

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

2^e partie : L'entreprise et ses orientations

par Marie-Claire Malo^(*)

Dans la deuxième partie de sa contribution sur la gestion stratégique, (cf. le numéro 281), Marie-Claire Malo revient sur la définition de l'entreprise, puis sur ce que serait un processus stratégique coopératif: il doit tenir simultanément le fil de la perspective du changement social, qui s'attache au respect des valeurs, et celui du positionnement. La bonne option stratégique est celle qui tente d'articuler en permanence volontarisme et déterminisme. Loin d'être une contrainte, le compromis a un grand potentiel d'innovation, parce qu'il combine des grandeurs différentes. Chaque compromis est une combinaison originale qui porte une part d'innovation sociale.

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

Comme pour toute entreprise, les orientations stratégiques de la coopérative ou de l'association d'économie sociale sont fonction de l'entrepreneur, de l'environnement et de l'entreprise. L'analyse de l'entrepreneur collectif commande de considérer tous les acteurs du processus stratégique ainsi que leurs valeurs et leurs visions. Pour prendre en compte le secteur dans lequel évolue la coopérative ou l'association d'économie sociale, la grille d'analyse des forces concurrentielles est incontournable et sert de canevas à l'intégration de toutes les dimensions de l'environnement, y compris les dimensions socio-politiques. Après avoir présenté des grilles d'analyse de l'entrepreneur et de l'environnement (lire *Recma*, n° 281), voyons comment analyser l'entreprise et ses orientations stratégiques, avant de conclure sur la nécessaire combinaison des approches stratégiques du positionnement et de la perspective.

L'entreprise : une chaîne d'activités

Parmi les outils d'analyse de l'entreprise, on retient la grille de la chaîne de valeur ajoutée (Porter, 1986). La chaîne d'activités de l'entreprise se décompose en deux groupes : les activités principales et les activités de soutien. Les activités principales comprennent la logistique à l'entrée, la production, la logistique à la sortie, la commercialisation et la vente ainsi que le service. Dans le secteur des services, des adaptations sont requises.

Par exemple, la logistique d'entrée des marchandises devient l'activité d'accueil des personnes, une fonction de plus en plus valorisée dans l'entreprise. Les activités de soutien comprennent l'approvisionnement, le développement (des procédés, des produits, etc.), la gestion des ressources humaines, incluant les bénévoles, et les sous-activités qui forment l'« infrastructure » de la firme, comme le système d'information comptable et la finance, les communications et surtout la fonction de direction générale. Au niveau des communications, on accorde une attention toute particulière à la fonction de relations avec les membres, surtout dans les organisations de grande taille qui sont passées d'une relation entre les membres à une relation avec les membres. Au niveau de la direction générale, on tient compte des différents mécanismes de coordination (Mintzberg, 1982, 1990), car coordonner est au cœur du métier de manager.

L'analyse de la chaîne de valeur ajoutée est tout à fait compatible avec l'approche des compétences et même avec celle des ressources, car elle se termine par une hiérarchisation des forces et des faiblesses. Après l'analyse des activités, le diagnostic de l'entreprise consiste en effet à identifier, parmi les activités fortes, celles où se trouvent les principales ressources ou compétences en tant que sources d'avantage concurrentiel (SAC) et, parmi les faiblesses, celles qui sont les principales sources de désavantage concurrentiel (SDC).

L'analyse de la chaîne d'activités de l'entreprise s'apparente aussi à l'approche de l'amélioration continue de la qualité totale, qui s'est avérée être plus qu'une mode en gestion. La chaîne élargie permet en effet de rendre compte des relations partenariales avec les fournisseurs, les employés et les clients. Dans l'entreprise collective, quand l'activité est réalisée avec des membres, la fonction est déjà solidarisée : l'approvisionnement auprès des membres fournisseurs se fait alors sans exclusion des petits ; la gestion des ressources humaines se fait sans mise à pied de travailleurs membres ; la commercialisation et la vente à des clients membres se fait sans exclusion. Voilà des idéaux types de la coopération et de l'économie sociale. Mais avec l'âge et l'accroissement de la taille, le défi est grand, cependant, pour maintenir des pratiques de gestion solidaire et les solutions passent souvent par des configurations partenariales, des passerelles entre la grande coopérative et la petite association d'économie sociale.

En parcourant une par une les activités de l'entreprise considérée comme une chaîne de valeur ajoutée, que découvre-t-on ? On constate une série de mouvements croisés. Les pratiques des entreprises manufacturières influencent les pratiques des entreprises de services et *vice versa*. Les pratiques des entreprises contrôlées par des groupements de personnes influencent les entreprises à propriété de groupements de capitaux et *vice versa*. Des entreprises coopératives devenues moins solidaires sont dites « coopitalistes » et même capitalistes. Simultanément, des entreprises capitalistes deviennent entreprises citoyennes auprès de communautés ciblées et entreprises-providence pour leurs salariés. Le paternalisme se renouvelle. La gestion des entreprises change en même temps que le savoir enseigné dans les écoles de gestion comme les HEC.

L'individu est de moins en moins une dimension oubliée. Le management va parfois jusqu'à se ressourcer dans la spiritualité.

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

Plusieurs de ces innovations sociales dans l'entreprise, dont certaines impliquent aussi des innovations sociales dans le syndicat, se rapprochent des idéaux types de la coopération et de l'économie sociale. Dès lors, la nouvelle gestion devient praticable dans le milieu des coopératives et des associations à but non lucratif. Alors qu'un paradigme humaniste vient faire contrepoids au paradigme marchand financiarisé, la gestion associative et coopérative apparaît de plus en plus désenclavée. Toutefois, comme l'innovation sociale dans l'entreprise ne se rend pas encore jusqu'à la gouvernance, les associations et les coopératives conservent au niveau du sommet stratégique toute leur spécificité.

Qu'en est-il alors, dans les associations et les coopératives, de la fonction de direction générale, fonction centrale dans l'infrastructure de la firme ? Qu'en est-il du mode de coordination ? Que révèle, du point de vue de la coopération et de l'économie sociale, la relecture des configurations organisationnelles de Mintzberg : entrepreneuriale (supervision directe), innovatrice (ajustement mutuel), professionnelle (standardisation des qualifications), mécaniste (standardisation des procédés), divisionnalisée (standardisation des résultats), missionnaire (standardisation des normes) ou politique (absence de coordination) ?

Compte tenu de la petite taille de la plupart des coopératives et des associations à but non lucratif, il n'est pas surprenant d'y trouver une supervision directe par un directeur, homme ou femme, souvent appelé coordonnateur, car l'ajustement mutuel cohabite généralement avec la supervision directe dans les organisations qui ont un mode de fonctionnement

participatif. De plus, comme l'autorité hiérarchique est fondée sur un rapport salarial légitimé par un rapport de propriété spécifique (société de personnes et non pas société de capitaux), on comprend facilement qu'un directeur apprend à la tempérer et encore plus quand l'organisation fonctionne en recourant au bénévolat de ses membres. L'adocratie, que l'on peut renommer configuration participative, est donc particulièrement présente dans le milieu des petites coopératives à contribution directe qui font appel au travail bénévole de leurs membres usagers, comme les coopératives d'habitation locative et les clubs coopératifs de consommation. Elle caractérise aussi les petites associations sans but lucratif fonctionnant comme des collectifs, telles les cuisines collectives.

La coordination par standardisation des procédés de travail, un mode bureaucratique qui a dominé et décliné à l'Ouest comme à l'Est, se renouvelle grâce aux TIC. Une renaissance en mode hybride, car les nouveaux systèmes d'information ne font pas qu'encadrer le travailleur : ils commandent aussi l'autonomie au travail appuyée par la standardisation des qualifications des opérateurs. Ainsi depuis la réingénierie de leur chaîne d'activités, les caisses Desjardins sont coordonnées globalement par des processus d'affaires standardisés, mais comme la segmentation va aujourd'hui jusqu'à l'individuation, on requiert du personnel-conseil qu'il puisse faire pour l'usager un tri personnalisé parmi un ensemble de réponses standard. La formation qualifiante accompagnant la transformation des postes de commis en postes de conseillers repose autant, sinon plus, sur les attitudes et les habiletés relationnelles du travailleur que sur l'apprentissage des connaissances en finance des particuliers et des sociétés.

Comment coordonner un réseau d'organisations autonomes ? Gérer par objectifs de performance est de plus en plus le mode de coordination non seulement du holding, mais aussi de la configuration partenariale Etat-organismes locaux. Comme pour la gestion d'un conglomérat, il faut à la fois un critère simple de gouvernance de l'ensemble (le nombre d'emplois créés ou maintenus remplace le critère du rendement sur le capital) et des relations de vis-à-vis entre le gestionnaire ou fonctionnaire représentant le sommet global et chaque responsable d'unités de base autonomes mais dépendantes du financement d'en haut.

Coordonner une association ou une coopérative ou l'un de leurs réseaux en se référant à un projet d'entreprise et en exerçant un leadership charismatique nécessite une interface importante avec la fonction de communication. Quand les travailleurs de toute catégorie, bénévoles inclus, travaillent dans le même sens en oubliant leurs intérêts particuliers parce qu'ils adhèrent à un même projet mobilisateur, que le leader charismatique soit à la présidence ou à la direction générale, peu importe, la coordination de l'organisation est alors dite missionnaire. Pour que les rapports de production passent du contrat à la convention d'efforts, il faut cependant que le projet d'entreprise soit très mobilisateur et le leader très charismatique. Cette convention a par exemple été très forte chez les participants aux caisses pilotes et aux caisses vitrines de la réingénierie de Desjardins, quel que soit leur statut professionnel.

Chez Minzberg, la configuration politique est vouée à l'échec quand, chacun tirant de son côté, l'organisation éclate. Selon nous, gérer l'entreprise en provoquant la confrontation des intérêts particuliers, tout faire pour susciter le débat au sein de l'organisation, voire encourager une animation contestation, c'est coordonner démocratiquement. Même si le débat est cohérent avec les valeurs démocratiques de la coopération et de l'économie sociale, il faut beaucoup d'assurance à un directeur d'association ou de coopérative pour qu'il soit capable de le susciter dans l'entreprise, même quand il anime l'association en duo avec le président. Gérer démocratiquement est différent de gérer par ajustement mutuel. Dans la configuration participative, tous participent. Dans la configuration démocratique, la participation de tous n'est pas le critère. Ce qui importe, c'est de faire ressortir les oppositions, l'expression des pour et des contre dans un espace commun. La polémique y a une place. Il y a à la fois des animations contestation, médiation et intégration.

Enfin, quand la structure d'entreprise devient trop complexe, comment retrouver l'unité de coordination ? Quel mode de supracoordination permet de simplifier la gestion d'un ensemble qui combine plusieurs modes de coordination ? Quel critère simple peut être utilisé par la haute direction d'un grand ensemble organisationnel en coopération et en économie sociale, sachant que ce ne peut pas être la maximisation du rendement sur le capital investi ? Du point de vue de la haute direction, quand les procédés standard deviennent une norme du secteur d'activités et même si la professionnalisation s'accroît comme l'exigent les TIC, tant que des sommets stratégiques locaux subsistent, l'ensemble comme entreprise peut être vu comme non parfaitement maîtrisé. Certes, la haute direction du sommet stratégique global peut voir dans la marge de manœuvre des sommets stratégiques locaux une source de différenciation, et alors elle encouragera même une part d'autonomie locale. Mais si elle voit les écarts de conduite locale par rapport aux normes comme des sources de désavantage au niveau des coûts, la haute direction travaillera plutôt à intégrer encore plus la gestion locale des activités dans un seul ensemble. Pour réaliser une coordination d'ensemble, les gestionnaires de la haute direction d'un mouvement associatif ou coopératif institutionnalisé peuvent opter pour une coordination par objectifs de performance. Dans les configurations où les sommets stratégiques locaux n'ont plus beaucoup d'autonomie, ces objectifs s'adressent directement aux professionnels de la base. La configuration devient alors celle d'une haute direction globale et d'un réseau de professionnels en contrat de performance avec l'entreprise. Mais une autre option s'offre aux managers d'un ensemble. En effet, les gestionnaires du sommet peuvent aussi, de concert avec les acteurs de la gouvernance globale, coordonner l'ensemble par un projet de transformation sociale. Un supraprojet mobilisateur redonne du sens à l'organisation qui en a perdu lorsqu'elle a dû imiter les processus d'affaires devenus règles du jeu du secteur alors qu'elle n'était pas assez forte pour imposer les siens. On le pressent, le défi est alors immensément grand, car les nouvelles orientations stratégiques doivent découler non seulement

d'une vision du marché, par stratégie de positionnement, mais aussi d'une perspective stratégique de transformation sociale. Elles doivent viser à réaliser non seulement un monde meilleur, mais « le meilleur des mondes ».

Les orientations stratégiques : du positionnement à la perspective

A l'intérieur de la partie inférieure du sablier de la gestion stratégique, un petit triangle représente les trois composantes des orientations stratégiques sous l'angle classique du positionnement : les objectifs de performance, le choix de produit(s)-marché(s) cible(s) et le type d'avantage concurrentiel visé. Les objectifs de performance de l'entreprise sont ceux visés par rapport au niveau de revenus et à l'équilibre financier. D'une part, quel objectif de rentabilité vise-t-on, sachant que la rentabilité est un rapport à l'équilibre financier ? L'équilibre peut : ne pas être atteint (l'entreprise est déficitaire), être atteint (ni perte ni excédent) ou être dépassé (l'entreprise est excédentaire). Comme une activité peut être structurellement déficitaire, le maintien d'un niveau de déficit est une orientation stratégique qui a du sens, mais qui, bien sûr, impose de faire jouer la redistribution ou la réciprocité : l'aide gouvernementale ou la philanthropie des sociétés et des particuliers. D'autre part, quel niveau de revenus vise-t-on ? On peut retenir, pour une association ou une coopérative, une stratégie de maintien ou une stratégie de croissance, mais toute stratégie de retrait est difficile à choisir, car elle implique une rupture d'activités qui affecte des fournisseurs, employés ou usagers qui sont des membres ou des bénéficiaires qui peuvent ne pas avoir d'autres options lorsqu'ils représentent une demande non solvable. Le choix de produit(s)-marché(s) de la coopérative ou de l'association est donc contraint. Par exemple, l'entreprise collective de fournisseurs commercialisera une gamme de produits correspondant à la production de ses fournisseurs membres. Les produits offerts par une entreprise collective de travailleurs correspondront aux qualifications des travailleurs membres. L'entreprise collective de clients aura ses membres comme marché cible. On constate aussi que le choix de produit(s)-marché(s) fait jouer la solidarité. La coopérative de clients ne fermera pas la porte aux segments délaissés par les concurrents capitalistes. L'association à but non lucratif ouvrira ses portes aux démunis. La coopérative de fournisseurs écoulera les produits de petits producteurs délaissés par le marché. La coopérative de travailleurs maintiendra une offre de produits moins rentables pour maintenir les emplois qui y correspondent. Il n'y a pas que du contrat, il y a alors une convention de solidarité. Quand le choix de produit(s)-marché(s) est déterminé par les forces concurrentielles du marché capitaliste, la spécificité de la coopérative ou de l'association à but non lucratif commence à disparaître. La coopérative de fournisseurs cesse de distribuer des produits à faible volume, même si de petits producteurs sont affectés. La coopérative de travailleurs abandonne les produits moins rentables, même si des salariés sont licenciés. La coopérative de clients cesse de rejoindre les segments délaissés par les

concurrents capitalistes, quitte à ce que l'association à but non lucratif prenne le relais. Quand l'association, pour montrer la meilleure performance à l'Etat qui le finance, cesse de rejoindre les plus démunis pour ne s'occuper que des cas légers, sorte d'écémage associatif comme il en existe en segmentation de marché, quel secours reste-t-il aux exclus ? Quand le positionnement domine la perspective, il y a toujours d'indéniables impacts sociaux. Pour faciliter le retour dans le champ de la coopération et de l'économie sociale, la configuration partenariale peut aider. Le choix de produit(s)-marché(s) se fait alors en alliance. La coopérative de fournisseurs s'allie à un canal de distribution pour promouvoir des petites productions. La coopérative de travailleurs actionnaires se présente comme partenaire de l'entreprise qui emploie ses membres pour contribuer à maintenir l'outil de travail. La coopérative de clients s'allie avec une association à but non lucratif pour rejoindre les segments moins rentables. L'association entre en partenariat avec l'Etat pour rejoindre les segments à demande non solvable. C'est le meilleur des mondes cher aux utopistes. Mais pour que ces innovations socio-économiques deviennent le *pattern*, il faut une masse critique d'expériences innovantes, et donc ne pas négliger les conditions de diffusion.

Quel type d'avantage concurrentiel correspond le mieux aux coopératives et aux associations à but non lucratif ? Une entreprise peut viser une position dominante dans un secteur d'activité ou chercher à se concentrer dans un créneau. Dans un créneau, l'entreprise peut combiner des avantages de coût et de différenciation, alors que sur le marché global, il faut choisir entre la domination par avantage de coût ou la domination par différenciation (Porter, 1980, 1986). La différence est toujours à évaluer du point de vue du client et de l'utilisateur, et en faisant ressortir toutes les dimensions pertinentes. Elle peut résider autant dans la valeur symbolique qui est conférée au bien ou au service, dans la façon de l'offrir que dans la valeur d'usage proprement dite. Dès lors, la solidarité elle-même peut être la substance d'une stratégie de différenciation.

Les stratégies de créneau sont particulièrement adaptées aux petites organisations associatives ou coopératives. Celles qui fonctionnent avec des bénévoles et en partenariat avec l'Etat ont un avantage de coût. De plus, comparées à une bureaucratie gouvernementale, elles se différencient par leur plus grande proximité relationnelle avec l'utilisateur. Or, il est particulièrement important que le consommateur se sente plus à l'aise, le service étant une coproduction d'un travailleur, salarié ou bénévole, et d'un utilisateur. A l'échelle d'un mouvement, les petites associations et coopératives préfèrent se développer par essaimage plutôt que par succursalisme. L'essaimage est un mode de développement cohérent avec des stratégies de créneau, mais non avec une stratégie de domination, car il faut alors beaucoup de temps pour qu'un mouvement associatif ou coopératif en arrive à occuper une position dominante dans son secteur. Les parcours et les montages varient, mais l'expérience de mouvements comme celui des caisses populaires Desjardins montre que l'arrimage à un réseau déjà existant, ancré socialement et territorialement, est une condition de la réussite d'un

développement à vaste échelle. Alphonse Desjardins, en choisissant le cadre paroissial, a visé juste : les caisses se sont multipliées avec l'appui du clergé et leur réseau territorial est aujourd'hui plus important que celui des banques non coopératives. De plus, dans Desjardins, les intégrations par acquisitions et fusions ont commencé depuis au moins cinquante ans, de sorte que les filiales permettent d'offrir une gamme complète de produits financiers (assurances, fiducie, valeurs mobilières, etc.) et de faire de l'investissement. Aujourd'hui, en passant de trois paliers (caisses, fédérations, confédération) à deux (caisses, fédérations), Desjardins certes diminue les coûts associés à sa structure d'association, mais il ne devient pas pour autant un leader au niveau des coûts. Comment pourrait-il le devenir, à moins d'impartir à de nouvelles formes d'épargne et de crédit solidaire les clientèles démunies qu'il continue de desservir alors que les banques commerciales les excluent en fermant les succursales situées dans des zones devenues économiquement faibles ? On l'a déjà mentionné, les stratégies de retrait sont plus difficiles et se font plus lentement en coopération et en économie sociale, même si la banalisation n'est pas exclue.

La banalisation, c'est-à-dire la disparition d'une différence initiale, peut survenir quand on adopte une stratégie d'imitation des pratiques des sociétés de capitaux qui fixent les règles dans le secteur. Imiter sans se dénaturer est possible avec des innovations sociales. Or, les fatalistes ne voient pas cette construction sociale des organisations et des institutions. Ils pensent qu'avec l'âge, la taille et le système technique, tôt ou tard les mouvements associatifs et coopératifs perdent leur identité originelle. Dès lors, une coopérative qui se banalise peut-elle retrouver une différence, une distinction ? Dans un système où l'idéologie de marché financiarisé s'impose et où jouer en Bourse est geste courant, Desjardins a incité les caisses à verser des ristournes coopératives, contrepartie des dividendes capitalistes, et à publiciser les montants totaux ainsi retournés dans le milieu. Alors que les grandes banques dividendes font des profits jugés scandaleux par la presse, la ristourne, qui se distribue à l'échelle locale à tous les membres usagers, marque bien une distinction coopérative. Mais suffit-elle pour faire la différence, c'est-à-dire pour amener les membres à faire toutes leurs affaires avec les coopératives ? Au minimum, il faut certes faire aussi bien que la concurrence : avoir des services aussi professionnels, avoir des taux compétitifs, avoir de nouveaux modes de distribution comme les services par Internet. Pour offrir une différence coopérative, faire mieux sur tous ces plans serait très bien, mais serait-ce une distinction, quelque chose d'exceptionnel ? Pour ouvrir la voie à l'exceptionnel, il faut approfondir l'exception Desjardins. La différence coopérative par la propriété collective – qualité que possède aussi l'association, dont les réserves sont également inaliénables – a été mise de l'avant avec succès quand le mouvement de nationalisme économique traversait la société québécoise et la gouvernance du mouvement coopératif. Un retour à l'image nationaliste, alors que la société est multiculturelle, serait sans doute un choix peu judicieux, bien que l'achat local ait un certain sens dans le contexte de la crise de l'emploi non structurellement résolue malgré la reprise. Que peut donc faire l'organisation coopérative pour affirmer sa

valeur exceptionnelle et fidéliser ses membres ? Certes, les ristournes individuelles rejoignent les membres comme *homo economicus*, mais les membres sont aussi des citoyens, des membres de communautés à différentes échelles territoriales, des gens de désir et de pratiques de réciprocité. Or, Desjardins a une longueur d'avance dans la gestion du rapport de citoyenneté. Cette institution de l'ancienne économie sociale est devenue un grand donateur au niveau global, au travers de sa fondation et de la coordination des grands dons, tout en continuant d'être un donateur incontournable à l'échelle locale ou supralocale, par les dons et commandites de ses caisses de plus en plus grosses suite aux fusions. Mais même les plus petits dons des plus petites caisses ont une valeur dans la réciprocité. De plus, Desjardins est engagé socialement par le président du mouvement, qui sera toujours un personnage public sollicité, et localement par l'engagement communautaire non seulement des dirigeants élus, mais aussi des managers et autres employés des caisses. En outre, les coopératives qui réussissent le mieux leur ancrage communautaire de base combinent leur engagement dans le milieu avec leur offre de produits. Elles continuent de desservir les petits segments délaissés par la concurrence. Ainsi, des caisses Desjardins établissent des passerelles avec les organismes associatifs pour le crédit solidaire, elles participent à des sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi. Elles font évoluer leurs prêts et même leur collecte d'épargne en promouvant fonds éthiques et fonds environnementaux. Elles sont des institutions financières fondées dans un rapport d'activités avec des membres sociétaires qui sont aussi des citoyens. Si de telles pratiques existent dans l'ancienne économie sociale, elles ne sont cependant pas forcément un *pattern*, car la diffusion des innovations sociales par essaimage implique une perspective mobilisatrice. Seules les stratégies de perspective font en effet la différence des stratégies de positionnement. Sans perspective, sans projet de société, sans visée vers le meilleur des mondes, beaucoup de stratégies de positionnement par la différenciation sont en fait des stratégies d'imitation des joueurs dominants. On essaie de faire mieux, on n'essaie pas de faire différemment. Certes, les experts en étalonnage s'y retrouvent mieux, car l'excellence est facile à mesurer entre unités qui se comparent, mais comment classer l'exceptionnel ?

Conclusion

Quand la perspective seule anime le processus stratégique de l'entrepreneur collectif, la vision et le choix des orientations de la coopérative ou de l'association correspondent certainement aux valeurs, mais les orientations peuvent être en contradiction avec les règles du secteur puisqu'on n'en a pas tenu compte. Alors la viabilité peut être menacée. A l'opposé, quand le processus stratégique ne suit que l'approche du positionnement, la vision est certes en harmonie avec les règles du secteur, mais lorsque ces orientations sont définies sans perspective de changement social, elles peuvent ne pas correspondre aux valeurs de l'entrepreneur. Alors c'est l'identité qui

est menacée. Seule une articulation du volontarisme et du déterminisme, de la perspective de transformation sociale et du positionnement économique rend le processus stratégique porteur à la fois d'identité et de viabilité.

Quand la culture d'entreprise était à la mode, les projets d'entreprise se faisaient même perspective. Aujourd'hui, les plans de développement et les plans d'affaires reviennent en force, même en coopération et en économie sociale. Certes, ils sont justifiés, car la compétition existe non seulement dans le marché, mais aussi dans le rapport à l'Etat (qui sera bénéficiaire de la redistribution ?) et même au sein de la société civile (quelle cause bénéficiera de la réciprocité ?). L'approche du positionnement a donc sa raison d'être et les stratégies d'imitation peuvent être pertinentes. Mais jusqu'à quel point une association ou une coopérative peut-elle retenir une stratégie d'imitation sans se dénaturer ? Jusqu'à quel point ces organisations peuvent-elles se fondre dans le marché ou dans l'Etat sans disparaître comme sociétés distinctes ? Toute reconfiguration en fonction des seules règles du marché ou de l'Etat impose une contrepartie : la refondation selon les règles de la réciprocité. Pour que l'association et la coopérative survivent en conservant leur identité, la nécessaire reconfiguration lorsque les règles du jeu changent impose donc un contre-pouvoir en contrepartie : une refondation qui puise dans les forces de la société civile.

Mais comment retrouver la société civile quand nous ne sommes plus qu'entreprise de marché ou entité de l'Etat ? Ne faut-il pas se ressourcer à un mouvement social pour se refonder ? Quand l'énoncé des valeurs ne suffit plus à faire une différence, n'est-il pas grand temps que les entrepreneurs sociaux adhèrent à un projet de société porté par des mouvements sociaux : mouvement des femmes contre la pauvreté, mouvement de défense des « sans » (sans-emploi, sans-abri, sans-papiers...), mouvement d'éducation populaire, mouvement du commerce équitable, mouvement du crédit solidaire, mouvement de l'investissement responsable, mouvement écologique de développement durable, mouvement internaute citoyen ?

Le succès des entrepreneurs sociaux en économie de marché ou en rapport à l'Etat implique un compromis entre la perspective de changement social et le positionnement. Le compromis est souvent vu comme une contrainte, alors qu'il a aussi un potentiel d'innovation parce qu'il impose de combiner des grandeurs différentes, des ordres différents. En économie sociale, la rencontre des logiques sectorielle et territoriale, par exemple, impose un compromis à chacune, mais, en conduisant à des activités sectorielles territorialisées, la collectivité locale gagne des investissements financiers et l'entreprise accède à du capital social. En économie sociale, la rencontre du groupement de personnes et de l'argent impose un compromis à l'un et à l'autre, mais la combinaison est elle-même une innovation sociale. La combinaison existe non pas parce que nous sommes dans le meilleur des mondes, mais pour faire naître le meilleur des mondes.

On retrouve l'articulation entre un projet utopique et l'idéologie, la même dynamique qu'à l'origine de la forme coopérative. Si aujourd'hui la forme association d'économie sociale apparaît aux côtés de la forme coopérative, c'est

donc parce qu'elle naît comme combinaison à l'interface non pas de deux espaces, comme jadis la coopérative née à l'interface de la société civile (groupement de personnes) et du marché (entreprise), mais bien de trois : la société civile (*association...*), le marché (*... d'économie...*) et l'Etat (*... sociale*). ●

Bibliographie

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

Malo, Marie-Claire et Albert Lejeune (2000), « Le mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ? », in Daniel Duet, *L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif aujourd'hui : enjeux, défis, perspectives*, numéro thématique des *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin 2000, p. 95-118.

Malo, Marie-Claire et Cédriane Moreau (1999), « Corporation de développement économique communautaire (CDEC) et caisses Desjardins : quelle configuration partenariale ? », *Lien social et Politiques*, n° 41, printemps, 2^e trimestre, p. 117-128.

Malo, Marie-Claire et Johanne Bérard (1998), « Desjardins et l'Eglise : quelle configuration partenariale face à la crise de l'emploi et de l'Etat-providence ? », *Cahier du Crises*, n° 98-05, 25 p.

Malo, Marie-Claire, Laure Pasquet et Line Ricard (1998), « La fidélisation des membres des caisses Desjardins : approche transactionnelle ou relationnelle ? », *Cahier du Crises*, n° 98-04, 21 p.

Malo, Marie-Claire (1997), « Le mouvement Desjardins comme modèle d'économie solidaire », *Economie et Solidarités*, revue du Ciriec-Canada, vol. 29, n° 1, pp. 39-48.

Malo, Marie-Claire et Louis Favreau (1997), « Desjardins : la revitalisation des communautés en difficulté », p. 75-87, in Benoît Lévesque et coll. (édit.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement ?* PUC, 352 p.

Malo, Marie-Claire et Nicholas Ignatieff (1997), « Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale ? », *Economie et Solidarités*, revue du Ciriec-Canada, vol. 29, n° 1, p. 81-89.

Malo, Marie-Claire (1996), « Les coopératives financières partenaires des agents de développement », p. 103-111, in Yvon Gasse (édit.), *Actes du colloque « L'entrepreneuriat coopératif, une perspective de développement »*, Centre d'entrepreneuriat et de PME, Centre Sahel, université Laval, 205 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.)

Porter, Michaël E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 647 p. (Traduction de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, MacMillan Publishing Co, 1985.)

Vienney, Claude (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Ciem, 396 p.

Vienney, Claude (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, « Repères », 128 p.