie-Claire (1996), *Formation en gestion des entreprises associatives par la méthode des cas*, Montréal, Les éditions de cas HEC (7 cas).

MALO, Marie-Claire (1996), *Recueil de cas en management*, Montréal, Les éditions de cas HEC (7 cas).

### En allemand

MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Ralph ROUZIER (1997), « Caisse de dépôt et placement du Québec und Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins : zwei Finanzinstitute – dasselbe Streben nach dem Allgemeininteresse ? », *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft*, n° 3-4, p. 179-194.

### En anglais

MALO, Marie-Claire (2000) «Managing Cooperative Associations», p. 1955-1962, in S. DAHIYA (Ed.), *The Current State of Business Disciplines*, volume 4, Management I, Spellbound Publications, Rohtak (India).

MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Ralph ROUZIER (1997), «The “Caisse de dépôt et placement du Québec” and the “Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins”: Two financial institutions, the same convergence towards the general interest?», p. 485-501, in Lionel MONNIER et Bernard THIRY (Eds), “Structural Changes and General Interest: Which paradigms for the Public, Social and Cooperative Economy?”, *Annales de l'économie publique sociale et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, revue du CIRIEC international, vol.68, n° 3.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1995), «A New Desjardins in the Age of Globalization», p. 165-198, in Alberto ZEVI et José Luis MONZON CAMPOS (Eds.), *Co-operatives, Markets, Co-operative Principles*, Bruxelles, CIRIEC, 288 p.

MALO, Marie-Claire (1995), «The Production of Case Studies on the Management of Cooperatives : the Experience of The École des HEC in Montréal», p. 443-445, in H.E. KLEIN (Ed.), *The Art of Interactive Teaching, with Cases, Simulations, Games and Other Interactive Methods*, Needham (Boston), WACRA, 540 p., (Case Method Research and Application, 1994, Vol. VII).

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1994), «Cooperative Rules and Practices in Savings and Credit Cooperatives: New Directions for the Desjardins Movement», p. 33-37, in *Cooperatives, Markets, Cooperatives Principles*, Liège, CIRIEC, Commission scientifique internationale sur l'économie sociale et coopérative, April, 44 p.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1992), «The "Social Economy" in Québec: a Misunderstood Concept, a Significant Economic Fact», p. 447-451 in J. DEFOURNY et J.L. MONZON CAMPOS (éds.) *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector. Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Bruxelles, De Boeck, 459 p.

MALO, Marie-Claire (1991), «Customer or Activist? Women in Consumer Co-ops in Quebec, 1938-1978», p. 71-82, in J.M. BOLD & L. HAMMOND KETILSON (Eds), *Empowerment Through Co-operatives*, Selected Papers from the 1990 Meetings of the Canadian Association for Studies in Co-operation (CASC), Saskatoon, CASC, University of Saskatchewan.

MALO, Marie-Claire (1991), «Managing the Co-operative Association», p. 131-140, in J.M. BOLD & L. HAMMOND KETILSON (Eds), *Empowerment Through Co-operatives*, Selected Papers from the 1990 Meetings of the Canadian Association for Studies in Co-operation (CASC), Saskatoon, University of Saskatchewan.

MALO, Marie-Claire et Nicole GIROUX (1989), «The Changing Face of Quebec's Forestry co-ops: Women Become Part of a Male-Dominated Industry», *Worker Co-op/Le Magazine Coop de travail*, 9 (2), Fall, p. 28-30.

### **En espagnol**

MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Jean-Pierre GIRARD (1999) : «Empresas y desarrollo cooperativo: el modelo de Quebec», *Revista de debata sobre economica publica social y cooperativa*, n° 30, p.9-33.

MALO, Marie-Claire (1997), «La Caixa : un modelo para el movimiento Desjardins ?» *Revista de debate sobre economia publica social y cooperativa*, CIRIEC Espana, vol. 26, agosto, p. 105-125.

MALO, Marie-Claire, Benoît LÉVESQUE et Ralph ROUZIER (1997), «Caisse de dépôt et placement du Québec y el Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins : Dos instituciones financieras convergentes hacia un mismo interés general? », p. 219-236, in Lionel MONNIER et Bernard THIRY (Dir.), *Cambios Estrcurales e Interés General*, CIRIEC, CIRIEC-Espana, Col el patrocinio del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Dirección General de Fomento de la Economía Social)

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1994), «Reglas y practicas cooperativas en las cooperativas de ahorro y de crédito en Quebec: un nuevo Desjardins», p. 223-256, in José Luis MONZON y Alberto ZEVI (Dir.), *Cooperativas, Mercado, Principios Cooperativos*, Valencia, CIRIEC España Con el Patrocinio del Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES), 320 p.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1992), «La economia social en Québec: una noción mal conocida pero una realidad económica importante», p. 347-410, in José Luis .MONZON et Jacques DEFOURNY (Dir.), *Economia Social Entre Economia Capitalista y Economia Pública*, CIRIEC España Con el Patrocinio del INFES (Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social), 415 p.

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1990), «Reglas y prácticas cooperativas en las de ahorro y de crédito en Québec. : Un nuevo Desjardins», *Cuaerno de trabajo*, no 16, CIRIEC España, València : Universidad de València, Junio, 19 p.

### **En japonais**

MALO, Marie-Claire et Benoît LÉVESQUE (1995), publication chez l'éditeur *Nihon Keizai Hyoron-sha* de : «L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante», paru pour la première fois en 1992.

## NOTE SUR L'AUTEURE

Marie-Claire Malo est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, option économie appliquée (B.A.A.) et d'une maîtrise en administration des affaires avec mémoire de recherche (M.B.A.) de l'École des Hautes Études Commerciales à Montréal. Mme Malo détient un doctorat en sciences sociales du développement coopératif de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris et est post-doctorante à l'University of California at Los Angeles (UCLA) en 1980. Depuis 1996, Marie-Claire Malo est professeure titulaire au Service d'enseignement de la direction et de la gestion des organisations aux HEC.

Au début des années 1970, elle a participé à la fondation du Centre de gestion des coopératives qu'elle a ensuite dirigé en 1985-1988. Par ailleurs, elle poursuit ses recherches au sein du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), centre interuniversitaire dont elle est membre régulier. Elle est vice-présidente de la Corporation de développement économique communautaire de Côte-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce (CDEC-CLD CDN-NDG), mandataire du Centre local de développement de Montréal. Elle siège au conseil d'administration de la Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE CDN-NDG).

Après avoir présidé le comité organisateur du 23<sup>ième</sup> congrès du Centre international de recherche et d'information sur l'économie publique sociale et coopérative (CIRIEC) à Montréal, congrès du CIRIEC international tenu pour la première fois à l'extérieur de l'Europe, elle est maintenant vice-présidente Affaires internationales du centre de transfert CIRIEC-Canada. Durant les années 1980, elle fût directrice de la revue *Coopératives et Développement* et depuis le début des années 1990, elle fait partie du conseil de rédaction de la revue *Les Annales de l'économie publique sociale et coopérative / Annals of Public and Cooperative Economics*, fondée en 1908.