

**La gestion stratégique de la coopérative et de l'association  
d'économie sociale (1<sup>re</sup> partie)**  
**L'entrepreneur et son environnement**  
**Strategic Management of Cooperatives and Social Economy  
Associations (First Part)**  
**The Entrepreneur and the Business Environment**

Marie-Claire Malo

Number 281, July 2001

Économie sociale et/ou solidaire ?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024023ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024023ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Malo, M.-C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1<sup>re</sup> partie) : l'entrepreneur et son environnement. *Revue internationale de l'économie sociale*, (281), 84–95.  
<https://doi.org/10.7202/1024023ar>

Article abstract

This article focuses on the specific features of the governance of cooperatives and associations. For these stakeholder firms, the process of strategic decision-making is more complex than in corporations. This first part analyzes two fundamental factors that influence strategic decisions—on one hand, the collective entrepreneur and the ideological dimension and, on the other hand, the environment and the actors that affect it. The second part, which will be published in the next issue of *Recma*, will concentrate on the firm.

# LA GESTION STRATÉGIQUE DE LA COOPÉRATIVE ET DE L'ASSOCIATION D'ÉCONOMIE SOCIALE

## 1<sup>re</sup> partie : L'entrepreneur et son environnement

Marie-Claire Malo (\*)

*Les spécificités de la gouvernance des coopératives et associations sont au cœur de cet article. Pour ces sociétés de parties prenantes, le processus de décision stratégique se présente de manière plus complexe que dans les sociétés de capitaux. Cette première partie analyse deux facteurs essentiels qui influent sur les orientations stratégiques : l'entrepreneur collectif et la dimension idéologique, l'environnement et les acteurs qui l'animent. La seconde partie, publiée dans le prochain numéro de la Recma, sera centrée sur l'entreprise.*

---

(\*) Marie-Claire Malo est professeur à l'école des hautes études commerciales (HEC) de Montréal.

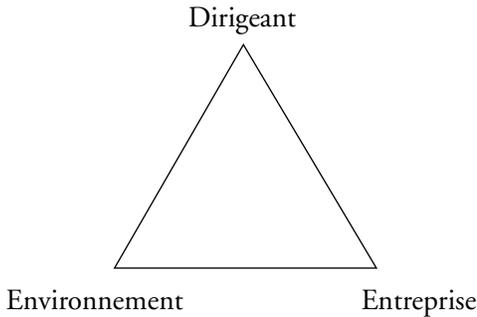
---

**L**es coopératives et les associations d'économie sociale peuvent être vues 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'Etat. Comment les gérer stratégiquement en tenant compte de l'idéologie dominante qui n'est pas la leur et des utopies qui les identifient ?

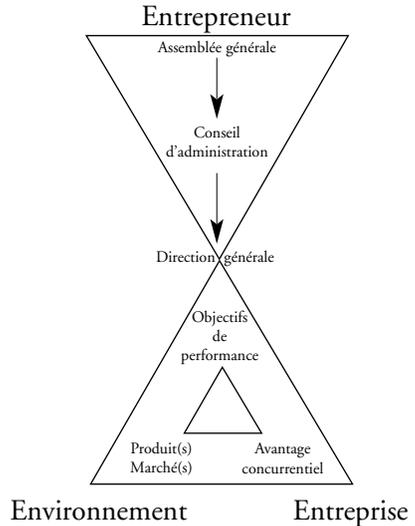
Dans les écoles de gestion, on représente généralement le processus conduisant au choix d'orientations stratégiques par un triangle faisant ressortir trois facteurs : l'environnement, l'entreprise et le dirigeant. En appliquant cette grille aux coopératives, j'ai dû transformer le fameux triangle du processus stratégique en sablier (*voir le schéma en page suivante*). Dans la représentation classique, le sommet du triangle est occupé par le dirigeant. Or, dans la coopérative et l'association d'économie sociale, la notion de dirigeant est différente. Fondamentalement, les dirigeants de ces organisations sont des membres élus par et parmi les membres pour siéger au conseil d'administration. Il fallait donc distinguer le conseil d'administration et la gestion : les dirigeants élus et le gestionnaire nommé. Il fallait séparer 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 de la démocratie formelle « un membre égale un vote ». Pour autant, le gestionnaire n'est pas éliminé du processus stratégique. En effet, la direction générale, en duo avec la présidence, joue un rôle de médiateur à l'interface des structures d'association

## La gestion stratégique

### Modèle classique



### Modèle adapté



et d'entreprise. Dans le sablier, la direction générale est précisément placée au niveau du goulot, à la rencontre du haut du sablier (la gouvernance par le groupement de personnes) et du 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 un groupement de personnes en double rapport de sociétariat et d'activité avec l'entreprise (Vienney, 1980). Les membres et les dirigeants élus, selon le type de coopérative, sont des fournisseurs, des employés ou des clients. Dans le cas particulier de la coopérative de solidarité, une forme nouvelle de coopérative québécoise s'inspirant de la coopérative sociale italienne, la gouvernance est encore plus complexe, car le sociétariat comprend à la fois des usagers, des travailleurs et des membres de soutien. Quant à l'association, comme elle n'est pas du tout limitée par le nombre de catégories de membres, elle est la forme d'organisation qui permet la plus large gouvernance à multiples acteurs (donateurs, travailleurs, bénévoles, usagers, représentants de la population et des communautés ethnoculturelles, syndicats, gens d'affaires, etc.). Rappelons que l'association rassemble des personnes pour réaliser une fin autre que le profit destiné à rémunérer un investissement en capital, d'où l'expression « association (ou organisation) à but non lucratif » (ABNL ou OBNL) ou encore, en anglais, « *non-profit organization* » (NPO).

Les coopératives et les associations ont donc une gouvernance de parties prenantes (*stakeholders*), alors que les sociétés de capitaux sont gouvernées par des détenteurs de parts du capital investi (*shareholders*). Cependant, la représentation en sablier pourrait aussi être utilisée pour l'analyse stratégique des sociétés de capitaux de façon à mieux rendre compte des forces qui jouent au sein de la gouvernance par les différents *shareholders*, par exemple entre investisseurs institutionnels et non institutionnels, entre gros et petits actionnaires associés pour défendre leurs droits. Néanmoins, la gouvernance de ces sociétés reste infiniment moins complexe, car elle est fondée sur le principe simple du capital votant dans la même direction en vue de maximiser le rendement sur le capital investi. Enfin, utilisé pour l'analyse stratégique des organismes publics et parapublics, le sablier permet de mieux rendre 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, 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.

$$S = f(E1, E2, E3).$$

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). Voyons comment analyser chacun des trois facteurs qui jouent un rôle dans le processus de formation de la stratégie.

## L'entrepreneur : configuration du mode de gouvernance

(1) Formation et non pas formulation de la stratégie, parce que celle-ci peut exister sans être formulée et que des stratégies émergentes peuvent survenir, comme l'a bien montré Mintzberg.

Qui participe au processus de formation<sup>(1)</sup> 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?

Alors que la coopérative, comparée à l'association, se caractérise davantage par des règles d'action, la coopération et l'économie sociale se définissent toutes deux par des valeurs comme la démocratie et l'autonomie. Les valeurs sont généralement énoncées dans des manifestes ou des appels, comme le *Manifeste de la coopération* et l'*Appel pour une économie sociale et solidaire*. Les valeurs sous-tendent les visions dont une partie est déterminée et une autre est volontariste. Quelles visions animent les acteurs du processus stratégique? Bien lire son environnement et son entreprise permet d'envisager une stratégie de positionnement. Toutefois, même si ces lectures sont nécessaires, il faut plus pour avoir une perspective stratégique, car celle-ci requiert de développer une vision d'un « 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.

Parmi les cinq approches stratégiques de base, qui sont le plan, le positionnement, le piège, le *pattern* et la perspective (Mintzberg, 1990), retenir les approches du positionnement et de la perspective n'est pas un choix anodin, car il rend compte de l'identité de l'entrepreneur coopératif ou collectif, un entrepreneur qui est à la fois agent d'adaptation au marché et agent de transformation (Vienney, 1980) ou d'émancipation, et disciple réalisateur d'utopies (Desroche, 1976). En effet, si le positionnement est requis pour réussir l'adaptation, la perspective utopique est cependant nécessaire pour la transformation sociale, d'où la pertinence d'étudier à la fois le projet de société et le projet d'entreprise des acteurs de la gouvernance associative ou coopérative, sans omettre de prendre en compte le pouvoir. Quand l'entrepreneur est collectif, quand le sommet stratégique est formé d'intéressés du type *stakeholders*, qui donc est au pouvoir? La typologie des configurations organisationnelles permet de faire ressortir la composante au pouvoir: le sommet stratégique dans l'organisation entrepreneuriale, le centre opérationnel dans l'organisation professionnelle, la ligne hiérarchique dans l'organisation divisionnalisée, la technostructure dans l'organisation mécaniste, les services de soutien dans l'organisation innovatrice adhocratique (Mintzberg, 1982, 1990). Ainsi, 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 conglomerat, services de soutien à la gestion de projets dans l'adhocratie. Quand le pouvoir est éclaté, la configuration devient politique, alors qu'elle est missionnaire quand tous les acteurs « tirent » dans la même direction (Mintzberg, 1990).

Toutes ces configurations identifiées par Mintzberg ont été analysées sous l'angle du management. C'est la dimension organisationnelle qui domine. Relues sous l'angle de la gouvernance, en s'intéressant à la dimension institutionnelle, elles deviennent particulièrement utiles pour s'y retrouver dans la complexité d'une organisation « multi-intéressés ». Que trouve-t-on au travers de cette relecture? Six modes de gouvernance apparaissent: la gouvernance participative; la gouvernance entrepreneuriale, voire en solo; la gouvernance par contrat de performance; la gouvernance intégrée; la gouvernance missionnaire; la gouvernance politique ou démocratique. On constate d'abord que certains de ces modes de gouvernance sont très cohérents avec les valeurs de l'entrepreneur collectif. Ainsi, 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 l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi. On la retrouve également dans la gouvernance d'une table de concertation. Elle est aussi typique de l'exercice de la gouvernance dans une fédération qui fonctionne sur le mode de la concertation, un mode qui requiert de l'ajustement entre le sommet stratégique fédérateur et les sommets

stratégiques locaux. Il y faut de nombreux « allers-retours » 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 est typique des petites organisations. Il n'est pas surprenant de la retrouver dans les associations et les coopératives, car la plupart sont, par leur taille, 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 une configuration fédérative ou partenariale en négociant un niveau d'autonomie suffisant pour maintenir une identité distincte. La gouvernance entrepreneuriale renvoie aussi à la notion de gouvernance en solo, d'autant plus que l'entrepreneuriat collectif n'est pas incompatible avec l'engagement et le leadership d'un individu. Ce peut être l'affaire d'un président ou même d'un directeur, femme ou homme. Si la personne assumant la direction générale a pour fonction de gérer l'entreprise tout en participant à la gouvernance, il arrive aussi qu'elle gouverne l'association, qu'elle fasse plus que l'appuyer dans ses choix stratégiques : l'association joue alors un rôle de plus en plus effacé et le conseil d'administration est coopté. Pourtant, rien n'empêche une telle configuration de se maintenir longtemps, car elle peut être très bien acceptée par les membres quand le responsable de l'organisation gouverne dans la perspective de l'intérêt général.

La gouvernance par contrat de performance est particulièrement bien adaptée à la configuration partenariale d'un sommet global financier ou pourvoyeur de fonds comme l'Etat et d'un réseau de sommets locaux autonomes<sup>(2)</sup>. C'est un ensemble organisationnel divisionnalisé territorialement qui combine imputabilité et autonomie. La performance peut être mesurée en termes d'emplois, la masse salariale étant source de revenus pour l'Etat. C'est une configuration post-moderne. L'Etat ne cherche pas à tout faire.

La gouvernance d'une fédération qui offre des services à ses coopératives membres, opérant dans un même secteur d'activité, a tendance à évoluer vers la configuration en coopérative unique. Certes, on peut maintenir une forme de concertation associative, mais les activités d'entreprise sont intégrées à travers la standardisation des procédés typique de la configuration mécaniste. L'organisation collective 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 configuration tend donc vers une gouvernance intégrée. Alors que Mintzberg fait ressortir la dimension idéologique de la configuration missionnaire, nous trouvons plutôt dans la gouvernance missionnaire une combinaison d'utopie (projet mobilisateur) et d'idéologie (normes qui tiennent ensemble). Bien que l'on considère couramment l'utopie comme un projet irréaliste et l'idéologie comme une manipulation ou une déformation de la réalité, positivement leur sens est en effet tout autre (Ricœur, 1997). D'une part, l'utopie revêt une force de mobilisation en

(2) Comme les centres locaux de développement (CLD), les corporations de développement économique communautaire (CDEC) mandataires d'un CLD, les centres jeunesse emploi (CJE), les centres de la petite enfance (CPE).

étant une alternative au monde actuel, et non la moindre, car l'utopiste décrit le meilleur des mondes ; 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. Dans les sociétés démocratiques, l'idéologie est plus une question d'adhésion (force de cohésion) que de domination (force de répression), de sorte que le leader charismatique convient bien à la gouvernance missionnaire. Enfin, lorsque le projet mobilisateur est seulement un projet d'entreprise, sans projet de société, quand il n'y a pas d'utopie mobilisatrice, la gouvernance de l'organisation est en harmonie avec les valeurs et les normes de l'idéologie dominante (marché, Etat) ; à l'inverse, 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.

Dans la configuration politique décrite par Mintzberg, le pouvoir éclaté conduit à l'éclatement de l'organisation. Appliquée à la coopération et à l'économie sociale, cette configuration est cependant conviée à une réhabilitation. En effet, la gouvernance politique a aussi un contenu positif : c'est la gouvernance démocratique. Gouverner démocratiquement ne signifie pas que tous participent (ce critère est plutôt celui de la gouvernance participative), mais que tous ont le droit de participer ou d'être représentés. La démocratie est inclusive. Il n'y a pas d'exclus, même les petits ont des droits, comme le prouvent les organismes de défense des droits. L'expression de contre-pouvoirs est permise. L'animation contestation a alors une place. Elle suscite des stratégies émergentes et participe au processus de transformation sociale.

## ● L'environnement : de l'analyse à la construction sociale

Pour étudier l'environnement, on identifie d'abord l'industrie, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises d'un même secteur d'activité, on repère le sous-secteur (groupe stratégique) de référence, puis on analyse les 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 dans cette industrie (Porter, 1980). La grille de Porter, facultative en management mais incontournable en management stratégique, vise un double diagnostic de l'industrie : faire ressortir les occasions d'affaires à saisir et identifier les menaces qui pèsent sur le secteur ou sur le sous-secteur d'activité au point qu'il pourrait disparaître.

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 ou de services aux entreprises que les fournisseurs de ressources naturelles, technologiques, immobilières, financières et autres. En étudiant le pouvoir des clients, on distinguera consommateurs intermédiaires et

consommateurs finaux. En analysant le degré de rivalité entre concurrents, on n'oubliera pas de faire aussi ressortir le degré de collaboration. Enfin, on repérera la place et le rôle de l'Etat, non pas séparément des forces concurrentielles, mais à travers elles. Selon l'industrie analysée, l'Etat 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. Plutôt que les analyser séparément, on intégrera les facteurs politique, économique, social, technologique, écologique et légal (Pestel) à l'analyse de l'environnement sectoriel. Par exemple, en traitant du pouvoir des fournisseurs, on repérera la place des syndicats de producteurs autonomes et des syndicats de travailleurs (fournisseurs de travail salarié). De même, en aval, on cherchera la présence d'associations de consommateurs. Les dimensions de l'environnement global, comme le sont les facteurs socio-politiques, seront donc analysées là où elles jouent : en amont, en aval ou au centre, parfois à tous les endroits, alors que, trop souvent, même minutieusement décrites, elles restent sous-estimées au profit des règles du jeu du secteur. Certes, étudier les forces concurrentielles va de soi quand le système global en est un système de concurrence, mais on ne perdra jamais de vue l'Etat et les mouvements sociaux, tant anciens que nouveaux, car dans le système global cohabitent les forces du marché, de l'Etat et de la société civile. En analysant les forces concurrentielles contemporaines d'une manière générale, car ici on n'a considéré aucun secteur particulier, qu'a-t-on trouvé ?

Dans quels secteurs les associations et les coopératives sont-elles plus facilement de nouveaux entrants ? D'une part, dans les secteurs exigeant la réciprocité, où capital social et solidarité sont importants, les associations incluant les fondations et les coopératives d'usagers ou de solidarité ont plus de potentiels d'entrée que les sociétés de capitaux. La demande non solvable de biens ou services de première nécessité, la demande des démunis, fait souvent naître des associations prestataires de services, soit en partenariat avec l'Etat, qui a une responsabilité dans la redistribution, soit en faisant jouer la philanthropie d'entreprise : la redistribution provient alors, en quelque sorte, du marché, mais se joue sur le mode de la réciprocité (dons d'entreprises). D'autre part, dans les secteurs capitalistiques où le capital financier est important, associations et coopératives ont toujours eu une entrée limitée à cause de leur rapport particulier au capital : contrairement aux sociétés de capitaux, les sociétés de personnes ne poursuivent pas comme finalité le rendement sur le capital. Enfin, des composantes de l'ancienne économie sociale, généralement dans les secteurs agricole et financier, sont poussées par la mondialisation à pénétrer de nouveaux marchés géographiques au moyen de filiales qu'elles contrôlent : les intégrations coopératives (Angers, 1974, 1976). Quand la filialisation propre ne suffit pas, coopératives et mutuelles concluent des alliances avec des partenaires capitalistes.

En amont, du côté des fournisseurs de matières premières, la coopérative de producteurs autonomes est une forme ancienne qui croise une autre forme collective qui a une longue histoire : le syndicat de producteurs

autonomes, fréquent dans le secteur agricole. Comme fournisseurs de travail, les producteurs salariés sont depuis longtemps organisés en syndicats de travailleurs. Cependant, même si la coopérative de travail est aussi une forme ancienne, elle est nettement moins développée que la coopérative de producteurs autonomes, sauf dans le célèbre complexe industriel coopératif de Mondragon, au Pays basque. Dans la catégorie des fournisseurs de fonds, une forme originale est née récemment : la coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) de l'entreprise où ses membres travaillent. Par ailleurs, les petits investisseurs en Bourse peuvent adhérer depuis peu à une coopérative d'investisseurs autonomes et à une association de défense de leurs droits. Quant à l'Etat comme fournisseur de fonds, il entre de plus en plus en partenariat avec des réseaux d'organismes locaux et parfois même contribue à les faire naître. Parmi les fournisseurs de savoirs, les spécialistes de la coopération et de l'économie sociale sont particulièrement nombreux au Québec – c'est une pépinière de chercheurs, nous dit l'observateur étranger. Dans le sous-système coopératif, les fédérations de coopératives sont souvent des fournisseurs de règles pour leurs coopératives membres. Dans le sous-système associatif, les tables de concertation n'ont pas la même force d'encadrement. De plus, les associations sont dans l'ensemble très peu normées comparativement aux coopératives dont les lois spécifient les règles d'action. La façon la plus courante de constituer une association est de recourir à la troisième partie de la loi sur les compagnies, qui porte sur les sociétés sans capital actions. Le statut juridique associatif est l'un des plus souples qui soient et explique en partie l'augmentation du nombre d'organisations y ayant recours.

En aval, que dire du pouvoir des clients ? Si, dans le système du marché, les consommateurs (particuliers ou sociétés) sont des clients, ils sont des citoyens dans la société civile. Les clients sont inégaux au sein des marchés de consommation de biens ou de services, comme en témoignent les pratiques de segmentation. Même si les citoyens sont égaux, des associations de défense des droits existent pour redonner une parole aux démunis non seulement au Sud, mais aussi au Nord, où s'est développé un quart-monde. Beaucoup de mouvements sociaux sont transversaux, de sorte que la société civile dans son ensemble gagne du terrain face au marché, par exemple 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 d'Internet, y compris des informaticiens, ils font naître un mouvement internaute pour que le Web ne devienne pas que commerce électronique. Ces nouveaux mouvements s'ajoutent à des mouvements de consommateurs ou de citoyens beaucoup plus anciens, notamment en éducation populaire.

Dans les services publics, il arrive que l'Etat ou la société d'Etat reconnaisse formellement une association d'usagers et la fasse participer. Globalement, toutefois, le modèle est celui d'un Etat régulateur jouant un rôle de protecteur

des intérêts du consommateur au travers de lois et appuyant financièrement des organismes associatifs de défense des droits des usagers dont le pouvoir s'est accru 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 coopératives de clients et des ABNL sont présentes dans une multitude de secteurs des services aux personnes (habitations, garderies, services en milieu scolaire, services à domicile, services funéraires, services financiers, etc.). Certaines coopératives sont très anciennes, comme les caisses Desjardins, dont le mouvement est centenaire. Toutefois, la forme coopérative reste mal connue du grand public. De plus, lorsque la représentation que l'on en donne est idyllique, le moindre écart de conduite diffusé par les médias prend l'allure de scandale. Par ailleurs, comme en économie de marché, il va de soi que les consommateurs comparent; une partie des membres des coopératives d'usagers pratiquent la mixité: ils font simultanément affaire avec une coopérative et une entreprise concurrente, en choisissant le meilleur de chacune. Cependant, il existe un segment de la population qui est très sensible aux valeurs de la coopération et de l'économie sociale et qui attend qu'on lui offre l'occasion d'adhérer davantage.

Quel est le degré de concurrence ou de collaboration entre les joueurs? Dans l'économie de marché, les entreprises se concurrencent. Dans l'économie associative et coopérative, les organisations collaborent. Quant au système étatique, il fait disparaître toute concurrence. Voilà pour l'image. En pratique, des entreprises concurrentes collaborent entre elles, des coopératives et des associations sont rivales, et l'étatisme est imparfait, comme l'économie informelle le prouve. La concurrence est imparfaite: la coopération interentreprise le montre. La coopération est imparfaite: la rivalité entre coopératives en témoigne. Et même la solidarité est imparfaite: la concurrence entre associations face aux ressources de l'Etat l'illustre bien.

Même imparfaite, la coopération interentreprise gagne cependant 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 grande et de petites entreprises, non seulement entre entreprises capitalistes, mais entre celles-ci et des entreprises collectives, sans compter les partenariats avec l'Etat et les alliances au sein de la nouvelle économie sociale, autant de formes de collaboration qui s'ajoutent aux nombreuses tables de concertation des associations et aux confédérations et fédérations de coopératives. Au congrès Ciriec 2000 sur le thème « Economie publique et économie sociale: nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation », on a étudié les partenariats tant au niveau mondial ou national qu'au niveau 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<sup>(3)</sup>.

L'intercoopération fait partie depuis longtemps déjà des principes coopératifs. La collaboration sans frontières entre associations existe aussi depuis

(3) Les actes du congrès ont été publiés sur le site du Ciriec-Canada: [www.unites.uqam.ca/ciriec](http://www.unites.uqam.ca/ciriec).

longtemps, comme jadis avec l'Internationale socialiste, et récemment avec la Marche mondiale des femmes. La coopération entre composantes de l'économie sociale, qu'il s'agisse d'associations ou de coopératives, est cohérente avec les valeurs 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 pour entreprendre collectivement (Lévesque, 1980) et encore plus à l'échelle d'un secteur. 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'une association 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. Il faut même parfois une intervention de l'Etat pour faciliter, voire imposer le regroupement dans l'intérêt général.

Pour rendre compte du rapport global-local, on parle classiquement des regroupements de deuxième niveau (fédérations) et de troisième niveau (confédération), mais cette typologie est insuffisante. Quatre forces peuvent en effet 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: absence de regroupement (isolement des essaims autonomes).
- La concertation: table de concertation (concertation des essaims autonomes).
- La concertation et l'intégration: fédération (concertation des essaims et co-entreprise).
- L'intégration: organisation unique (un seul essaim-entreprise pour l'ensemble du sous-système).

Tout est ouvert: la coopération interentreprise est une construction sociale et non pas uniquement un résultat des forces du marché ou de l'Etat, bien que celles-ci jouent. Il semble toutefois que les associations privilégient la table de concertation dans leur rapport à l'Etat, alors que les coopératives retiennent la fédération dans leur rapport au marché. Mais qu'elles soient associations ou coopératives, les sociétés de personnes présentent généralement une forte résistance au modèle intégrateur, de sorte qu'il faut du temps pour l'adopter.

Enfin, que dire des processus de substitution? Comme notre analyse ne porte sur aucun secteur en particulier, on peut faire porter la réflexion sur les processus de substitution entre composantes du système. Les configurations partenariales Etat-marché ou Etat-société civile ou marché-société civile prennent un sens négatif quand on y associe un risque de dénatura-tion: de l'Etat au marché (privatisation), du marché à l'Etat (nationalisation), de l'Etat à la société civile (communautarisation), de la société civile à l'Etat (étatisation), du marché à la société civile (solidarisation), de la société civile

au marché (marchandisation). Cependant, on peut aussi voir ces partenariats comme des innovations sociales s'inscrivant dans le champ de la démocratie et du compromis négocié conduisant à une transformation sociale par de nouveaux modes de relations entre les acteurs du marché, de l'Etat 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, Etat et marché, annonce un meilleur environnement de support à l'architecture de l'intérêt général.

Si les coopératives se définissent par les règles et les associations d'économie sociale par les valeurs, elles partagent néanmoins les mêmes valeurs et elles ont toutes deux une gouvernance de *stakeholders* plutôt que de *shareholders*. Elles ne sont pas fondamentalement des groupements de capitaux, même si elles peuvent faire alliance avec des entreprises constituées en sociétés à capital actions. Elles ne sont pas des organisations gouvernementales, même si elles peuvent être en partenariat avec l'Etat. Elles ont la spécificité des sociétés de personnes, même quand elles empruntent formellement le statut de société anonyme. Les deux mouvements, associatif et coopératif, ont beaucoup à apprendre l'un de l'autre. Le mouvement coopératif a une longue expérience des compromis négociés avec le marché, alors que le mouvement associatif, dont la composante développement économique communautaire a porté le projet de la nouvelle économie sociale, a une forte expérience du compromis négocié avec l'Etat. Or, leur interface s'élargit : des coopératives de solidarité entrent dans le champ réciproitaire et des associations sans but lucratif entrent dans le secteur marchand. L'économie sociale, qu'elle soit nouvelle ou ancienne, est aussi une construction sociale comme en témoignait déjà le « catalogue » des composantes de l'économie sociale (Desroche, 1983), comprenant non seulement des composantes certaines (coopératives, mutuelles, associations), mais aussi des composantes incertaines à l'interface des secteurs syndical, public, privé et communautaire au sens québécois du terme, c'est-à-dire populaire. Les participants au processus stratégique, dans les associations, les coopératives et les mutuelles, sont donc conviés à construire ensemble et avec les autres acteurs une économie sociale globale. ●

## Bibliographie

**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** (1976), *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Editions ouvrières, 461 p.

**Desroche, Henri** (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, Ciem, 254 p.

**Lévesque, Delmas** (1980), « Quelques conditions du développement coopératif », dans *La spécificité de la gestion des coopératives*, Montréal, HEC, Cahier du centre de gestion des coopératives.

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

**Malo, Marie-Claire, et d'Amours Martine**

(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.

**Mintzberg, Henry** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Montréal, Les Editions d'organisation, Les Editions Agence d'arc, 434 p.

**Mintzberg, Henry** (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Montréal, Les Editions d'organisation, Les Editions Agence d'arc, 570 p.

**Porter, Michaël E.** (1980), *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, « Gestion », 426 p. (traduction de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, MacMillan Publishing Co.)

**Ricœur, Paul** (1997), *Idéologie et utopie*, Paris, Seuil, « 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, « Repères », 128 p.