

# WORKING PAPER

*Des enjeux de gestion et de gouvernance :  
mutualisation des moyens et démocratie*



Nadine RICHEZ-BATTESTI & Marie-Claire MALO

**CIRIEC N° 2011/08**

CIRIEC activities, publications and researches are realised  
with the support of the Belgian Federal Government - Scientific Policy  
and with the support of the Belgian French Speaking Community - Scientific Research.

Les activités, publications et recherches du CIRIEC sont réalisées  
avec le soutien du Gouvernement fédéral belge - Politique scientifique  
et avec celui de la Communauté française de Belgique - Recherche scientifique.

**ISSN 2070-8289**

© CIRIEC

No part of this publication may be reproduced.

Toute reproduction même partielle de cette publication est strictement interdite.

*Des enjeux de gestion et de gouvernance :  
mutualisation des moyens et démocratie*

Nadine RICHEZ-BATTESTI & Marie-Claire MALO<sup>1</sup>

Article présenté à la 3<sup>ème</sup> Conférence internationale de Recherche  
en Economie Sociale du CIRIEC, Valladolid (Espagne), 6-8 avril 2011

**Working paper CIRIEC N° 2011/08**

---

<sup>1</sup> Marie-Claire Malo ([marie-claire.malo@hec.ca](mailto:marie-claire.malo@hec.ca)) est professeure titulaire honoraire du service de l'enseignement du management de HEC Montréal et membre associée du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Nadine Richez-Battesti ([nrichezbattesti@wanadoo.fr](mailto:nrichezbattesti@wanadoo.fr)) est économiste, co-directrice du Master RH économie sociale et solidaire à l'Université de la Méditerranée et chercheure au LEST-cnrs.

*Les auteures tiennent à remercier Danièle Demoustier (IEP de Grenoble) dont les questions initiales autour des défis de mutualisation des moyens et d'association de diverses parties prenantes, ont servi de point de départ à la réalisation de ce texte.*



*Résumé : Au-delà de la crise de l'économie capitaliste (ÉC), la perspective de l'économie sociale (ÉS) fondée sur la démocratie, fait figure de phare. Mais pour que le modèle de l'ÉS s'impose, encore faut-il qu'il puisse être aussi efficace économiquement que son concurrent mais sans perdre son sens d'alternative au capitalisme. Or si une partie de l'ÉS a évolué en adoptant-adaptant le modèle du groupe sectoriel intégré et la logique de filière pour atteindre efficacité économique et performance financière, qu'en est-il de la démocratie dans ces groupes ? Et si une autre partie de l'ÉS, constituée d'organisations jeunes et plus petites, réussit sa vie associative à l'échelle du territoire local, qu'en est-il de sa capacité à être efficace économiquement pour se développer ? Ces questions sont analysées sous deux angles. Celui de la gestion ou de l'organisation des activités : quelles formes de mutualisation de moyens semblent pertinentes ? Celui de la gouvernance ou de l'organisation de la participation des parties prenantes : quel défi soulève l'association de diverses parties prenantes ?*

## **Introduction**

La crise actuelle remet en question le modèle spéculatif de l'économie capitaliste (ÉC). La grande crise de 2007, comme celle de 1929, a ébranlé la cohésion sociale. Le modèle économique dominant est en crise. L'État injecte massivement de l'argent dans de très grandes entreprises en crise et notamment les banques mais il ne nationalise pas ; il reste plus que jamais une béquille du capital. De telles périodes de crise sont propices à la diffusion des innovations sociales (Klein, Fontan, Harrisson et Lévesque, 2009). Dans le milieu des entreprises, l'éthique humaniste en gestion (Salmon, 2007), la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le développement durable et plus récemment l'entrepreneuriat social et la création d'entreprises sociales (social business) (Defourny et Nyssens, 2006 ; Richez-Battesti, 2010) suscitent davantage l'intérêt. Mais souvent les actions de RSE s'inscrivent dans des perspectives de communication plus que de transformations des modèles stratégiques et, du point de vue de l'économie sociale (ÉS), ces nouveautés ne sont pas des inventions; elles sont plutôt une imitation du « modèle d'affaires » de l'ÉS par les entreprises capitalistes. Car si toute économie est sociale, c'est l'ÉS qui l'a reconnu en premier (Lévesque et Mendell, 1999). Aussi, dans le contexte de l'idéologie néolibérale défailante, l'ÉS n'aurait-elle pas aujourd'hui la

possibilité de (re)devenir une force de mobilisation ?<sup>2</sup> La montée des inégalités ébranle la légitimité d'une idéologie dominante et augmente l'adhésion à une utopie portant un projet de transformation sociale (Malo, 2001a).

Néanmoins, force est de reconnaître qu'une partie des pratiques de l'ÉS ne sont pas à la hauteur de ses valeurs transformatrices. On observe d'ailleurs des formes d'isomorphisme, notamment de type mimétique comme les *holdings* coopératifs (Côté et al., 2001). Et, la composante de l'ÉS la plus ancienne et la mieux structurée, à savoir les grands groupes associatifs, coopératifs ou mutualistes qui se sont constitués par adoption-adaptation du modèle d'affaires capitaliste, en viennent aujourd'hui à s'insérer dans le courant corporatif de la RSE. Car ce qui fonde l'appartenance de ces groupes à l'ÉS, n'est pas le plus souvent leur mode de gestion - qui *peut* être identique aux concurrents capitalistes sauf à introduire des outils de gestion du sens (Rousseau, 2004), ou à considérer un modèle d'affaire spécifique - mais leur mode de gouvernance (qui *doit* être différent et qui est susceptible d'affecter). Ces grands groupes (GG) de l'ÉS ont généralement une logique de gestion par filière (agricole, financière, socio-sanitaire...). Et cette logique participe non seulement à la concentration économique mais aussi à la concentration du pouvoir stratégique (Filippi, Frey, Mauget, 2008), ébranlant du même coup les fondements démocratiques de l'ÉS, à un point tel qu'on a assisté à une reconceptualisation du champ en deux ensembles : l'ancienne ÉS et la nouvelle ÉS, celle qu'en France on appelle économie solidaire (Laville, 2007). L'une étant instituée, banalisée voire même en partie sortie du champ. L'autre étant instituante, innovante, voire même constituant un nouveau champ. Malgré les rapprochements récents, comme en témoigne la notion d'économie sociale et solidaire (Demoustier, 2003), le champ de l'ÉS reste habité d'une tension entre les grands groupes de l'ÉS capables de performance financière mais ayant un pouvoir concentré et les très petites organisations (TPE) de l'ÉS n'ayant pas de capacité financière mais ayant un fonctionnement démocratique. Autrement dit, le champ montre une tension entre les logiques de groupe et de filière et les logiques d'autonomie et de territoire, deux logiques ayant pourtant chacune, stratégiquement, une valeur (Malo, Audebrand et Camus, 2009). Dès lors se pose la question « comment conjuguer l'efficacité économique et la démocratie (Caudron, 2008) ? Car comment prétendre être « le » modèle de sortie de crise sans réussir cette conciliation qui

---

<sup>2</sup> « L'économie sociale constituée des Coopératives, Organisations sans but lucratif et de volontariat, Mutuelles, Associations, Fondations et autres Entreprises sociales peut servir de pilier à un nouveau modèle de développement économique soutenable qui apporte des réponses satisfaisantes à ces défis mondiaux. Depuis quelques années, plusieurs États incluent l'économie sociale comme axe de leurs agendas politiques. Par ailleurs, de nombreuses institutions politiques et scientifiques reconnaissent l'énorme potentiel de l'économie sociale et insistent auprès des autorités publiques pour en faire une priorité dans leur programme gouvernemental. » (« Appel à contributions », *3e Conférence internationale de recherche en Économie sociale du CIRIEC*, 2011 Valladolid, Espagne).

interpelle à la fois les acteurs de la gestion et ceux de la gouvernance. D'où une première sous-question portant sur l'enjeu de la gestion efficace économiquement : quelles nouvelles formes de mutualisation de moyens semblent pertinentes ? Et une seconde ayant trait à l'enjeu de la gouvernance démocratique : quel défi soulève l'association durable de diverses parties prenantes ? Pour contribuer à répondre à ces questions, nous avons cherché à approfondir la problématique et nous l'avons appuyée par des faits significatifs.

## **1. De la nécessité de conjuguer deux modèles**

Sans conteste, le rapport que l'ÉC entretient avec l'efficacité économique tend à s'imposer dans l'ÉS. Nous parlons d'efficacité économique (efficience économique et performance financière) car, dans son sens large, l'efficacité correspond simplement à l'atteinte des objectifs dont les objectifs de performance, lesquels se déclinent en performance économique (viabilité), performance environnementale (durabilité) et performance sociale (équité), dans la perspective du développement durable, et font partie des orientations stratégiques de l'entreprise (Côté, Malo, Simard et Messier, 2007). L'efficience économique et la performance financière sont en quelque sorte des créations de l'ÉC. Néanmoins de telles mesures quantitatives sont mobilisées dans les organisations de l'ÉS entre autres pour comparer leur performance avec celle d'entreprises de l'ÉC. La quête de performance économique vient aussi légitimer la concentration dans certains secteurs. Par exemple, la Fédération des caisses Desjardins du Québec, elle-même issue de fusions de fédérations, a encouragé les fusions de caisses locales pour diminuer les coûts et augmenter la rentabilité, suscitant des enjeux d'accessibilité, d'employabilité, de démocratisation et de territorialité (Malo et al., 2001). Au Crédit Mutuel en France, on assiste à des fusions au niveau régional selon les mêmes registres argumentaires. De fait, l'efficacité économique est un objectif de gestion incontournable pour les entreprises de l'ÉS, et encore plus quand le secteur dans lequel elles évoluent est régulé par la concurrence ou par un acteur financier contrôlant la performance budgétaire des organismes bénéficiaires (Malo, 2001b). Ainsi, une règle de gestion de l'entreprise capitaliste s'est imposée comme règle de gestion de toutes les entreprises, voire de toutes les organisations, même celles qui ne sont pas des entreprises.

Mais la contrepartie n'existe pas. La démocratie trouve difficilement une place dans le milieu des affaires alors qu'elle est nécessaire à l'ÉS et qu'elle est même sa première source de légitimité (Draperi, 2009). D'ailleurs, la règle de l'égalité des votes (au sein d'une catégorie de membres) est sans doute la plus universelle des règles de l'ÉS ; ce que n'est pas la réserve impartageable. L'ÉS a adopté la règle démocratique née dans le champ politique et a su l'adapter au champ économique. Mais la démocratisation de l'économie par la généralisation

du mode de gouvernance de l'ÉS est encore un chantier. On observe des avancées comme des actions de consultation publique dans l'ÉC, mais jusqu'à quel point s'agit-il de participation citoyenne (ex : le dossier litigieux des gaz de shiste, au Québec) ? Des acteurs capitalistes adoptent un modèle – l'assemblée publique – mais l'adaptent à leur culture hiérarchique ; comme des acteurs coopératifs ont adopté un modèle capitaliste – le holding – mais l'ont adapté à la leur en maintenant au sommet une gouvernance fédérative (voir le cas Desjardins). Car l'institutionnalisation d'un modèle (par le jeu de la relation entre acteurs majoritaires et minoritaires) procède par de tels double-processus (Malo, Camus et Audebrand, 2007), autrement dit par adoption-adaptation. Ainsi il faudra du temps pour que la communication soit moins unilatérale dans le milieu des affaires, mais la nouvelle norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations pourra la favoriser (Gendron 2010). Néanmoins cette norme sera un guide et non une obligation.

Ainsi on peut poser que : 1) la logique de filière et la recherche de l'efficacité économique vont de pair et correspondent à un modèle de gestion propre à l'ÉC ; 2) la logique de territoire et la démocratie constituent un modèle de gouvernance propre à l'ÉS (tableau 1) ; 3) la conjugaison de ce modèle de gouvernance et de ce mode de gestion apparaît être tout un défi. En effet, ou bien la démocratie est évacuée (modèle du GG financiarisé), ou bien l'efficacité économique n'est pas atteinte (modèle de la TPE autonome mais manquant de moyens).

Tableau 1 : Des enjeux de gouvernance et de gestion

	Faire vivre la démocratie	Maximiser l'efficacité économique
Logique de territoire	Enjeu de gouvernance (pratiquer le modèle de l'ÉS)	Efficacité économique des activités et cohésion sociale dans le territoire
Logique de filière	Inclusion sociale dans la gouvernance et efficacité économique des activités	Enjeu de gestion (pratiquer le modèle de l'ÉC)

Malo et Richez Battesti, 2010

Par conséquent, il existe deux grands défis pour l'ÉS et plus largement pour le maintien de sociétés démocratiques. Un défi de gestion : obtenir l'efficacité à l'échelle des filières (y compris émergentes). Un défi de gouvernance : faire vivre la démocratie à l'échelle des territoires (y compris les plus larges). Pour tenter de les relever, l'ÉS a développé dans le passé, des formes de mutualisation des moyens et d'association des parties prenantes qu'elle tente aujourd'hui de renouveler, voire de réinventer. Ce sont autant d'innovations



sociales qui participent, à leur échelle, à la sortie de crise du capitalisme et à la transformation des modèles nationaux de développement.

## **2. L'enjeu de la gestion efficace économiquement : la mutualisation des moyens**

Particulièrement présent dans les secteurs soumis à la concurrence, l'enjeu de la gestion efficace économiquement se traduit par des formes de mutualisation qui se déclinent autour de plusieurs axes. On observe tout d'abord des *regroupements formels d'organisations* pour lesquelles l'effet taille est discriminant. Cela concerne particulièrement le secteur financier et celui de l'assurance - soumis à des normes prudentielles internationales qui favorisent les processus de concentration - et le secteur agricole pour lequel l'engagement sur les marchés internationaux est en partie conditionné par la recherche d'une taille optimale. Ces regroupements peuvent aussi reposer sur des *alliances stratégiques* au sein de l'ÉS ou avec des groupes privés capitalistes ou publics, accédant ainsi à un autre niveau de capacité stratégique. Une alliance stratégique peut être symétrique ou asymétrique, complémentaire ou supplémentaire, donner lieu à une co-entreprise (ex. la Caisse centrale Desjardins) ou à un simple accord (Côté, Malo, Simard et Messier, 2007). La notion d'alliance et celle de *partenariat* sont assez larges et ont été utilisées pour étudier plusieurs cas notamment dans le secteur financier de l'ÉS : partenariat entre banques coopératives et associations (Richez-Battesti, Gianfaldoni, Alcaraz, 2010 ; Lapoutte et Malo, 2003) dans le secteur de la microfinance pour les entrepreneurs (Caisses d'épargne et ADIE, Crédit Mutuel et ADIE) ou pour les consommateurs (caisses Desjardins et ACEF), et plus largement en finance solidaire (Crédit Coopératif et NEF, Caisse d'économie solidaire Desjardins et communautés religieuses) (Bérard et Malo, 2002). Certaines alliances favorisent l'apprentissage inter-organisationnel mais aussi intra-organisationnel (ex. : Collectif des entreprises d'insertion, Comité économie sociale inter-CDÉC) (Elkouzi et Malo, 2001), comme d'ailleurs des *partenariats affinitaires* (Vézina et Rousselière, 2010 ; Vézina et Messier, 2009).

La mutualisation des moyens au travers l'alliance stratégique (forme générique), concerne une ou plusieurs activité(s) de la chaîne de valeur (Côté et al., 2007). On peut en effet mutualiser : la représentation, le management, la communication, la finance, la comptabilité et le contrôle budgétaire, la recherche et le développement, la gestion des ressources humaines (incluant le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation), l'approvisionnement (en biens et en services), la logistique (entrepôt, transport), la production (d'un bien ou d'un service), le marketing, la distribution, la vente, le suivi, etc.

Dans le champ des services sociaux (Marciquet, Petrella, 2010) et notamment dans la lutte contre l'exclusion, on observe des *coopérations inter associatives*

portées à la fois par les associations et les pouvoirs publics, qu'elles prennent la forme d'*ensemblier* - des holdings - ou de *groupement de coopération* sociale et médicosociale (ex. : GCSMS en France), qui reposent sur la mise en commun de moyens humains et matériels. La mutualisation des moyens prend aussi la forme de *groupements d'employeurs (GE)* qui permettent de se partager les compétences d'un ou plusieurs salariés mis à disposition par le GE. Dans le champ associatif, la mutualisation des moyens est aussi appréhendée comme l'émergence de nouvelles modalités de coopération (Laville, Hoareau, 2008). Tchernonog (2010) distingue ainsi des modalités allant de la *coopération contractuelle* lorsque le regroupement d'associations repose sur la volonté de plusieurs associations de coopérer pour réaliser des activités communes, à la *coopération institutionnelle* lorsque la priorité est donnée à la mutualisation des moyens humains ou matériels dans l'objectif de réaliser des économies d'échelle, voire au regroupement intégré (fusion/scission/apport partiel d'actifs) ou non intégré (création d'une fédération ou union d'associations). Par conséquent, le regroupement d'associations, tendance prospère en France aujourd'hui, s'étend du *contrat de partenariat* ou de *gestion d'activités* pour le compte d'autrui (mandat de gestion), à la création d'un *groupement de moyens* (GIE, GCSMC, Groupements d'employeurs...), voire à des *formes de regroupements contraignantes* sur un plan patrimonial (fusion) ou politique (fédération).

Une consultation de trois sites internet québécois a permis de repérer 39 expressions différentes (tableau 3)<sup>3</sup> correspondant à une « organisation commune ». Les termes suivants sont les plus fréquents : fédération (32), réseau (13), association (12), regroupement (9), conseil (8). En consultant les « membres » de ces organisations on constate, sans surprise, que la « fédération » apparaît comme la forme commune caractéristique de l'économie sociale marchande et le « réseau » et l' « association » comme les formes communes caractéristiques de l'économie sociale non marchande, alors que le « regroupement » semble correspondre à l'interface des deux. Et si la fédération, longtemps modèle phare de mutualisation des moyens dans l'ÉS, a encore sa place, les stratégies de réseaux sont « la » nouvelle forme qui permet de « devenir grand en restant petit » (ex. Coopération sociale de Ravenne, Bassi, 2008).

---

<sup>3</sup> Tableau réalisé à partir des données des sites internet du Réseau québécois de l'action communautaire autonome (voir liste des membres), du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (voir conseil d'administration incluant les observateurs) et du Chantier de l'économie sociale (voir liens partenaires : réseaux de promoteurs de l'économie sociale, soutien au développement, milieux de la recherche, mouvement sociaux, partenaires hors Québec), consulté en octobre 2010.

Tableau 2 : La dénomination de l'organisation commune

FRÉQUENCE	LE NOM DE L'ORGANISATION COMMUNE
32	Fédération
13	Réseau
12	Association
09	Regroupement
08	Conseil
05	Alliance, Centre
04	Coalition, Confédération, Groupe, Mouvement
03	Chaire, Table
02	Centrale, Collectif, Fondation, Fonds, Front
01	Assemblée, Caisse, Carrefour, Chantier, Comité, Congrès, Direction, École, Fiducie, Forum, Institut, Groupement, Institut, Laboratoire, Ligue, Mutuelle, Projet, Programme, Relais, Secrétariat, Union

Source : Malo, octobre 2010, d'après [www.chantier.qc.ca](http://www.chantier.qc.ca), [www.coopquebec.coop/](http://www.coopquebec.coop/) et [www.rq-aca.org](http://www.rq-aca.org)

La portée de cette compilation est cependant limitée car seules les formes communes visibles (au travers des noms d'organisations) sont recensées, ce qui traduit plutôt la dimension instituée du champ de l'ÉS. Or les pratiques organisationnelles évoquant « l'intérêt commun » sont tout aussi importantes à recenser qu'il s'agisse par exemple de bannière, bulletin d'information, carrefour, guichet unique, marque, numéro sans frais, plateforme, site internet, etc. ou encore d'assemblée, comité, commission, colloque, congrès, intranet, rencontre, réunion, etc.

Les dispositifs évoqués, dont la liste n'est pas exhaustive, posent cependant questions. Comme pour n'importe quelle organisation, la mutualisation, qu'elle passe par la *concentration partielle* ou la *coordination* d'organisations suppose en effet de s'interroger sur la motivation à coopérer et sur les intérêts partagés, sur la compatibilité des différents projets associatifs mais aussi et surtout de piloter la démarche et de construire des modalités de régulation et de conduite de projet ; toute mutualisation des moyens, en effet, gagne à s'inscrire dans une double démarche de positionnement stratégique et de perspective de transformation sociale (Malo, 2001a et b). Ainsi être attentif au processus (expérience pilote, transfert, etc.) est tout aussi nécessaire que répondre à une situation urgente (atteindre la rentabilité par exemple). Or les dispositifs mis en place sont en pratique fort différents, selon le stade de développement auquel le secteur est rendu, ne serait-ce que par le rôle des bénévoles, souvent militants, à l'émergence, alors que dans les secteurs à maturité, avocats, comptables et experts financiers deviennent incontournables induisant le passage d'un modèle du bénévole militant à celui du bénévole expert. Enfin, dans le même temps, souvent l'effet taille, pourtant une condition de la viabilité économique dans les secteurs où les concurrents capitalistes sont de plus en plus gros, tend à réduire l'ancrage démocratique des organisations, pourtant au cœur des projets d'ÉS.

### 3. L'enjeu de la gouvernance démocratique : l'association des parties prenantes

L'enjeu de la gouvernance démocratique est vécu différemment dans les GG et dans les TPE de l'ÉS, les premières étant tirées par le statut de la société de capitaux (ne serait-ce que par la filialisation) et les secondes par les nouveaux statuts (tableau 3). La configuration de la gouvernance (mono partie-prenante ou multi-parties prenantes) varierait donc en fonction de l'âge (ancien ou nouveau) et de la taille (grand, ancien), ainsi que de la logique de développement priorisée (sectorielle, territoriale).

Tableau 3 : Les tendances dans la configuration de la gouvernance

	Multi-parties prenantes	Mono-partie prenante
Logique territoriale	Nouveaux statuts de l'ÉS	
Logique sectorielle		Anciens statuts de l'ÉS

Malo et Richez Battesti, 2010

Si l'enjeu de la gouvernance démocratique apparaît explicitement lors des processus de mutualisation, il est au cœur de l'ensemble des organisations de l'ÉS, qui du fait de leur ancienneté, du développement de la concurrence, des difficultés d'accès au financement ou de la complexité technique et règlementaire croissante des activités, tendent à réduire - de façon involontaire le plus souvent - la gouvernance démocratique et les pratiques qui l'accompagnent. Souvent plus fictive que réelle, cette gouvernance démocratique est susceptible de rester théorique en l'absence de réflexion sur les conditions et les outils du faire ensemble (Richez-Battesti et Oswald, 2010). Ainsi, l'ÉS donne lieu à toute une série de configurations de gouvernance ou de gouverne (tableau 4), allant de la plus participative (collectif) ou partenariale (réseau) à la plus autocratique (Enjolras, 2008 et 2010 ; Malo, 2003 ; Malo et Vézina, 2004 ; Richez-Battesti et Petrella, 2010). Certains secteurs de l'ÉS se démarquent par leur capacité à développer une régulation associative, ni marchande, ni étatique ; c'est le cas de l'habitation (Bouchard, 2009). Pour leur part, ce n'est pas sans tension (Audebrand et Malo, 2010) que les nouveaux mouvements socioéconomiques (Gendron et Turcotte, 2007), comme le commerce équitable, tentent de relever le défi de conjuguer logique territoriale (développement des communautés du Sud) et logique sectorielle (le développement de la filière Sud-Nord) (Turcotte et Hervieux, 2010).

Dans les secteurs les plus soumis à la concurrence, où l'on retrouve les GG de l'ÉS, la gouvernance démocratique a été mise en avant comme un outil de différenciation et d'avantage comparatif, voir compétitif. C'est ainsi

particulièrement le cas dans les secteurs des banques et des assurances, qui ce sont explicitement fixés des objectifs de reconquête de leur sociétariat ou membership (Malo et Lejeune, 1998 ; Richez-Battesti, 2008). Ils ont mis en place des outils d'information, de formation et de mobilisation des bénévoles (notamment en France) y compris les jeunes (programme des dirigeants stagiaires au Québec) qui ont eu pour effet de redynamiser l'engagement bénévole. On en trouve notamment une valorisation dans les rapports RSE ou développement durable de ces organisations ainsi que c'est le cas de façon très explicite par exemple dans le rapport sur la RSE du Crédit Mutuel et dans celui du Crédit Coopératif (Richez-Battesti et Boned, 2008).

Tableau 4 : Les configurations de gouvernance (Malo 2000, revu en 2003)

Idéal-type de gouverne	Acteurs et dynamique du processus stratégique	Organisations et valeurs du tiers secteur
Gouverne missionnaire locale ou globale	Mouvement sociaux Leaders sociaux Leadership charismatique Adhésion à un projet mobilisateur de transformation sociale	Petite organisation locale Petit ensemble fédéré Généralement encore jeune Grande organisation ancienne ou grand ensemble fédéré ancien mais en renouveau Valeur : intérêt collectif ou général
Gouverne démocratique participative	Participation de tous Ajustement mutuel Autonomie et concertation	Petite organisation Petit ensemble fédéré ou table de concertation Généralement encore jeune Valeur : participation comme finalité
Gouverne démocratique représentative	Droit d'être représentés Représentants des parties prenantes Association de défense des droits Expression des contre pouvoirs	Petite organisation Ensemble fédéré Grande organisation Valeur : intérêts des membres de toute catégorie ; intérêt commun (interface des intérêts particuliers)
Gouverne entrepreneuriale en solo, en duo, locale	Président ou directeur général fort Solo ou duo fort Sommet stratégique local fort (élus et gestionnaire ensemble)	Petite organisation Organisation locale dans un système organisationnel fédéré ou partenarial global-local Valeur : autonomie locale
Gouverne par contrat de performance	Bailleur de fonds Sommets stratégiques locaux	Configuration partenariale globale-locale : État et organisations locales

	Imputabilité et critère d'évaluation de la performance La gouverne locale comme enjeu pour éviter l'instrumentalisation	Fondation et organisation locales Fédération et organisations locales Valeur : imputabilité et autonomie
Gouverne intégrée	Règles du jeu du secteur (concentration, intégration) Technostructure (standards du secteur) Sommet stratégique global Animation intégration L'intérêt général comme enjeu pour éviter la démutualisation (voir gouverne missionnaire globale)	Grande organisation ancienne et institutionnalisée succursaliste Valeur : efficience

Source : Malo (2003)

Pour autant, la reconquête du sociétariat s'opère sans que ne soient véritablement repensées sa fonction et sa place dans l'organisation. Les administrateurs peuvent ainsi être dédiés à des missions externes en lien avec des parties prenantes associatives, plus que de contribution à l'activité interne en tant que telle (Richez-Battesti, Gianfaldoni, Alcaraz, 2010). Et, cet éloignement du militant du coeur de compétences, n'est pas dû qu'à la professionnalisation, il est aussi la résultante d'une séparation radicale de la structure d'association et de la structure d'entreprise, laissant la première sans prise sur la seconde, si ce n'est que par une assemblée générale statutaire, en même temps que le conseil d'administration est formé par cooptation et est encadré par des politiques communes exécutoires (Malo, 2001c). Quant au lien avec le territoire, il reste imparfait, victime de l'affaiblissement de l'engagement bénévole et de l'éloignement des salariés (encadré 1).

### **Encadré 1 : Les liens entre l'ÉS et les territoires (le cas des banques coopératives en France)**

Le maillage territorial des 3 groupes bancaires de l'Economie sociale (Caisse d'Epargne et Banques Populaires dont Crédit Coopératif, Crédit Mutuel, Crédit Agricole) est particulièrement important (en dehors du cas particulier du Crédit Coopératif) et représente avec plus de 20000 guichets permanents, 73% des agences, avec une présence significative en milieu rural et dans les zones moins favorisées du territoire métropolitain français. La plupart des agents économiques étant multi bancarisés, ils ont de fortes chances d'être clients d'au moins une banque coopérative.

Mais la présence physique dans un espace géographique ne suffit pas à garantir l'engagement de ces banques sur leurs territoires, c'est-à-dire leur contribution effective au projet et au développement du territoire, et leur ancrage entendu comme la capacité de la banque à tisser des liens marchands, non marchands et non monétaires avec d'autres acteurs sur ce territoire. Cet engagement et cet ancrage supposent quatre conditions : 1)- une adaptation de l'activité productive et de la relation de service au contexte local ; 2)- une contribution à la production de ressources locales et à leurs transformations en actifs spécifiques ; 3)- l'inscription dans des réseaux et le développement de coordinations marchandes, non marchandes et non monétaires susceptibles de réduire les situations d'incertitude ; 4)- la « durabilité », c'est-à-dire l'inscription dans la durée de ces actions, dimension d'autant plus importante que l'incertitude devient la règle en matière de financements publics notamment.

Les caractéristiques statutaires des banques coopératives peuvent faciliter la réalisation de ces conditions, mais sans pour autant garantir leur mise en œuvre. En effet, deux fondements de l'organisation statutaire interne des banques coopératives conditionnent leur ancrage dans le territoire : le sociétariat et l'organisation décentralisée. 1) Le sociétariat, c'est-à-dire le fait de détenir des droits de propriété sur la banque tout en étant usager selon le principe de double qualité, est supposé favoriser la capacité d'ajustement des banques coopératives aux besoins de leurs clients. 2) Il est aussi supposé permettre une répartition optimale des excédents entre les trois affectations possibles que sont, la rémunération du sociétaire, la mise en réserve et l'investissement, et enfin, l'amélioration des produits et services offerts aux clients sur leurs territoires. L'ajustement des produits et des services aux clients et les choix d'affectation des excédents sont deux processus susceptibles d'avoir un impact sur le territoire.

Toutefois, pour que ce lien au territoire soit avéré et efficace, les organisations coopératives sont confrontées à un double enjeu : celui de *la coordination* entre les acteurs pour que la décision soit cohérente et celui de la capacité de ces acteurs à *construire des compromis acceptables* par l'ensemble des parties prenantes. A titre d'illustration, la coordination entre sociétaires et administrateurs fonctionne dans l'absolu mais elle se limite parfois à une délégation de pouvoir, une fois pour toute, des sociétaires aux administrateurs sans que les boucles de rétroaction ne soient effectivement réalisées et que puissent ainsi remonter de la base des informations nécessaires pour orienter voire infléchir les choix, par exemple, ceux qui concernent les produits et les services qu'il serait souhaitable de développer. Quant au rôle des administrateurs, il peut parfois se réduire à entériner les décisions de la techno-structure affichant ainsi la prééminence de la dimension gestionnaire (des choix techniques) sur le mouvement (les choix politiques) ou à gérer au coup par coup des subventions en direction des associations sans projet d'ensemble. Le caractère décentralisé de l'organisation (modèle de type *bottom-up* ou encore de pyramide inversée) ou déconcentré pour le seul cas du Crédit Coopératif, devrait induire le fait que les décisions

bancaires, notamment les décisions de crédit qu'elles concernent la gestion de trésorerie ou les investissements, soient prises en lien avec les réalités locales et l'expression particulière que prend le projet de développement économique et social au plan local. Au delà, la relative autonomie de la caisse locale ou de l'agence facilitant ainsi l'ancrage local, l'échelon régional est susceptible de favoriser les choix quant aux engagements sociétaux et aux réinvestissements dans l'espace local. Dans le modèle coopératif, la connaissance des spécificités locales est à la fois véhiculée par le chargé d'affaire, mais aussi par les administrateurs présents siégeant dans la caisse locale et/ou au niveau régional. Il y a donc là deux acteurs complémentaires susceptibles de mutualiser leurs connaissances et leurs réseaux pour toute prise de décision, ce qui dans une organisation orientée client, est susceptible de déboucher sur un ancrage local effectif.

Le rapport au territoire passe donc largement par les sociétaires et plus particulièrement par les administrateurs qui constituent une interface entre l'organisation en interne et le territoire d'action de la banque. Ces administrateurs peuvent être des membres d'associations, dans tous les cas ils sont des acteurs du territoire. Il est aussi médiatisé par les salariés qui dans les caisses locales sont amenés à participer à des événements associatifs ou publics, voire même en sont parties prenantes. Enfin, l'engagement des administrateurs dans d'autres activités à contenu relationnel important et dans les réseaux qu'ils contribuent à façonner participent de l'ancrage local et sont susceptibles de transformer des ressources en actifs. Aussi, le faible turnover des équipes de salariés et la relative stabilité des administrateurs apparaissent comme un vecteur d'ancrage local et de pérennisation des engagements. Ils contribuent à la mémoire collective des actions menées, au développement de relations de confiance en lien avec l'accumulation d'expériences, aux apprentissages individuels et collectifs et à la capacité à trouver des solutions à des problèmes inédits ou jusqu'alors non résolus. Ils permettent enfin une réactivité accrue grâce à une meilleure information sur les projets et les opportunités locales.

Source : Extrait de Richez-Battesti, Gianfaldoni, Alcaraz, 2010

Dans des dynamiques plus institutionnelles, on voit aussi émerger de nouveaux statuts coopératifs - les coopératives sociales en Italie, les sociétés coopératives d'intérêt collectif en France, les coopératives de solidarité au Québec - qui tendent à élargir les parties prenantes associées au projet :

*La coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes : 1) des membres utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative ; 2) des membres travailleurs, soit des personnes physiques oeuvrant au sein de la coopérative ; 3) des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative. (Loi sur les coopératives, Québec)*

*Peuvent être associés d'une société coopérative d'intérêt collectif : « 1° Les salariés de la coopérative ; « 2° Les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative ; « 3° Toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ; « 4° Des collectivités publiques et leurs groupements ; « 5° Toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative. « La SCIC comprend au moins trois des catégories d'associés mentionnées ci-dessus, parmi lesquelles figurent obligatoirement celles figurant aux 1° et 2°. « Les statuts déterminent les conditions d'acquisition et de perte*



*de la qualité d'associé ainsi que les conditions dans lesquelles les salariés pourront être tenus de demander leur admission en qualité d'associé. « Les collectivités territoriales et leurs groupements ne peuvent pas détenir ensemble plus de 20% du capital de chacune des sociétés coopératives d'intérêt collectif. (Loi sur les SCIC n° 2001-624 du 17 juillet 2001)*

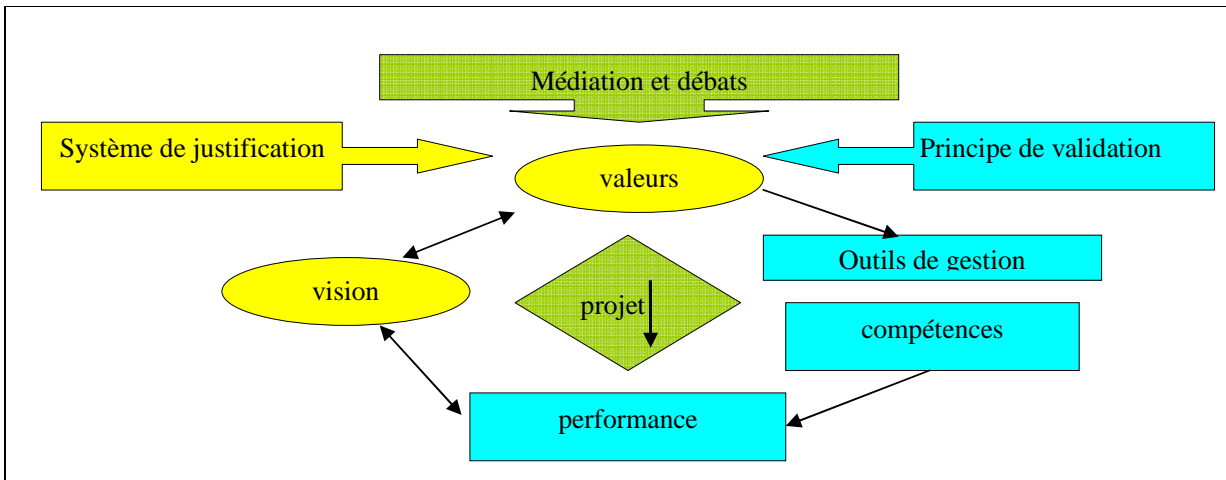
Le territoire y joue en général un rôle essentiel, confirmant le lien entre ancrage démocratique et ancrage territorial (Demoustier, Richez-Battesti, 2010). Il est à la fois le support et le moteur de l'activité. Le modèle de gouvernance démocratique développé par l'ÉS s'est donc élargi, passant d'un modèle mono-partie prenante (qui correspondait bien à des communautés locales homogènes), à un modèle multi parties prenantes reconnaissant la diversité. Le modèle inclusif se retrouve aussi à l'interface de l'ÉS et de l'ÉC. Ainsi au Québec, une entreprise peut compter parmi ses actionnaires, une coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) :

*La coopérative de travailleurs actionnaires est celle qui regroupe exclusivement des personnes physiques dans le but d'acquérir et de détenir des actions de la compagnie qui les emploie et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires par l'entremise de l'entreprise exploitée par cette compagnie. La coopérative permet à ses membres et à ses membres auxiliaires d'être par son entremise collectivement actionnaire de cette compagnie et elle est réputée exploiter une entreprise au sens de l'article 3. La coopérative doit être partie à une convention écrite entre les actionnaires de la compagnie. Cette convention doit assurer la présence d'au moins un représentant de la coopérative au conseil d'administration de la compagnie. (Loi sur les coopératives, Québec)*

La CTA, en étant représentée à la table du conseil d'administration de l'entreprise dont elle est un des actionnaires et dont ses membres sont les salariés, participe à la transformation de la gouvernance de l'entreprise. La CTA se distingue de l'actionnariat ouvrier classique car ce n'est pas le travailleur qui est actionnaire mais bien la coopérative.

Dans ces dispositifs qui articulent gouvernance démocratique élargie et ancrage territorial, la fonction de médiation est essentielle. Elle permet de construire l'interface entre le système de justification de l'action et sa validation (mise en acte) (Richez-Battesti et Oswald, 2010). Elle peut ainsi être représentée de façon schématique de la manière suivante (figure 1). On peut voir aussi la médiation comme une réponse à la tension entre autonomie-intégration, l'autonomie pouvant susciter une contestation (Malo, 2001a), qu'elle soit active ou passive (refus du regroupement, refus de participer).

Figure 1 : Le rôle central de la fonction de médiation dans les modèles élargis de gouvernance



Source : Richez-Battesti et Oswald, 2010

Il y a une inévitable tension entre l'autonomie et l'intégration qui se joue non seulement en termes de mutualisation des moyens mais aussi en termes de gouvernance. *L'autonomie* a pour figure type la TPE de l'ÉS ne pratiquant aucune mutualisation des moyens et n'étant partie prenante à aucune gouvernance d'ensemble. *L'intégration* a pour figure type la très grande organisation de l'ÉS dont la gouvernance est unique (entreprise unique à l'échelle d'un secteur) et où les moyens sont intégrés dans une organisation standardisée. Entre les deux, il y a la *concertation* (Malo, 2001a) un mode de gouvernance d'*esprit fédéraliste* (encadré 2).

**Encadré 2 : « L'esprit du fédéralisme »**

L'essence du fédéralisme est d'allier l'unité et la diversité ou si l'on préfère, d'unir sans confondre et distinguer sans séparer, tandis que l'individualiste ne connaît que la diversité, ne distingue qu'en séparant, détruit toute unité, et que le totalitarisme ne connaît que l'unité, supprime toute diversité, n'unit qu'en confondant et absorbant. Toute philosophie « univociste », qui affirme l'être rigidement un et exclut de lui toute diversité, conduira au totalitarisme, fruit inévitable des systèmes philosophiques monistes, essentialistes, rationalistes. Toute philosophie « équivociste », qui affirme l'être comme intégralement divers, comme un pur chaos, et exclut de lui toute unité, conduira à l'individualisme, fruit inévitable des systèmes philosophiques existentialistes, nominalistes. La philosophie chrétienne au contraire, fonde le fédéralisme, avec sa doctrine de l'être « analogue » qui est à la fois un et divers en se répartissant proportionnellement à des étages variés de réalisation. [...] Dans une perspective philosophique ou l'être est organisation, ordre et structure, mais en même temps foisonnement, luxuriance, surabondance, effervescence, le fédéralisme jaillit naturellement, comme l'ordre même du divers et la richesse foisonnante de l'unité.

Jean Daujat, dans *L'ère des fédérations*, 1958

De nombreux secteurs coopératifs ont adopté le modèle fédératif formel pour se développer, structurant la démocratie représentative par niveau de territoire,

du local au national. Si cette construction verticale du bas vers le haut a encore une place, elle est insuffisante pour rendre compte des nouvelles relations dans le champ de l'ÉS. Par exemple, même si la Confédération des syndicats nationaux (CSN) est une confédération de fédérations de syndicats, c'est aussi une organisation pivot dans un réseau : « Le Réseau CSN pour un développement durable, solidaire et socialement responsable » dont fait partie aussi la Caisse d'économie solidaire Desjardins qui est par ailleurs membre de la Fédération des caisses Desjardins.

Si la fédération a longtemps été le modèle phare en ÉS et si elle a encore sa place, force est de reconnaître la montée du réseau. La *gouvernance du réseau* est spécifique, elle implique : « la participation volontaire des organisations membres ; le partage d'une même vision ; le partage des objectifs et la réalisation d'une mission commune ; le maintien de l'autonomie de services de chaque partenaire ; la complémentarité de leurs ressources et la volonté d'éliminer les dédoublements entre eux ; l'engagement des membres basé sur les convictions, le désir et le devoir de servir la communauté ; l'ajustement mutuel et le développement des normes communes » (Zerdani, 2010, p. 34). Les nouvelles associations de parties prenantes à la gouvernance intra-organisationnelle (comme la SCIC et la coopérative de solidarité) ou inter-organisationnelle (gouvernance de réseau) imposent de considérer la gouvernance missionnaire autour d'une perspective commune (Malo, 2003) d'autant plus que ce sont « des identités-projets qui, dans leur horizon historique, peuvent développer une nouvelle société produite à partir des valeurs » (encadré 3).

### **Encadré 3 : L'ère des réseaux**

Les identités-résistances construisent des projets identitaires communautaires, autour d'identités non généralisables, telles que la nation, le terroir, l'ethnicité et à certains égards la religion. Ce sont des identités fortes car elles s'appuient, de façon directe ou reconstruite, sur l'histoire, la géographie ou la mémoire collective. Mais ce sont des identités de résistance car elles ne peuvent pas reconstruire la société sur des valeurs partagées. Les identités-projets sont des embryons de possibles formes nouvelles d'organisations sociales et d'institutions qui, en principe, peuvent modifier les rapports sociaux pour tous et construire une nouvelle hégémonie culturelle et politique. C'est le cas de l'écologie, qui en redéfinissant le rapport culture/nature, redéfinit les valeurs à la base de toute l'organisation sociale et économique. C'est le cas de l'affirmation des droits de l'homme par dessus les Etats et les marchés, plaçant au centre de la légitimité les êtres humains comme êtres libres et porteurs de valeurs en eux-mêmes. Et c'est le cas aussi du mouvement des femmes, au moins dans son versant non fondamentaliste, car cherchant à se libérer, elles transforment aussi le patriarcat. Ce sont des identités-projets qui, dans leur horizon historique, peuvent développer une nouvelle société produite à partir des valeurs, et non seulement à partir du déploiement techno-économique de la logique de l'individu et du marché, qui caractérise la domination dans la société en réseaux. Mais attention, je ne parle pas de nouveaux lendemains qui chantent. Je ne sais rien du contenu humain de ces nouveaux développements.

Manuel Castells, propos recueillis par Serge Lellouche, Sciences humaines.Com

## **Conclusion**

Dans les mouvements d'influence réciproque, plus que d'isomorphisme, on observe donc à la fois les traits distinctifs du modèle d'ÉS (gouvernance démocratique et ancrage territorial) versus celui de l'entreprise capitaliste (filiale et efficacité économique) et les deux enjeux qui en sont issus. En premier lieu, on identifie l'enjeu de la mutualisation comme source d'efficacité économique particulièrement lorsque l'on est en présence d'activités soumises à la concurrence, mais aussi, simplement pour être viable (pour que les coûts ne dépassent pas les revenus). Cette mutualisation peut prendre des formes très différenciées. En second lieu l'enjeu de la gouvernance est essentiel. Il s'exprime aujourd'hui dans deux dynamiques principales. La première concerne la reconquête des sociétaires ou membres, garante du modèle de gouvernance démocratique, qui butte cependant sur la question renouvelée du rôle interne des sociétaires ou membres dans la gestion des organisations démocratiques. La seconde plus innovante se traduit dans le cadre d'innovations institutionnelles, par l'élargissement des parties prenantes associées, débouchant sur un ré-ancrage territorial de ces organisations.

Au-delà, on ne peut s'empêcher de souligner l'importance de construire un modèle cohérent fondé sur une gouvernance démocratique et dont les principes de gestion soient effectivement articulés avec la gouvernance. Cela repose sur un nouvel usage des outils de gestion, ainsi que des finalités assignées différentes. Autrement dit, le positionnement économique ne suffit pas, la perspective sociale doit toujours lui être associée. Mais cela suppose aussi, au-delà des cadres formels de l'organisation, de construire les modalités du faire ensemble, en bref, d'inscrire les grands principes dans des axes d'actions collectives pour en réaffirmer le sens et la portée.

## Références

Audebrand, L. K. et Malo, M.-C. (2010) : « La gestion quotidienne des tensions dialectiques dans l'aire de jeu du commerce équitable », dans M.-F. Turcotte et C. Hervieux (éds.), *Mettre en marché pour une cause*, Presses de l'Université du Québec, 234 p.

Bassi, A. (2008) : « Comment devenir grand en restant petit. Stratégies de réseaux de la Coopération sociale de Ravenne », *Social and solidarity-based economy: new territorial practices and dynamics*, Institut d'économie et de Management de Nantes-IAE, 29-30 septembre, 35 p.

Bérard, J. et Malo, M.-C. (2002) : « Desjardins, l'Église et le développement », *L'Action nationale*, vol. XCII, n° 5.

Bouchard, M. J. (2009) : « Innovations sociales et nouvelle régulation associative. Le logement communautaire au Québec », dans Y. Maury et N. Bernard (dir.), *Coopératives d'habitants, une troisième voie pour le logement populaire et durable*, Bruxelles, Bruylant.

Boyer, R., (1999) : « Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance : le point sur quelques recherches régulationnistes », dans *L'année de la régulation*, La Découverte, vol. 3, 300 pages, pp. 13-71.

Caudron, F., (2008) : « Lier pratiques démocratiques et efficacité économique : la rationalisation démocratique », dans *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 308, mai, pp. 56-69.

Côté, D. (éd.) (2001) : *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive ?* Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 413 p.

Côté, M., Malo, M.-C., Simard, P. et Messier, M. (2007) : *La gestion stratégique : une approche fondamentale*: Gaëtan Morin/La Chenelière Éducation, Montréal.

Demoustier, D. (2003) : *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Éditions La Découverte, 216 p.

Defourny, J., Nyssens, M. (2006) : « Defining Social Enterprise », in *Social Enterprise: between Market, Public Policies and Civil Society*, Marthe Nyssens, ed. London, New York: Routledge, pp. 3-26.

Demoustier, D., Richez-Battesti N. (coord.) (2010) : « Les OESS : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, Économie et Société*, vol 12, n° 1, janvier-mars.

Draperi, J.-F. (2009) : « Pour un projet d'Économie sociale et solidaire », in Draperi (dir.), *L'année de l'Économie sociale et solidaire 2010, Une alternative à redécouvrir en temps de crise ?*, Dunod, pp. 197-209.

Elkouzi, N. et Malo, M.-C. (2001) : « Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDEC », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, no. 2, décembre, pp. 157-172.

- Enjolras, B. (2010) : « Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale, le cas des services à la personne », *Géographie, Economie et Société*, n° 1, pp. 15-30.
- Enjolras, B. (dir.) (2008) : *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Peter Lang.
- Filippi, M., Frey, O., Mauget, R., (2008) : « Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés », *Revue Internationale de l'Economie sociale*, n° 310, Oct, pp. 31-51.
- Gendron, C. (2010) : *Le temps de la mondialisation : ISO 26 000 et communication*, résumé vidéo de l'atelier Iso 26 000 et communication qui s'est déroulé les 9 et 10 septembre, à Buoux (Luberon).
- Gendron, C. et Turcotte, M.-F. (2007) : « Les nouveaux mouvements sociaux économiques au cœur d'une nouvelle gouvernance », *Organisations & territoires : Réflexion sur la gestion, l'innovation et le développement*, vol. 16, no 1, pp. 23-32.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D. et Lévesque, B. (2009) : *L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation*, Cahier du CRISES # ET0907, 66 p.
- Lapoutte, A. et Malo, M.-C. (2003) : « Innovation sociale et identité des coopératives financières : les partenariats caisse-association dans le micro-crédit », *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, no 9.
- Laville, J.-L. (dir.) (2008) : *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Hachette.
- Laville, J.-L. Hoareau C. (dir.) (2008) : *La gouvernance des associations*, Eres.
- Leubolt, B., Novy, A. et Beinstein, B. (coord.), (2009) : *Governance and Democracy*, Cahier du CRISES # ET0908, 92 p.
- Lévesque, B. et Mendell, M. (1999) : *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*, Cahier du CRISES # ET9908, Montréal, 31 p.
- Malo, M.-C. (2006) : *Coopératives et modèle de développement : l'expérience québécoise*, Cahier du CRISES # ET0601, Copublication CRISES/CRDC. Version en espagnole parue dans *Cayapa* (août 2006).
- Malo, M.-C. (2003) : *La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur*, Montréal, UQAM, Cahier du CRISES, # ET0311, 35 p.
- Malo, M.-C. (2001c) : « La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa : vers une fédération ou une coopérative unique ? », p. 225-242, in Alain G. Gagnon et Jean-Pierre Girard, *Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 2001, 313 p.

- Malo, M.-C. (2001b) : « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1<sup>ière</sup> partie : L'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, juillet, 80<sup>e</sup> année, No. 281, p. 84-95. ET « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2<sup>ième</sup> partie : L'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, novembre, 80<sup>e</sup> année, No. 282, p. 84-94.
- Malo, M.-C. (2001a) : *La coopération et l'économie sociale*, Cahier du CRISES # ET0101, Montréal, 48 p.
- Malo, M.-C., Audebrand, L. K. et Camus, A. (2009) : *La gestion stratégique des organisations de la société civile*, Cahier du CRISES # ET0904, Montréal, 42 p.
- Malo, M.-C. et Bérard, J. (2009) : *Économie sociale, capitalisation et cadre juridique : quelle évolution*, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), Québec, 65 p.
- Malo, M.-C., Camus, A. et Audebrand, L. K. (2007) : *Les innovations de la société civile et le rôle de l'État. Un double processus de reconfiguration dans une économie plurielle*, Texte présenté à la Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC, Victoria, 21 p.
- Malo, M.-C. et Lejeune, A. (1998) : « Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins ». *Gestion, revue internationale de gestion*, 23(3), 65-73.
- Malo, M.-C., Lévesque, B., Chouinard, O., Desjardins, P.-M. et Forgues, É. (2001) : *Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation*, Cahier du CRISES # ET0108, 65 p.
- Malo, M.-C. et Vézina, M. (2004) : « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles », *Économie et solidarité*, 35(1-2), pp. 100-120. Cet article est une version modifiée d'un article publié en anglais dans les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 75, no 1, mars 2004, p.
- Marciquet, V., Petrella, F. (2010) : « Stratégies et démarches de coopération inter-associative. Analyse et application aux organismes de lutte contre l'exclusion », Communication au Colloque Mutualisation dans le champ sanitaire et social : quelles transformations, appropriations et résistances pour les territoires, les organisations et les professions, IRTS et CEMM, Marseille, 5-6 mai.
- Richez-Nattesti, N. (2010) : « L'Économie sociale et solidaire face à la crise économique : entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération ? », *Revue Française de Marketing*, n° 226, 1/5, mars, Dossier : L'éthique en période de crise, pp. 49-58.

- Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P., Alcaras, J-R (2010) : « Les banques coopératives en France : une gouvernance territorialisée ? » in *Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Presses Universitaires de Rennes, à paraître 2<sup>ème</sup> semestre 2010.
- Richez-Battesti, N., Oswald, P., (2010) : « Vers un modèle hybride de gouvernance : la construction d'une stratégie institutionnelle du faire ensemble : une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Politiques et Management Public*, Vol. 27, n° 1, 2010, pp. 31-54.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., (2010) : « Gouvernance et proximité : des formes de participation et de coopération renouvelées ? Une application à l'accueil des jeunes enfants en France », *Géographie, Economie et Société*, n° 1, Vol. 21, pp. 53-70.
- Richez-Battesti, N. (2008) : « Gouvernance coopérative et sociétariat : une reconquête inachevée ?, une illustration par les banques coopératives en France », Draperi J-F (coord.), *Défis coopératifs : alimentation, crédit, démocratie, développement, Les Cahiers de l'Economie Sociale*, n° 6, L'Harmattan, pp. 199-220.
- Richez-Battesti, N., (2008b) : « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », in Munoz, J., Rubio, M.R., Régnard, Y., *La gouvernance des entreprises coopératives*, pp. 75-90, Presses Universitaires de Rennes, 2008.
- Richez-Battesti N., Boned O., (2008) : « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les Banques Coopératives Européennes : Vers une Affirmation Identitaire Coopérative ? (Cooperative Banks and CSR: Promoting the Coops Identity) », International Congress of Cooperative Association, *The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility*, Trento, 15-18 octobre. Et Séminaire de l'International Association of Cooperative Banks, Paris, 21 octobre.
- Rousseau, F. (2004) : *Gérer et Militer*, Thèse de doctorat en Gestion sous la direction de M. Berry, Ecole Polytechnique, Paris.
- Salmon, A. (2007) : *La tentation éthique du capitalisme*, Editions La Découverte, Paris.
- Tchernonog, V. (2010) : « La restructuration, quelle réalité et quels enjeux pour les associations », *Communication au colloque Associations : quelles stratégies face aux crises ?* Barreau de Lyon, 24 septembre.
- Vézina, M. et Messier, C. (2009) : « Le réseau partenarial comme source d'apprentissage organisationnel. Le cas de la finance solidaire ». *Colloque du CIRIEC Canada*, Congrès de l'ACFAS.
- Vézina, M. et Rousselière, D. (2010) : Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale.
- Zerdani, T. (2010) : Gouvernance de réseaux interorganisationnels : revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse, Cahier du CRISES # ET1008, 69 p.





This yearly series of working papers (WP) aims to publish essentially works in English or in French resulting from the scientific network of CIRIEC and more specifically its working groups. The WP are submitted to a review process and are published under the responsibility of the President of the International Scientific Council, the president of the scientific Commissions or the working groups coordinators and of the editor of the CIRIEC international scientific journal, the *Annals of Public and Cooperative Economics*.

These contributions may be published afterwards in a scientific journal or book.

The contents of the working papers do not involve CIRIEC's responsibility but solely the author(s)' one.

The submissions are to be sent to CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Cette collection annuelle de Working Papers (WP) est destinée à accueillir essentiellement des travaux en français ou en anglais issus du réseau scientifique du CIRIEC et en particulier de ses groupes de travail. Les WP font l'objet d'une procédure d'évaluation et sont publiés sous la responsabilité du président du Conseil scientifique international, des présidents des Commissions scientifiques ou des coordinateurs des groupes de travail et de la rédactrice de la revue scientifique internationale du CIRIEC, les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*.

Ces contributions peuvent faire l'objet d'une publication scientifique ultérieure.

Le contenu des WP n'engage en rien la responsabilité du CIRIEC mais uniquement celle du ou des auteurs.

Les soumissions sont à envoyer à l'adresse du CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

## Publications

- 2011/01 Maintaining Local Transport Services in Japan  
Fumitoshi MIZUTANI & Shinichi SAITO
- 2011/02 Water Supply Utility Businesses in Japan  
Shoji KUSUDA
- 2011/03 Municipal Solid Waste Management in Japan - Present Situation and Characteristics  
Naohisa WADA
- 2011/04 La gestion intégrée des déchets solides en Algérie. Contraintes et limites de sa mise en oeuvre  
Brahim DJEMACI & Malika AHMED ZAÏD-CHERTOUK
- 2011/05 Local public services: Facts, experiences and prospects  
**Water services: what are the main challenges?** *Synthesis report*  
Pierre BAUBY
- 2011/06 Local public services: Facts, experiences and prospects  
**New organizational models in European Local Public Transport: from Myth to Reality.** *Synthesis report*  
Andrea ZATTI
- 2011/07 Local public services: Facts, experiences and prospects  
**The municipal waste management sector in Europe: shifting boundaries between public service and the market.** *Synthesis report*  
Barbara ANTONIOLI & Antonio MASSARUTTO
- 2011/08 Des enjeux de gestion et de gouvernance : mutualisation des moyens et démocratie  
Nadine RICHEZ-BATTESTI & Marie-Claire MALO

CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) is a non governmental international scientific organization.

Its **objectives** are to undertake and promote the collection of information, scientific research, and the publication of works on economic sectors and activities oriented towards the service of the general and collective interest: action by the State and the local and regional public authorities in economic fields (economic policy, regulation); public utilities; public and mixed enterprises at the national, regional and municipal levels; the so-called "social economy" (not-for-profit economy, cooperatives, mutuals, and non-profit organizations); etc.

In these fields CIRIEC seeks to offer information and opportunities for mutual enrichment to practitioners and academics and for promoting international action. It develops activities of interest for both managers and researchers.

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses **objectifs** sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif : l'action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux dans les domaines économiques (politique économique, régulation) ; les services publics ; les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local ; l'économie sociale : coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif ; etc.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.



International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy - aisbl  
Centre international de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative - aisbl

Université de Liège au Sart-Tilman  
Bât. B33 – bte 6  
BE-4000 Liège (Belgium)

Tel. : +32 (0)4 366 27 46  
Fax : +32 (0)4 366 29 58  
E-mail : [ciriec@ulg.ac.be](mailto:ciriec@ulg.ac.be)  
<http://www.ciriec.ulg.ac.be>