

Cahiers du CRISES
Collection
Études théoriques

no ET0301
**Stratégie, gouvernance et gestion
de l'entreprise collective d'utilisateurs**
par
Marie-Claire Malo et Martine Vézina

Janvier 2003

Notes sur les auteurs

Copyright © Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et HEC Montréal.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire dans le service d'enseignement du management à HEC Montréal et directrice du CRISES HEC Montréal. Martine Vézina est professeure adjointe dans le service d'enseignement du management à HEC Montréal et membre du CRISES HEC Montréal.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES, DES ENCADRÉS ET DES TABLEAUX	III
Liste des Figures.....	iii
Liste des Encadrés	iii
Liste des Tableaux.....	iii
RÉSUMÉ	V
Introduction	1
1. Les stratégies de création de valeur	2
1.1 <i>La stratégie d'expérimentation</i>	<i>5</i>
1.2 <i>La stratégie de diffusion</i>	<i>6</i>
1.3 <i>La stratégie de standardisation</i>	<i>7</i>
1.4 <i>La stratégie de focalisation</i>	<i>8</i>
1.5 <i>La stratégie d'hybridation</i>	<i>9</i>
2. Les configurations organisationnelles.....	11
2.1 <i>Les configurations de gouvernance</i>	<i>12</i>
2.2 <i>Les configurations de gestion</i>	<i>15</i>
3. Stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles	19
3.1 <i>À l'émergence : une configuration entrepreneuriale-missionnaire</i>	<i>19</i>
3.2 <i>La diffusion : configurations entrepreneuriales et mécanistes au sein d'une adhocratie</i>	<i>24</i>
3.3 <i>La standardisation : configuration divisionnalisée, financiarisée et mécaniste (TIC).....</i>	<i>28</i>
3.4 <i>La focalisation : configuration adhocratique au sein d'une configuration missionnaire</i>	<i>32</i>
3.5 <i>L'hybridation : complexité de la combinaison et supra configuration missionnaire</i>	<i>35</i>
Conclusion.....	43
Annexe	49
BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES	53
Bibliographie	53
Références.....	55

LISTE DES FIGURES, DES ENCADRÉS ET DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Les cheminements-types de l'entreprise collective d'utilisateurs	5
----------	--	---

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	La création de valeur : nouveau paradigme de la stratégie des organisations	4
Encadré 2	Deux postulats de la création de valeur par l'entreprise collective d'utilisateurs.....	9
Encadré 3	Les configurations organisationnelles classiques (Mintzberg) appliquées au Mouvement des caisses Desjardins	17

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les configurations organisationnelles (d'après Henry Mintzberg).....	12
Tableau 2	Configurations de gouvernance et de gestion (adapté de Malo, 2001)	14
Tableau 3	Création-innovation et configuration entrepreneuriale holiste	23
Tableau 4	La diffusion de l'innovation	26
Tableau 5	Standardisation et isomorphisme institutionnel et organisationnel....	30
Tableau 6	La focalisation typique de la configuration bureaucratique (ajustement mutuel).....	34
Tableau 7	L'hybridation typique de la méta configuration missionnaire.....	41
Tableau 8	Configurations organisationnelles / stratégies de création de valeur.....	43
Tableau 9	Le tronc commun des entreprises collectives	44
Tableau 10	À la croisée des chemins de la croissance	46
Tableau 11	Émergence et croissance, retournement et ré-équilibre	47

RÉSUMÉ

Malo et Vézina proposent une réflexion théorique sur l'évolution des entreprises collectives, fondée sur leurs travaux de recherche empiriques principalement dans le champ des organisations qui regroupent des usagers. Elles traitent de la dynamique stratégique des entreprises collectives, à différents stades de leur développement. Elles font ressortir quatre phases de développement des entreprises collectives d'usagers en économie sociale associative, coopérative ou mutualiste. Ces phases sont analysées et illustrées d'exemples tirés de leurs travaux de recherche et de leurs expériences dans différents milieux de l'économie sociale. Leur contribution originale se situe au niveau d'un stade moins étudié et moins connu : la phase de ré-équilibre.

Celle-ci consiste à maintenir délibérément l'organisation dans un mode de gouvernance et de gestion compatible avec l'organisation collective alors que des forces la poussent hors du champ de l'économie sociale. Leur travail est d'actualité car même si des cas de démutualisation existent, nous observons aussi aujourd'hui, en ce début du XXI siècle, différentes stratégies délibérées de renouveau coopératif (par exemple chez Desjardins), de coopératisation (par exemple les Caisses d'Épargne en France), de repositionnement stratégique des activités en vue d'un maintien du mode de gouvernance coopératif (coopératives laitières québécoises régionalisées), d'hybridation de ressources à travers diverses formes de partenariats, etc.

INTRODUCTION

Au cours de son évolution, l'entreprise collective traverse différents stades. Vienney (1980, 1994) les a décrits sous l'angle du rapport dynamique de la combinaison « groupement de personnes – entreprise » en mettant au jour les lois de formation et de transformation des organisations de l'économie sociale. Trois phases marquent l'évolution de ce type d'organisation : émergence, retournement et rééquilibrage. Dans un texte récent (Malo et Vézina, 2002) nous avons développé un nouvel angle, soit celui des **stratégies de création de valeur** aux divers stades de l'évolution de l'entreprise collective d'utilisateurs. Dans le présent texte, nous poursuivons notre réflexion en nous penchant plus spécifiquement sur la **configuration de gouvernance et de gestion** à chacun des stades de développement de l'entreprise collective et en particulier celle qui regroupe des utilisateurs.¹ Parce que son angle d'analyse est interne, visant à diagnostiquer puis exploiter les actifs et compétences rares, valorisables et difficilement copiables, l'approche des ressources nous est utile pour comprendre la valeur ajoutée par la forme de gouvernance que prend l'entreprise collective sous les différentes stratégies de développement qu'elle est susceptible de prendre au cours de son évolution.

Dans un premier temps, nous présentons donc l'évolution de l'entreprise collective sous l'angle des cinq stratégies de création de valeur déjà décrites (Malo et Vézina, 2002) : l'innovation-création (renommée innovation-expérimentation), l'innovation-diffusion, la standardisation, la focalisation et l'hybridation. La seconde partie du texte permet de présenter le modèle des configurations organisationnelles telles que développées par Mintzberg (1982, 1990) et adaptées par Malo (2001) pour faire ressortir des configurations types de gouvernance et de gestion. Le cœur du travail réside dans la troisième partie du texte alors que les stratégies de création de valeur sont mises en perspective avec les configurations organisationnelles pour faire ressortir les configurations de gouvernance et de gestion.

¹ Nous avons réalisé nos thèses de doctorat sur l'évolution des coopératives agro-alimentaires (Vézina) et sur l'évolution des coopératives de consommation alimentaires (Malo). Nous avons aussi réalisé des travaux de recherche dans d'autres milieux dont plus particulièrement celui des coopératives financières, notamment sur l'évolution de leur gouvernance et gestion (Lejeune et Malo, 1998; Vézina et Legrand, 2001). Nous sommes engagées bénévolement depuis plusieurs années, l'une (Vézina) comme administratrice dans le secteur des coopératives en milieu scolaire et l'autre (Malo) comme administratrice d'une corporation de développement économique communautaire (CDEC) et d'une société locale d'investissement pour le développement de l'emploi (SOLIDE).

1. LES STRATÉGIES DE CRÉATION DE VALEUR²

Vienney (1980, 1994) a expliqué les lois de formation et transformation des mutuelles, coopératives et autres entreprises d'économie sociale, en insistant sur les règles. Il explique leur évolution sous l'angle du rapport de détermination de l'activité par le groupement de personnes (nous utiliserons l'expression « l'association ») et l'entreprise, ce qui lui permet d'identifier trois phases : l'émergence, le retournement et le rééquilibrage. Les travaux des sociologues et des économistes ont permis de comprendre les deux premières phases ainsi que la période de transition entre celles-ci, sous un angle macro porté par les règles institutionnelles et du marché. Les chercheurs dans le champ de la gestion (Desforges, 1980; Côté, 1993; Giroux, 1993; Lejeune, 1994; Malo et Lejeune, 1998 ; Côté et al. 2001; Malo et Vézina, 2002) se sont davantage intéressés à la troisième phase, celle du rééquilibrage, documentant les stratégies et les micro processus d'adaptation au marché. Bien que ces travaux ne s'inscrivent pas, pour l'essentiel, dans une approche de mimétisme des pratiques de l'entreprise dominante, globalement toutefois ils ne questionnent pas ouvertement, et n'ont d'ailleurs pas pour objectif de le faire, le paradigme dominant en analyse stratégique des organisations, à savoir le modèle du positionnement.

Pourtant, l'entreprise collective se développe davantage autour d'une préoccupation liée à la satisfaction de son membre-usager que de la recherche d'une position dans le marché. Sous cet angle, elle s'inscrit plus naturellement dans *le paradigme émergent des ressources*. Le modèle des ressources place le client au centre de la réflexion stratégique et la nécessaire création de valeur. Le client, plutôt que les concurrents, devient le centre de l'action stratégique de l'organisation. Plutôt que de partir de l'analyse sectorielle, ce courant davantage autocentré sur l'entreprise interroge prioritairement les capacités de l'organisation à se mettre au service de son client. La réflexion stratégique porte donc principalement sur l'identification et l'exploitation des ressources et des compétences de l'organisation susceptibles de répondre aux besoins émergents de ses clients actuels. La question centrale est celle de la façon de créer une valeur supérieure à la concurrence, en soulignant la prégnance du client, plutôt que du concurrent, dans la réflexion stratégique. Les tenants de cette nouvelle approche soutiennent que la croissance de l'entreprise doit suivre une logique d'exploitation des ressources et compétences uniques développées par celle-ci au cours de son évolution, plutôt que d'abord chercher à exploiter des opportunités

² Le contenu de cette section est un résumé d'un texte en deux parties de Malo et Vézina, à paraître.

de marché, des occasions d'affaires. Ce faisant, cette approche se distingue de l'approche stratégique classique du positionnement stratégique (M. Côté et Malo, 2002) et ce, à deux égards. D'une part, elle souligne l'importance de comprendre l'organisation dans sa dimension historique, en mettant en évidence son sentier de dépendance « *path dependency* » (Tywoniak, 1998). D'autre part, aborder la stratégie sous l'angle des ressources ramène l'attention du chercheur et du dirigeant sur les activités internes de l'organisation, sur la recherche de ses ressources rares pour établir un diagnostic de l'avantage concurrentiel potentiel qui remonte aux sources de la création de valeur.

Sous-jacentes à la notion de création de valeur, résident **plusieurs questions** qu'il convient de présenter : Quelle valeur est créée et quelle est la nature de la valeur créée ? Pour qui crée-t-on de la valeur ? Est-ce seulement pour les clients ? Par qui la valeur est-elle créée ? Est-ce seulement par les travailleurs ? Comment la valeur est-elle créée ?³

Quelle valeur est créée ? En ce qui concerne la **nature de la valeur**, Porter offre une porte d'entrée pour la qualifier en distinguant, d'une part, une valeur **quantitative** (par exemple de meilleurs prix) et, d'autre part, une valeur **qualitative** (qualité proprement dite, service, garantie, proximité, disponibilité, économie de temps, etc.). Traduite en stratégie pour l'organisation, la première, la valeur quantitative, réfère à une **stratégie de coût**, à une domination quantitative mue par la recherche d'économies d'échelle atteignables par le volume. La priorité stratégique de l'organisation est la recherche de standardisation, tant des produits que des façons de faire. La seconde, la valeur qualitative, réfère à une stratégie de différenciation qui passe par une innovation de produit, de modèle d'affaires, organisationnelle.

Pour qui la valeur est-elle créée ? Sur la question du **destinataire de la valeur** créée, différentes approches se retrouvent dans les pratiques des entreprises : une valeur financière pour **l'actionnaire** (le propriétaire dans le cas de l'entreprise collective), une valeur quantitative ou qualitative pour **le client** (l'utilisateur), une valeur d'emploi, de conditions de travail pour **le travailleur**, une valeur communautaire pour **la collectivité**, une valeur sociale pour **la société**. Cette question du destinataire de la valeur créée est intimement liée à celle de la spécificité de la gouvernance de l'entreprise qui n'est pas non

³ Rappelons que notre réflexion porte sur la notion de valeur dans le contexte de l'entreprise collective, principalement celle qui regroupe des usagers qu'ils soient en amont ou en aval de l'entreprise. En raison du caractère particulier de l'organisation collective de travailleurs, certaines de ces réflexions sont non pertinentes mais d'autres sont susceptibles d'être éclairantes, bien que ce soit principalement en réfléchissant aux organisations d'usagers que nous sommes venues ces réflexions sur la création de valeur.

plus indépendante de la mission que poursuit l'organisation. Schématiquement, on distinguera la gouvernance par et pour les *shareholders* (propriétaires) et la gouvernance par et pour les *stakeholders* (par exemple les usagers dans l'entreprise collective d'usagers).

Pour quand la valeur est-elle créée ? La création de valeur s'inscrit également dans un choix d'**horizon temporel** pour l'organisation et ses dirigeants. Selon le destinataire de la valeur, selon la nature de la valeur créée, selon les objectifs poursuivis par la création de valeur, selon le mode de gouvernance, une organisation poursuivra un horizon de création de valeur de **court, moyen ou long terme**.

Comment la valeur est-elle créée ? Par innovation ou par standardisation ? Par quelles ressources ? Quelle combinaison de ressources ?

Encadré 1
La création de valeur : nouveau paradigme
de la stratégie des organisations

Créer de la valeur pour le *client-utilisateur* (QUI ?)

- de l'actionnaire au client-utilisateur
- du développement de marché (clientèle, géographique) au développement du panier de services
- de la spécialisation sur le produit à la spécialisation sur le client-usager

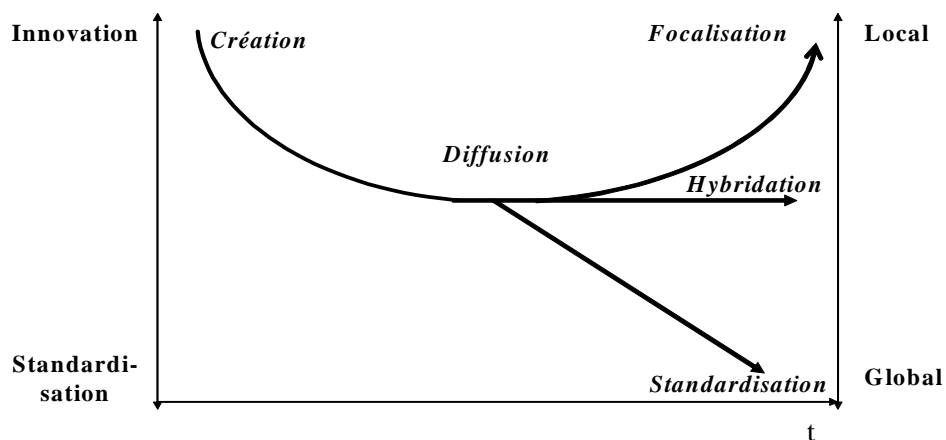
Créer de la valeur en développant, exploitant et protégeant *les compétences et les ressources stratégiques* de l'organisation (COMMENT ?)

- de l'exploitation des opportunités externes à l'exploitation des ressources et compétences stratégiques
- des ressource et compétences stratégiques valorisables, non imitables, durables et dynamiques (flexibilité)
- d'un regard externe à une introspection interne

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2002

Sous l'angle des ressources et actifs stratégiques, l'évolution de l'entreprise collective peut être conceptualisée (voir Figure 1) selon **cinq types de stratégies de création de valeur** (Malo et Vézina, 2002). Les deux premières, l'innovation-expérimentation et l'innovation-diffusion, forment un tronc commun aux entreprises collectives. La troisième stratégie de création de valeur, la standardisation, est risquée pour les entreprises collectives, car elle ouvre la voie à la démutualisation. Enfin deux types de stratégies de ré-équilibre permettent d'éviter celle-ci : la focalisation et l'hybridation.

Figure 1
Les cheminements-types de l'entreprise collective d'utilisateurs



1.1 La stratégie d'expérimentation

La première stratégie de création de valeur, **l'innovation-expérimentation** caractérise la phase d'émergence de l'initiative collective alors que fourmillent les expérimentations. La création d'une entreprise collective répond à un besoin insatisfait (*market failure*) en raison de l'absence de rentabilité perçue par l'entrepreneur capitaliste, ou mal satisfait par celui-ci alors que sa position dominante (ex : monopole) est susceptible de donner lieu à des abus. À l'émergence, les orientations stratégiques (produit/marché cible) sont certes à l'image des besoins exprimés par le groupement de personnes créateur de l'entreprise, mais elles tiennent également compte des aspirations de l'ensemble des parties prenantes à l'intérieur et hors de l'organisation.

Dans une stratégie d'innovation-expérimentation, l'orientation stratégique de l'entreprise collective est fortement imprégnée des **valeurs collectives et sociales** à son origine. Celles-ci constituent une ressource stratégique pour l'entreprise dont l'adhésion des membres au projet collectif est à la source même de la mobilisation des acteurs. La création de valeur se fait autour de l'innovation organisationnelle qu'est l'entreprise collective, une innovation fondée non pas sur le capital technologique, puisque les ressources matérielles sont très spécialisées et limitées en raison de la faible capacité à lever des ressources financières, mais plutôt sur **le capital humain** et, plus largement, **le capital social**. Les ressources humaines, généralistes à cette étape, sont mues par une

volonté de changer le monde, « apportant » la communauté dans le projet, et se positionnant dans un horizon temporel étendu de création de valeur.

La valeur créée par l'entreprise collective, au stade de l'émergence, est fortement qualitative. Contenant un projet de transformation sociale, cette stratégie a **une valeur tant pour les usagers que pour la communauté**, alors que la proximité dans la prestation a des effets qui dépassent les frontières de l'organisation, d'ailleurs encore très floues. Sous cet angle, l'émergence d'une organisation collective constitue en soit une innovation dans le marché ou dans le rapport à l'État. L'organisation collective d'économie sociale correspond de fait à l'entrée d'un joueur constitué différemment. Ces distinctions donnent lieu à des choix stratégiques mus par une perspective de transformation de la société plutôt que par la recherche d'une position sur le marché. La création de valeur est une combinaison d'une innovation organisationnelle, d'un segment circonscrit délaissé, rejoint sans discrimination, d'une offre très adaptée aux besoins du groupe, de ressources humaines généralistes mues par une volonté de changer le monde et « apportant » la communauté dans le projet, et se projetant dans un horizon temporel étendu.

1.2 La stratégie de diffusion

La stratégie **d'innovation-diffusion** correspond à une étape de raffinement de l'expérimentation et d'essaimage de celle-ci alors que le besoin ainsi satisfait, et la façon de le faire, apparaît pertinent pour un ensemble plus large que le seul groupe initiateur. D'une expérience unique, l'activité est perçue comme répondant aux besoins d'une population plus large, d'où une reproduction de l'expérimentation par d'autres groupes dans des contextes similaires.

Ce qui caractérise cette stratégie est le début d'une certaine standardisation. En effet, l'harmonisation des expériences initiales doit permettre de faciliter la diffusion de ce qui apparaît être un modèle en émergence et ce, à travers l'identification des « *best practices* » auprès de milieux (territoriaux ou autres) rencontrant des besoins similaires. La demande d'essaimage croissant, un second niveau de structure émerge pour venir en appui à ce processus de structuration du mouvement en un secteur d'entreprises collectives évoluant dans un domaine d'activités. La création de ce regroupement contribuera à accentuer la standardisation du modèle de base. L'innovation se poursuit au niveau local, le second niveau ayant pour mission de l'appuyer, de l'analyser, de la simplifier et de la diffuser. Du modèle initial qui relevait, jusque-là, de l'expérimentation, l'offre de services, au niveau local, se précise. La concurrence

émergente, attirée par un marché qui apparaît en devenir, ainsi que la disponibilité de ressources encore relativement limitées, incite l'organisation collective, de même que le regroupement, à opérer des choix stratégiques plus circonscrits autour des besoins exprimés par les **membres-utilisateurs les plus immédiats**. Les destinataires de la valeur créée par l'activité sont essentiellement l'ensemble des membres-usagers, la communauté tendant alors à devenir un acteur périphérique, moins central dans l'activité stratégique de l'organisation. L'utilisateur étant davantage circonscrit, les frontières entre l'interne et l'externe deviennent plus marquées, au niveau local, alors que la configuration demeure encore holiste au second niveau.

1.3 La stratégie de standardisation

La croissance amorcée et la demande secondaire se développant, l'entrepreneur capitaliste entre sur le marché jusque là exclusivement desservi par l'entreprise collective. La concurrence s'accroissant, l'entreprise collective se trouve devant trois voies : la standardisation, la focalisation et l'hybridation.

Afin de soutenir la concurrence, l'entreprise collective peut être tentée d'imiter les approches et les méthodes de l'entrepreneur capitaliste à la recherche d'**efficacité**. **Sélection des segments d'utilisateurs rémunérateurs** dont les besoins s'inscrivent dans une offre simplifiée, comme par exemple la masse des moyens détenteurs ; abandon des segments les moins rentables ; valeur créée autour des transactions ; valorisation de la transaction à la pièce, etc. constituent autant de façon de **s'adapter au marché** et de fidéliser les utilisateurs ciblés. Pour soutenir un tel positionnement, l'entreprise collective devra alors chercher, à l'image de l'entrepreneur capitaliste, la **croissance par le volume** en élargissant sa base de clients, notamment par **l'expansion géographique** de ses marchés, plutôt que par la sophistication de son offre aux membres actuels.

L'entreprise collective tend alors à encourager une sensibilité de son membre-usager à la valeur quantitative ou au compromis qualité/prix. Adoptant une vue à court terme, il sera enclin à évaluer et réévaluer la valeur créée par son organisation sur la base des transactions à la pièce dans une **approche consumériste comparative de type étalonnage** (*benchmark*). La nature de la **valeur attendue** par le membre-usager prend alors une couleur **essentiellement économique** (prix, rapport qualité/prix), **aisément comparable** et que la concurrence peut tout aussi bien satisfaire compte tenu d'une différenciation moins affirmée.

Nous soutenons que ce modèle ne tient pas compte des ressources, compétences et actifs stratégiques accumulés par l'entreprise collective au cours de son évolution. Qui plus est, en raison des ressources qu'exige le fait de mobiliser un tel mode de développement, elle débouche nécessairement sur une démutualisation de l'entreprise collective. À cette étape de sa croissance, deux stratégies de création de valeur s'offrent à l'entreprise collective désireuse de maintenir sa spécificité d'organisation, de procéder à un nécessaire **rééquilibrage** : la focalisation et l'hybridation.

1.4 La stratégie de focalisation

Lorsqu'elle se développe dans le cadre d'une stratégie de focalisation, l'entreprise collective choisit de cibler un segment de clients-usagers spécifique. Sa stratégie de développement en est une d'innovation dans son offre de produits/services au rythme de l'évolution des besoins des membres ainsi ciblés. L'entreprise collective qui favorise une telle stratégie de développement procède donc à une sélection de ses membres-usagers. Cette dernière s'exerce toutefois non pas sur la base de leur rentabilité relative mais bien au regard de ceux qui continuent d'être exclus de l'offre de l'entrepreneur capitaliste ou de l'entreprise démutualisée ayant choisi la voie de la standardisation. L'organisation collective ayant choisi une stratégie d'innovation-focalisation évolue sur un segment de marché rentable mais de taille insuffisante pour attirer l'entrepreneur capitaliste. La stratégie de focalisation ramène l'entreprise collective sur la voie de l'innovation, une innovation davantage tournée vers l'offre de produits et services que vers l'innovation organisationnelle, voire institutionnelle comme c'est le cas dans la phase d'expérimentation.

Enrichie de ressources et de compétences de marché développées dans le cours de son évolution, l'entreprise collective s'appuie sur celles-ci pour élargir son offre de produits-services à un type d'utilisateur circonscrit. Plutôt que d'ouvrir son sociétariat à d'autres catégories de membres, ses priorités stratégiques consistent à **faire évoluer son offre selon les besoins en transformation d'un sociétariat ciblé**, dans une stratégie de développement de produits/services (Ansoff, 1965) et de polyvalence (Desforges, 1980). Cette stratégie s'inscrit dans le paradigme de l'approche client qui veut que le développement stratégique se fasse autour des clients actuels. Selon cette approche, l'entreprise collective cherche à enrichir son offre de produits-services à ses clients-usagers actuels plutôt que de développer de nouveaux marchés, de nouvelles clientèles, pour élargir les débouchés commerciaux de ses produits/services déjà

développés. Cette approche met de l'avant la notion de **panier de services/produits** (Arrègle, 2001) qui veut que la valeur créée pour un client soit la combinaison d'un produit et d'un ensemble d'attributs (services) s'y greffant. Ici, la recherche d'efficacité économique par la taille est subordonnée à l'innovation dans les produits et les services. Ceci ne signifie pas que l'entreprise stagne. Tout au contraire, sa taille s'accroît alors qu'elle tend à rejoindre l'ensemble du segment avec une offre spécialisée susceptible de lui conférer un avantage concurrentiel relativement aux entreprises généralistes. Cependant, étant donné qu'il ne s'agit généralement pas d'un segment de masse, elle est davantage susceptible de conserver une taille modeste.

La Caisse d'économie Desjardins des travailleurs et travailleuses du Québec (Vézina et Legrand, 2002 ; Bérard et Malo, 2002) est un exemple d'entreprise collective poursuivant une stratégie de focalisation. Cette banque coopérative a en effet choisi de se positionner comme banquier des secteurs syndical, communautaire, de l'économie sociale et de la culture, réservant son activité de financement aux entreprises collectives. Son offre de produits et de services financiers suit alors l'évolution des besoins de cette clientèle-membre.

Encadré 2 Deux postulats de la création de valeur par l'entreprise collective d'utilisateurs

La création de valeur par la **standardisation** est **non viable** pour l'organisation collective et mène irréductiblement **vers la mutation** de sa forme.

Deux configurations de création de valeur s'offrent à l'entreprise collective : la **focalisation-innovation** et l'**hybridation-innovation**.

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2002

1.5 La stratégie d'hybridation

La seconde voie de rééquilibrage est celle de l'innovation-hybridation. Contrairement à l'innovation-focalisation, l'entreprise collective évolue ici sur un **marché relativement global** où l'entrepreneur capitaliste domine avec une stratégie de leadership de coût basée sur la standardisation. Une telle structure concurrentielle crée forcément une forte pression sur les coûts des entreprises évoluant à l'extérieur de créneaux. C'est pourquoi ces dernières doivent savoir combiner **standardisation** et **innovation**. Or, l'institution collective âgée et de grande taille n'évolue plus dans un créneau. Étant d'envergure plus globale, la stratégie d'innovation-focalisation est dans leur cas non viable. L'entreprise

collective se développant dans une stratégie d'hybridation est présente sur tous les segments importants d'un marché et évolue sur un territoire étendu.

Dans une stratégie d'hybridation, l'entreprise collective est à la recherche d'innovation sous contrainte de standardisation. Cet équilibre s'exerce par la combinaison de deux formes d'innovation. D'une part, l'entreprise collective généraliste rejoignant des **acteurs aux besoins différenciés**, l'enjeu majeur consiste pour elle à reconnaître la diversité du spécifique, tout en maintenant, voire en accentuant, une certaine standardisation. Elle doit, à cet égard, permettre que se développe **une offre spécifique à chacun des groupes de membres-usagers** la composant. Cette valeur d'usage ne suffit toutefois pas à l'entreprise collective généraliste pour assurer son rééquilibrage. En effet, à celle-ci doit se combiner une création de valeur liée aux valeurs que défend l'organisation et qui constituent son plus grand atout pour se différencier de l'entrepreneur capitaliste, omniprésent à ce stade. Ces valeurs doivent permettre de créer une valeur non plus simplement d'usage, ni même au sein d'une communauté externe restreinte, comme dans la stratégie d'expérimentation, mais bien à un niveau macro. L'envergure qu'a en effet acquise l'entreprise collective lui donne le pouvoir de contribuer, par ses valeurs, à la création de la valeur à une échelle supérieure. Ainsi, dans une stratégie d'hybridation, l'entreprise collective réussit à conjuguer **innovation** et **standardisation** en créant une double valeur d'usage (interne) et sociale (externe). À cet égard, la stratégie d'hybridation constitue la synthèse des deux stratégies (expérimentation et diffusion) qui ont précédé son développement. Elle combine la valeur transactionnelle, qui a prédominé au terme de la stratégie de diffusion, et la valeur transformationnelle, qui caractérisait la stratégie d'innovation-expérimentation, et que l'entreprise collective étend, dans une stratégie d'hybridation, à l'ensemble de la société.

Les valeurs demeurent fondamentalement liées à la notion de réponse aux besoins des membres-usagers et de leurs collectivités. Toutefois, elles ont évolué. L'entreprise reconnaît le particularisme au niveau du groupe de membres-usagers et reconnaît sa **responsabilité sociale**, sa nécessaire participation à l'architecture de l'intérêt général (Monnier et Thiry, 1997). La **diversité** fait maintenant partie des valeurs, imposée par le déploiement sur un vaste territoire, non homogène. La taille conduit à reconnaître la diversité (reconnaissance des intérêts particuliers), l'intérêt collectif (reconnaissance du particularisme au niveau de groupes de membres-usagers) et l'intérêt général

(reconnaissance d'un intérêt commun aux différents groupes de membres-usagers) et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Le ré-équilibre par l'innovation-hybridation est une option pertinente pour un grand mouvement coopératif institutionnalisé, comme le Mouvement des caisses populaires Desjardins au Québec (Malo et Lejeune, 2000) alors que des forces le poussent vers la coopérative unique (Malo, 2001, c).

2. LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES⁴

L'approche des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982, 1990) permet de faire ressortir les modalités par lesquelles se structurent le pouvoir et les processus de coordination dans l'organisation. Sans égard à la nature de l'entreprise, Mintzberg identifie sept configurations organisationnelles. L'organisation **entrepreneuriale** est caractérisée par une centralisation du pouvoir au sommet stratégique et par une coordination par supervision directe. Dans l'organisation **mécaniste**, le pouvoir réside dans la technostructure, la standardisation des procédés de travail constituant le mode de coordination dominant. Pouvoir aux mains des employés du centre opérationnel qui sont coordonnés par la standardisation de leurs qualifications définissent la configuration **professionnelle**. La configuration **adhocratique** (renommée innovatrice dans les travaux plus récents de Mintzberg), pour sa part, partage le pouvoir entre le centre opérationnel et les services de soutien qui se coordonnent par ajustement mutuel. C'est la ligne hiérarchique formée des responsables des divisions qui détient le pouvoir dans l'organisation **divisionnalisée**, dont la coordination s'exerce par la standardisation des résultats définie par le siège social. La configuration est dite **politique** lorsque les composantes organisationnelles tirent chacune de leur côté et qu'aucune coordination réelle n'existe. À l'opposé, dans la configuration missionnaire, toutes les composantes travaillent dans la même direction.

⁴ Le tableau de cette section est nouveau. Le contenu du texte est emprunté, légèrement modifié, à deux articles : 1) Malo, M.-C. (2001a), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1^{ière} partie : L'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, juillet, 80^e année, no 281, p. 84-95. ; 2) Malo, M.-C. (2001b), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2^{ième} partie : L'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, novembre, 80^e année, no 282, p. 84-94.

Tableau 1
Les configurations organisationnelles (d'après Henry Mintzberg)

Configuration organisationnelle	Composante clé	Mécanisme de coordination
Entrepreneuriale (simple)	Sommet stratégique	Supervision directe
Adhocratique (innovatrice)	Services de soutien	Ajustement mutuel
Professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications
Mécaniste (bureaucratique)	Technostructure	Standardisation des procédés
Divisionnalisée	Sommet stratégique	Standardisation des résultats
Missionnaire	Tous ensemble	Standardisation des normes cpt
Politique	Chacun de son côté	Absence de mécanisme

En utilisant cette approche on peut aller encore plus loin. On peut en effet chercher à faire ressortir non seulement les configurations types des organisations mais plus précisément les différents types de configurations de gouvernance et de configurations de gestion, et en particulier pour l'entreprise collective.

2.1 Les configurations de gouvernance

Qui participe au choix d'une stratégie de création de valeur ? Qui fait partie du sommet stratégique ? Qui d'autre participe au processus de formation de la stratégie ? Qui sont les *stakeholders* ? Quand l'entrepreneur est collectif, quand le sommet stratégique est formé d'intéressés, de parties prenantes (*stakeholders*), qui donc est au pouvoir ? Relues sous l'angle de la gouvernance, en s'intéressant à la dimension institutionnelle, les configurations organisationnelles deviennent particulièrement utiles pour s'y retrouver dans la complexité d'une organisation multi-intéressée. Que découvre-t-on à la suite de cette relecture des configurations organisationnelles, sous l'angle de *la gouverne stratégique de l'entreprise* ? Cinq modes ou configurations de gouvernance apparaissent :

1. La **gouvernance participative**. Ce mode de gouvernance est cohérent avec les valeurs de l'entrepreneur collectif. En effet, la gouvernance par *ajustement mutuel*, nécessite des comités en plus des composantes de la structure d'association de base : assemblée générale (AG) et conseil d'administration (CA). Elle correspond bien au fonctionnement collectif d'une association où l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi. On la retrouve également dans la gouvernance d'une table de concertation. Elle est aussi typique de l'exercice de la gouvernance dans une fédération qui fonctionne encore sur le mode de la concertation, un mode qui requiert de l'ajustement entre le sommet stratégique fédérateur et les sommets stratégiques locaux. Il y faut de nombreux « aller-retour » entre l'organisme commun

- et la base. La gouvernance participative appliquée à un regroupement volontaire est donc une configuration qui rend bien compte de l'autonomie des composantes locales.
2. La **gouvernance entrepreneuriale** est typique des petites organisations. Il n'est pas surprenant de la retrouver dans les associations et les coopératives car la plupart sont, par leur taille, de petites ou moyennes organisations (PMO). Ce mode de gouvernance est aussi cohérent avec *l'autonomie* des sommets stratégiques locaux qui refusent tout regroupement ou qui s'insèrent dans une configuration fédérative ou partenariale, en négociant un niveau d'autonomie suffisant pour maintenir une identité distincte. La *gouvernance entrepreneuriale*, poussée à sa limite, peut devenir une *gouvernance en solo* d'autant plus que l'entrepreneuriat collectif n'est pas incompatible avec l'engagement et le leadership d'un individu. Ce peut être l'affaire d'un président ou même d'un directeur, femme ou homme. Si la personne assumant la direction générale a pour fonction de gérer l'entreprise tout en participant à la gouvernance, il arrive aussi qu'elle gouverne l'association, qu'elle fasse plus que l'appuyer dans ses choix stratégiques : l'association joue alors un rôle de plus en plus effacé et le conseil d'administration est coopté. Pourtant rien n'empêche une telle configuration de se maintenir longtemps car elle peut très bien être acceptée par les membres quand le responsable de l'organisation gouverne dans la perspective de l'intérêt général.
 3. La **gouvernance par contrat de performance**, ou *gouvernance déléguée ou décentralisée*, est particulièrement bien adaptée à la configuration partenariale d'un sommet global financier ou pourvoyeur de fonds comme l'État ou une fondation et d'un réseau de sommets locaux autonomes.⁵ C'est un ensemble organisationnel divisionnalisé territorialement qui reconnaît l'imputabilité et l'autonomie. La performance peut être mesurée en termes d'emplois, la masse salariale étant source de revenus pour l'État. C'est une configuration post-moderne. L'État ou le philanthrope ne cherche pas à faire, il cherche plutôt à faire faire, reconnaissant le savoir-faire local.
 4. La **gouvernance intégrée** ou **intégrative**. La gouvernance d'une fédération qui offre des services à ses organisations membres, opérant dans un même secteur d'activités, a tendance à évoluer vers la configuration en entreprise unique (une seule association, coopérative ou mutuelle, pour un mouvement sectoriel). Certes on peut maintenir une forme de concertation entre les personnes membres, une « vie associative » mais elle est « découplée » des activités d'entreprise qui, elles, sont intégrées (généralement au travers de la standardisation des procédés typiques de la configuration mécaniste). L'organisation collective évolue vers l'entreprise unique, puis vers un groupement unique de personnes. La fédération, sommet stratégique global, pratique l'animation-médiation puis l'animation-intégration des sommets stratégiques locaux jusqu'à l'établissement d'une gouvernance intégrée où, à la limite, il n'y a plus que des « aller du haut vers le bas ».
 5. La **gouvernance missionnaire** ou **mobilisatrice**. Alors que Mintzberg fait ressortir la dimension idéologique de la configuration missionnaire, nous trouvons plutôt dans la gouvernance missionnaire, une combinaison d'utopies (projets mobilisateurs) et d'idéologies (normes qui tiennent ensemble). Bien qu'on considère couramment l'utopie comme un projet irréaliste et l'idéologie comme une manipulation ou déformation de la réalité, positivement, leur sens est en effet tout autre

⁵ Exemples : Centre local de développement (CLD), Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) mandataire d'un CLD, Centre jeunesse-emploi (CJE), Centre de la petite enfance (CPE).

(Ricoeur, 1997). D'une part, l'utopie revêt une *force de mobilisation*, en étant une alternative au monde actuel et non la moindre, car l'utopiste décrit le meilleur des mondes. D'autre part, l'idéologie représente cette cohésion nécessaire à une société pour qu'elle tienne, cette adhésion collective non pas au meilleur des mondes, mais au meilleur des mondes possibles. Dans les sociétés démocratiques, l'idéologie est plus une question d'adhésion (force de cohésion) que de domination (force de répression) de sorte que le *leader charismatique* convient bien à la gouvernance missionnaire. La coopérative et l'association d'économie sociale sont des initiatives de la société civile, des *micro-utopies ouvertes* faisant jouer la réciprocité en même temps qu'elles insèrent leur entreprise dans le marché ou leur association dans un rapport partenarial avec l'État (Malo, 2000). Lorsque le projet mobilisateur est seulement un projet d'entreprise, sans projet de société, quand il n'y a pas d'utopie mobilisatrice, la gouvernance de l'organisation est en harmonie avec les valeurs et normes de l'idéologie dominante (marché, État); à l'inverse, quand le projet d'entreprise renouvelée s'inscrit dans un projet de nouvelle société (utopie d'un monde meilleur) alors la gouvernance est dans un rapport d'alternative à l'idéologie en place.

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

Ces configurations de gouvernance sont traversées, à des degrés divers, par les valeurs de l'économie sociale et par des visions du type perspective, impliquant un projet de transformation sociale.

Tableau 2
Configurations de gouvernance et de gestion (adapté de Malo, 2001)

Configuration organisationnelle	Configuration de gouvernance	Configuration de gestion
Entrepreneuriale	Entrepreneuriale	Entrepreneuriale
Adhocratique	Participative (délibérative)	Participative (ajustement mutuel)
Professionnelle	Adhocratique	Autonomie au travail
Mécaniste	Intégrative	Mécaniste (standardisation des procédés)
Divisionnalisée	Par contrat de performance	Par contrôle des résultats
Missionnaire	Mobilisatrice	Par intégration du projet
Politique	Démocratique (représentative)	Démocratique (droit de parole)

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

2.2 Les configurations de gestion

Qu'en est-il, dans les mutuelles, les coopératives et les associations d'économie sociale, de la fonction de *direction générale*, fonction centrale dans la gestion de l'entreprise ? Qu'en est-il du mode de coordination ? Que révèle, du point de vue 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) ?

Premièrement, compte tenu de la petite taille de la plupart des coopératives et 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 (groupement 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'adhocratie, qu'on peut renommer *configuration participative* est une configuration adoptée par les petites entreprises collectives à contribution directe qui font appel au travail bénévole de leurs membres-usagers comme les coopératives d'habitation locative au Québec. Elle caractérise aussi les petites associations fonctionnant comme des collectifs, telles que les cuisines collectives. L'*autogestion* et la *gestion participative* sont typiques de cette configuration.

Deuxièmement, 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 nouvelles technologies de l'information et des communications (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. Par exemple, depuis la réingénierie de Desjardins, les caisses locales 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'utilisateur un tri personnalisé parmi un ensemble de réponses standards. La formation qualifiante, accompagnant la transformation des postes

de commis en postes de conseillers, repose autant, sinon plus, sur les attitudes et habiletés relationnelles du travailleur que sur l'apprentissage des connaissances en finance des particuliers et des sociétés.

Troisièmement, 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 État-organismes locaux associatifs ou coopératifs*. 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 le fonctionnaire représentant le sommet global et chaque responsable d'unités de base autonomes, mais dépendantes du financement d'en haut.

Quatrièmement, coordonner une association ou une coopérative, ou un de leurs réseaux en se référant à un *projet d'entreprise* et en exerçant un *leadership charismatique*, nécessite une interface importante de la direction générale et de la communication d'entreprise. 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.

Encadré 3 Les configurations organisationnelles classiques (Mintzberg) appliquées au Mouvement des caisses Desjardins

Organisation entrepreneuriale : pouvoir au sommet stratégique et coordination par supervision directe.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir aux sommets stratégiques locaux (conseil d'administration et direction générale des caisses) et coordination du travail des employés (des caisses) par la supervision directe (du directeur de la caisse).

Organisation mécaniste : pouvoir dans la technostructure et coordination par standardisation des procédés de travail.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir dans les technostructures des groupements (spécialistes des fédérations et de la confédération ; de l'éventuelle fédération unique et ses bureaux régionaux) et coordination du travail des employés (des caisses) par la standardisation des procédés de travail, élaborée par les experts de la technostructure.

Organisation professionnelle : pouvoir chez les employés du centre opérationnel, coordonné par la standardisation de leurs qualifications.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir chez les employés des caisses, conseillers financiers professionnels, de plus en plus autonomes par leurs qualifications standards à l'entrée (exigées lors du recrutement) et en cours d'emploi (formation permanente).

Organisation innovatrice : pouvoir partagé entre le centre opérationnel et les services de soutien, qui se coordonnent par ajustement mutuel pour innover.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir dans le centre opérationnel et les services de soutien des filiales, qui se coordonnent par ajustement mutuel pour l'innovation-produit; pouvoirs locaux dans les organismes de la collectivité (centre opérationnel) et la caisse (service de soutien à la collectivité), qui se coordonnent par ajustement mutuel pour les innovations socio-économiques.

Organisation divisionnalisée : pouvoir dans la ligne hiérarchique, formé des responsables des divisions, coordonné par la standardisation des résultats et défini par le siège social du *holding*.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir dans la ligne hiérarchique, formé des responsables des filiales, coordonné par la standardisation des résultats (financiers) et défini par le siège social de la société de portefeuille (*holding*).

Organisation politique : quand les composantes tirent chacune de leur côté; aucune coordination.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : quand les caisses rurales et les caisses urbaines sont en tension ; quand la Fédération des caisses d'économie et la Confédération des caisses Desjardins sont en tension ; quand la partie coopérative et la partie non coopérative sont en tension ; quand la base (une partie) veut le *statu quo* et quand le sommet (une partie) du Mouvement veut la transformation en banque coopérative ; donc, quand l'association et l'entreprise tirent chacune de leur côté.

Organisation missionnaire : quand toutes les composantes travaillent dans la même direction.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : quand toutes les composantes de Desjardins adhèrent aux valeurs coopératives (ce qui suppose leur actualisation).

Cinquièmement, on sait que la configuration politique définie par Mintzberg met l'accent sur les intérêts particuliers et est vouée à l'échec quand « chacun tirant de son côté », les composantes de la configuration ne tiennent plus ensemble. Selon nous, gérer l'entreprise en provoquant la confrontation des intérêts particuliers, tout faire pour *susciter le débat* au sein de l'organisation, voire même encourager une animation contestation, c'est *coordonner démocratiquement*. Même si le débat est cohérent avec les valeurs démocratiques du mutualisme, de la coopération, de l'économie sociale et solidaire, il faut beaucoup d'assurance à un directeur d'association, de coopérative ou de mutuelle, pour qu'il soit capable de le susciter dans l'entreprise, même quand il anime le groupement de personnes en duo avec le président. Précisons que *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 *du pour* et *du contre* dans *un espace commun de délibération*. La polémique y a une place. Il y a à la fois des animations contestation, médiation et intégration.

Enfin, comment retrouver l'unité de coordination quand la structure d'entreprise devient trop complexe ? Quel *mode de supra-coordination* 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 économie sociale, sachant que ce ne peut être la maximisation du rendement sur le capital investi ? Du point de vue de la haute direction, quand les procédés standards 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 elle encouragera même alors une part d'autonomie locale. Mais si elle juge 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, coopératif ou mutualiste institutionnalisé, peuvent opter pour une *coordination par contrôle de la 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 tel ensemble organisationnel : la *coordination par la mission d'intérêt général*. 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 supra-projet 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 de création de valeur doivent découler d'une perspective stratégique de transformation sociale. Elles doivent viser à réaliser non seulement un monde meilleur mais « le meilleur des mondes ».

3. STRATÉGIES DE CRÉATION DE VALEUR ET CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

Les cinq stratégies (expérimentation, diffusion, standardisation, focalisation et hybridation) de création de valeur de l'entreprise collective donnent, selon chacune, une configuration organisationnelle ou plutôt une combinaison spécifique de configurations :

1. *Expérimentation* : configuration entrepreneuriale au sein d'une configuration missionnaire
2. *Diffusion* : configurations entrepreneuriale et mécaniste au sein d'une configuration adhocratique
3. *Standardisation* : configuration divisionnalisée ; division en configuration mécaniste
4. *Focalisation* : combinaison des configurations adhocratique et missionnaire
5. *Hybridation* : combinaison des configurations mécaniste, professionnelle et adhocratique dans une méta-configuration missionnaire.

3.1 À l'émergence : une configuration entrepreneuriale-missionnaire

La stratégie de création de valeur, à l'émergence, se caractérise par l'innovation-expérimentation à tous les niveaux. La coopérative, comme l'association et la mutuelle, sont des **innovations sociales** présentant des agencements différents de la forme dominante d'organisation économique. À l'émergence, on trouve une configuration organisationnelle missionnaire (le projet) incluant une configuration entrepreneuriale (l'autonomie).

La coopérative, la mutuelle et l'association d'économie sont créées par des groupements de personnes⁶ évoluant dans une configuration **missionnaire**. Le **projet** commun est central. Un **projet de société** (transformation sociale) est présent et n'est pas

⁶ Juridiquement elles peuvent naître toutefois, dans certains pays, comme sociétés de capitaux adoptant des règles démocratiques.

seulement un projet d'entreprise. Le penseur, l'utopiste, l'alimente.⁷ Le projet rêvé s'inspire d'idéaux et de valeurs. Il peut être précurseur ou s'inspirer d'expérimentations étrangères⁸ découlant des mêmes valeurs. Le modèle projeté est toutefois adapté, domestiqué.⁹ Il y a, en effet, une grande **proximité** avec la communauté locale. La vision utopiste, la perspective d'un monde meilleur différent de celui qui est, anime les acteurs, toutes les **parties prenantes**. Le **leadership**, souvent charismatique, encourage la **mobilisation** et l'**engagement**. Le projet et le leadership favorisent la cohésion. Le **sommet stratégique** inclut la direction générale. Il se présente comme un collectif holiste. La gouvernance et la gestion ont des frontières floues et vont jusqu'à se confondre. Les membres fondateurs apportent non seulement leurs **compétences**, voire même leurs **ressources** personnelles ou familiales, mais aussi celles de leur milieu, de leur réseau. La fonction de dirigeant élu est assumée bénévolement. Du **capital social** est apporté. Cet apport est cohérent avec le rôle des **mouvements sociaux** dans l'émergence de formes collectives, que ces mouvements soient un mouvement social de développement (D. Lévesque, 1980), de nouveaux mouvements sociaux (B. Lévesque, 1991) ou encore de nouveaux mouvements sociaux économiques.¹⁰ La forme que prend l'innovation sociale n'est pas sans lien avec le mouvement qui agit comme **groupe porteur** de son émergence.¹¹ Le **réseautage** se fait en fonction du contenu du projet, des aspirations.

La configuration est aussi **entrepreneuriale** mais au sein d'une configuration missionnaire. L'**entrepreneur collectif** est formé d'un groupe de membres fondateurs, signataires de l'acte constitutif, membres du conseil d'administration provisoire, organisateurs de l'assemblée de fondation. Le premier conseil d'administration est généralement formé de l'ensemble ou d'une partie de ces **membres fondateurs**. Les fondateurs forment le noyau dur du sociétariat, l'*inner circle*, le cœur de « la gestion des

⁷ Le fonctionnaire Alphonse Desjardins a conçu la caisse populaire ; le syndicaliste André Laurin a conçu la caisse d'économie ; le professeur Jean-Claude Guérard a participé à la conception de la coopérative de solidarité (le cas Défi Autonomie).

⁸ Alphonse Desjardins a étudié plusieurs modèles dont celui de Raiffeisen pour penser la caisse populaire ; la coopérative sociale italienne a servi de modèle à la coopérative de solidarité québécoise.

⁹ Ainsi la caisse populaire sera paroissiale (paroisse catholique) et ce trait caractéristique résulte de la structure et de la culture du milieu ambiant et surtout de la place et du rôle d'un acteur collectif, ici l'Église-Nation (comme le nomme D. Lévesque) dans l'émergence de nouvelles formes collectives.

¹⁰ Expression mise de l'avant par l'équipe de recherche sur les nouveaux mouvements sociaux économiques (Corinne Gendron et al.)

¹¹ Un même secteur peut bénéficier de l'appui de plusieurs mouvements : mouvement de nationalisme économique et magasins Coop ; mouvement consumériste et magasins Cooprix ; mouvement d'éducation populaire et comptoirs et club de consommation ; mouvement écologique et coopératives d'aliments naturels ou d'alimentation saine (Malo, 1980) ; ou plus récemment, mouvement d'agriculture paysanne et groupe d'achats directs. Dans le secteur financier, si l'Église a appuyé les caisses populaires, le mouvement syndical a fait naître les caisses d'économie, le mouvement rural, les caisses d'établissements et le milieu des affaires, les caisses d'entraide économique.

vouloirs » représenté par une série de cercles concentriques (Desroche, 1975). Très fortement motivés et engagés dans le projet, les premiers administrateurs accepteront plusieurs renouvellements de mandats.¹²

Tous les pouvoirs sont **concentrés localement** et sont **concentrés** dans le **sommet stratégique** mais celui-ci est holiste. Le secteur est non fédéré. Aucun regroupement n'est encore constitué. L'entreprise collective est **autonome**. Le sommet stratégique local a toute l'autorité. Ce lieu de gouvernance collective est très présent dans la gestion et même dans les opérations. Le centre opérationnel n'existe pas encore formellement et encore moins une ligne hiérarchique. Il n'existe pas de séparation claire entre la gouvernance, la gestion et les opérations et il n'est pas question de technostucture.

À l'émergence, même si le projet est un projet de société, plus qu'un projet d'entreprise, des impératifs obligent à préciser ce dernier et encore plus quand les bailleurs de fonds sollicités exigent un **plan d'affaires** qu'ils évalueront pour décider d'accorder ou non leur appui. Leurs critères portent non seulement sur la qualité du projet mais aussi sur la qualité du **porteur du projet**. Le **porteur du projet** est donc très important. Des projets ayant pourtant du potentiel ne voient pas le jour car le **porteur du projet** n'existe pas. Le **porteur du projet** est-il une personne ou un groupe de personnes ? L'entrepreneur est-il individuel ou collectif ? L'**entrepreneur individuel social** s'entoure d'un conseil d'administration alors que l'**entrepreneur collectif social** choisit en son sein ou recrute un gestionnaire. Les bailleurs de fonds s'attendent à ce qu'un projet collectif soit porté par un collectif mais aussi à ce qu'un **responsable**, un coordonnateur, émane de ce collectif. La **coordination** du projet, dans la phase de pré-démarrage et de démarrage, peut être assumée par une ressource du milieu¹³ parce que le projet d'entreprise est le projet collectif d'une communauté. Aucun **poste permanent** n'est encore créé. Ce qui n'empêche pas d'avoir un **porteur du projet**. Le **poste de gestionnaire** est facultatif. Dans certains cas, l'absence de poste de gestionnaire est temporaire, résultant d'un manque de ressources financières pour recruter un gestionnaire salarié. On cherche alors à obtenir un prêt de ressources humaines. Dans d'autres cas, le **poste de gestionnaire** est non requis car la taille permet une coordination directe des membres du collectif.¹⁴ Dans d'autres, même si la taille peut justifier un gestionnaire, ce

¹² Sans mécanisme pour l'éviter, le manque de renouvellement des élus conduit, à long terme, à l'absence de dynamique intergénérationnelle dans la gouvernance.

¹³ Comme un organisateur communautaire de CLSC.

¹⁴ Trois au minimum pour une coopérative de travail, dont certaines sont créées par un couple, le troisième membre étant symbolique.

poste n'existe pas parce qu'on mise sur la collégialité et la démocratie directe. Le **nom du poste**, directeur général ou coordonnateur, n'est pas neutre. Le milieu communautaire, plus féminin, et où les valeurs démocratiques sont très présentes, utilise davantage le terme coordonnatrice, que le milieu coopératif, plus masculin, où le terme directeur est davantage présent.¹⁵ Le **poste mixte**, comme le poste de secrétaire (du conseil) et gérant dans les premières caisses populaires n'est plus de mise, sauf dans les petites coopératives de travail. Dans les autres, la loi tend à toujours séparer, même à l'émergence, la fonction de directeur général et celle d'administrateur (au sens de membre du conseil d'administration). La **présence au conseil d'administration** est prépondérante. Même s'il n'est pas formellement membre du conseil, le gestionnaire nommé par le conseil est toutefois présent aux réunions du conseil que d'ailleurs il prépare avec le président et, s'il y a lieu, avec les autres membres du comité exécutif. Le président préside les assemblées. Le **premier gestionnaire** est souvent un bénévole. Même lorsqu'il y a rémunération, celle-ci est modeste. Bien que faiblement rémunéré, voire même non rémunéré, le **premier gestionnaire** ne compte pas ses heures. Il adhère au projet et peut même en être le porteur principal. Il est un **gestionnaire** militant qui participe, par son engagement et ses compétences, à l'émergence de l'entreprise collective. Si le « **one man show** »¹⁶ n'est pas impossible, il est toutefois atypique. Le **leadership en duo** se pratique et est parfois homme-femme (plus souvent que femme-homme).¹⁷ Il n'existe pas une frontière claire entre l'**animation** et la **gestion** et ce, même lorsqu'on distingue formellement les postes de président et de gestionnaire. La fonction d'animation de l'association est aussi importante que la fonction de gestion de l'entreprise. À l'origine, il s'agit davantage de relations **entre** les membres que de relations **avec** les membres (Bouchard et Malo, 1983).

Le gestionnaire coordonne une **équipe de bénévoles**, incluant les élus du CA et non des salariés. Les proches du **gestionnaire**,¹⁸ les membres de sa famille,¹⁹ sont mis à contribution bénévolement. Le travail des **femmes collaboratrices** du **gestionnaire** masculin est aujourd'hui mis à jour. Le **gestionnaire** et les bénévoles travaillent dans des locaux de partenaires (municipalité, ville, caisse, etc.), prêtés ou loués à peu de frais.

¹⁵ Malgré sa taille et son âge, la CTTQ a un coordonnateur général et non un directeur général.

¹⁶ Comme celui de ce curé secrétaire-gérant d'une caisse populaire.

¹⁷ Comme le célèbre tandem Victor Barbeau et Berthe Louard, respectivement président et secrétaire-gérante de La Familiale.

¹⁸ La servante du curé.

¹⁹ Dorimène, épouse d'Alphonse Desjardins, et leurs filles.

Les membres du collectif apportent leurs ressources et compétences personnelles et celles de leurs réseaux circonscrits dans une communauté. Les membres fondateurs ne sont pas démunis de ressources et de compétences. Parmi eux se trouvent souvent des professionnels car la création d'une entreprise est impossible sans un certain niveau de compétences (Vienney, 1980). Il se trouve aussi des leaders sociaux qui apportent les compétences nécessaires à la constitution d'une association. Le leadership est en effet une des conditions du développement (D. Lévesque, 1980).

Tableau 3
Création-innovation et configuration entrepreneuriale holiste

Contexte concurrentiel	Entrepreneur capitaliste absent ou abusif
Dynamique stratégique	Perspective (vision d'un monde meilleur) plus que positionnement dans le marché Offre destinée à un segment délaissé ou abusé (stratégie de créneau)
Gouvernance et gestion	Holiste, frontières floues, militantisme
Place et rôle des valeurs	Très présentes, ciment de l'organisation
Création de valeur : pour qui ?	Pour une communauté d'utilisateurs
Création de valeur : pour quand ?	Qualitative : améliorer son sort, changer le monde Horizon : de court terme et de long terme
Création de valeur : comment ? (ressources et compétences)	Ressources humaines bénévoles, volontariat Réseaux (multiples positions) dans la communauté

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

Somme toute, toute l'organisation est **holiste** et le rapport entre l'organisation et son environnement est holiste, toutes les parties prenantes sont en ajustement mutuel et à ce titre, la configuration est aussi innovatrice. La configuration organisationnelle à la fois missionnaire et entrepreneuriale de l'entreprise collective émergente est donc cohérente avec « l'innovation-expérimentation » caractérisant sa stratégie de création de valeur à l'émergence.

Formellement prend forme une **gouvernance démocratique**. La règle « un membre un vote » est fondée sur le principe d'égalité des membres et cohérente avec un groupement de personnes (Vienney, 1980). La coopérative est, en effet, une association de personnes et non pas de capitaux (Angers, 1974, 1976). La démocratie fait partie du système de valeurs des mutuelles, des coopératives et des associations d'économie sociale. Pour certains, c'est une démocratie représentative, pour d'autres, une démocratie directe. L'exercice de la démocratie n'exige cependant pas la tenue de votes. Les

décisions se prennent par consensus et non à majorité. La **démocratie délibérative** est de mise. Elle est aussi élargie à la communauté.

Aujourd'hui apparaissent de nouvelles formes collectives (coopérative de solidarité), qui reconnaissent formellement la communauté dans la gouvernance de l'entreprise collective faisant place à des membres de soutien. On tend à reconnaître les investisseurs responsables dans l'appui à la création de nouvelles formes collectives.

3.2 La diffusion : configurations entrepreneuriales et mécanistes au sein d'une adhocratie

Au deuxième stade, les entreprises collectives en arrivent à se consolider et à faire croître leur **mouvement** en adoptant une stratégie de création de valeur, caractérisée par l'innovation-diffusion. Un **regroupement** apparaît. Il y a donc une supra-configuration en plus des micro-configurations. À la base, la configuration passe de missionnaire-entrepreneuriale à **entrepreneuriale-missionnaire**. Pour l'ensemble du mouvement, la configuration est adhocratique. Au sein de cette supra-configuration, toutefois, se profile l'**émergence** d'une **configuration mécaniste**.

Dans les organisations « locales », ²⁰ avec la croissance de la taille de l'organisation, la **frontière** entre la **gouvernance** et la **gestion** se dessine. Le **poste de gestionnaire** existe. Le gestionnaire continue de participer aux réunions du conseil et d'y jouer un rôle clé, mais l'ambiguïté administrateur-gestionnaire tend à disparaître. Les fonctions d'administrateur (membre du conseil d'administration) et de gestionnaire sont de plus en plus distinctes. Avec la croissance, les revenus permettent de rémunérer les travailleurs, les **salariés** apparaissent, certains étant d'anciens bénévoles. Le gestionnaire est le superviseur des employés et des bénévoles, s'il en existe encore. Des associations et des coopératives conserveront, toutefois, toujours un centre opérationnel formé exclusivement de bénévoles, ²¹ ce qui requiert des compétences en gestion du bénévolat (chercher les meilleures pratiques de gestion du bénévolat). L'entreprise a maintenant ses propres ressources matérielles, ses locaux et ses équipements. Un centre opérationnel formalisé apparaît. La configuration **entrepreneuriale** devient plus classique, moins collective et plus centrée sur le gestionnaire principal : le directeur général.

La phase d'essaimage, les moyens aidant, transporte la réalisation du projet à une plus haute échelle. Il s'agit de **répandre la bonne nouvelle**. Mais il s'agit aussi de raffiner

²⁰ Nous donnons à ce terme le sens de « à la base ».

²¹ Comme la majorité des coopératives d'habitation au Québec.

le modèle en mettant à contribution les connaissances acquises durant la phase antérieure, au travers l'expérimentation. Une **configuration mécaniste pointe**. En effet, on observe un début de standardisation pour consolider les acquis et diffuser les meilleures pratiques. Le regroupement a pour fonction d'appuyer la consolidation et la diffusion. À cette fin, quelles ressources et compétences faut-il ? Il faut en arriver à un minimum de standardisation. Dans la période antérieure, le modèle rêvé a été expérimenté et on bénéficie donc maintenant non seulement des idées du penseur, mais aussi de l'**expérience des disciples réalisateurs**. La mise au point d'un modèle viable et diffusable implique le repérage des meilleures pratiques. Les « *success stories* » sont mis à contribution. Les organisations locales bénéficient du transfert d'expertise au travers de la concertation que promeut le regroupement. Un début de standardisation s'installe sans que la configuration soit mécaniste, l'autonomie des composantes locales étant prépondérante.

La **configuration de l'ensemble** est **adhocratique**. Elle repose sur la **concertation** d'entités locales qui conservent leur autonomie. Le **degré de formalisation** du **regroupement** semble plus grand dans les secteurs coopératif et mutualiste que dans le secteur associatif communautaire (au sens québécois). La fédération et la confédération sont les figures-types des regroupements de coopératives, alors que la table de concertation est la figure type des regroupements d'organismes associatifs communautaires. La **fonction politique**, incluant l'activité de représentation du mouvement auprès de l'État, est généralement la première fonction confiée au regroupement. La fonction économique confiée au regroupement est plus délicate : le regroupement sera-t-il en amont (les achats en commun), en aval (la commercialisation en commun) ou dans (la gestion commune) des activités des entités de base ? Les fonctions politique et économique du regroupement seront-elles assumées par la même organisation ou par des organisations différentes ?²² Qu'importe le choix, à ce stade, le regroupement économique est fortement sous contrôle du re-groupement de personnes. Il y a un **risque de configuration politique**, au sens Mintzbergien du terme, c'est-à-dire, éclatement, mais relu. La variété des formes collectives de base, elle-même dépendante

²² Le secteur coopératif en France s'était doté de deux organismes supérieurs : la FNCC et la SGC.

de la variété des mouvements au sein d'un même secteur d'activités, donne lieu à l'émergence de **plusieurs regroupements** dans un **même secteur**.²³

Tableau 4
La diffusion de l'innovation

Les valeurs	Diffuser le projet fondateur (étendre le mouvement) Faire bénéficier la formule à d'autres usagers Établir un rapport de forces (pour changer le monde)
Dynamique stratégique	Pénétration et extension de marché Raffinement de l'offre et du modèle organisationnel Début de standardisation
Gouvernance et gestion	Création d'un regroupement macro des entités micros Création facultative d'un regroupement méso (intermédiaire) Concertation > autonomie Configuration plus holiste aux niveaux méso et macro (émergents) qu'au niveau micro (division du travail accentuée entre les dirigeants élus et les gestionnaires salariés) Apparition d'une technostucture
Création de valeur : pour qui ?	Les usagers principalement Mais aussi les communautés auxquelles ils appartiennent
Création de valeur : de quel type ?	Quantitative (rentabilité d'usage) Qualitative (appartenance à un mouvement)
Création de valeur : pour quand ?	À court terme (pour conserver les usagers actuels et attirer les usagers potentiels) À long terme (car le projet de transformation sociale n'est pas abandonné)
Création de valeur : comment ? (ressources et compétences)	Début de standardisation (raffinement du concept) pour réussir la consolidation (entreprises en place) et la diffusion (création de nouvelles entreprises dans le même secteur) Fournies par les entités pionnières les plus grosses qui s'investissent dans la consolidation, la diffusion et la structuration de l'organisme fédérateur
Contexte concurrentiel	La diffusion réussie crée un marché rentable pour l'entrepreneur capitaliste ; la demande primaire est développée ; le concept peut être imité et il l'est, mais partiellement
Figures types	La table de concertation La fédération, l'union, la centrale La confédération

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

²³ Au Québec, le secteur coopératif financier a compté jusqu'à quatre regroupements provinciaux distincts, un pour chaque type de coopératives d'épargne et de crédit d'alors : caisses populaires, caisses d'économie, caisses d'établissement, caisses d'entraide économique. Le secteur coopératif de consommation a compté jusqu'à trois regroupements provinciaux : la Fédération des Magasins Coop et Cooprix, la Fédération des clubs de consommation et La Balance, coopérative grossiste en aliments naturels.

L'**échelle** du premier regroupement est en jeu. Sera-t-il méso (par exemple régional) avant d'être macro (par exemple à l'échelle du Québec) ? Les niveaux méso et macro émergeront-ils en même temps ? Le niveau méso existera-t-il ? Un **méso-regroupement**, un regroupement intermédiaire entre le local et le global, peut en effet émerger pour rendre compte de particularités « régionales ». Comment surmonter le risque d'éclatement, sinon par une reconfiguration positive du politique, par une **incontournable configuration délibérative**. On encourage la médiation, on évite les votes pour privilégier les consensus. Le **regroupement est volontaire**. Alors quel sera le degré d'adhésion ? Quel sera le degré de cohésion ? Y aura-t-il des « *free riders* » ? Un fort taux d'adhésion procure de la légitimité au regroupement et vice-versa. Même si formellement, le regroupement est volontaire, l'**obligation** de se **regrouper** peut aussi survenir. L'histoire des regroupements en économie sociale montre qu'un acteur extérieur et puissant comme l'**État**, joue souvent un rôle incitatif voir contraignant facilitant l'adhésion.

La **technostructure** et les **services de soutien** sont nécessaires à la diffusion de l'innovation. Or, au début de la période, le regroupement comme entreprise n'a ni gestionnaire, ni salarié. Il fonctionne avec un coordonnateur bénévole ou prêté et avec des comités de bénévoles. Plusieurs **comités de travail** sont en effet formés. Leurs membres sont généralement des élus et des gestionnaires locaux ou des bénévoles locaux. Il existe souvent une **organisation-phare**, une **pionnière**, ancienne et grosse, dont les ressources et compétences sont mises à contribution d'une manière telle que la frontière n'est pas toujours claire entre elle et le regroupement. La nomination d'un premier gestionnaire du regroupement²⁴ confirme son début d'institutionnalisation. Il s'agit souvent d'un **gestionnaire militant** dont le militantisme est confirmé par l'acceptation d'un niveau de rémunération inférieure. Si certains se comportent comme des chefs de PME,²⁵ d'autres se voient déjà comme gestionnaires d'une grande entreprise intégrée.²⁶ Certains n'hésitent pas à mettre par écrit leur vision, y compris celle de la démocratie.²⁷ Cette vision n'est pas sans impact sur la structuration du regroupement.

²⁴ Les Vaillancourt, Towner, Bernier.

²⁵ Voir Vaillancourt, Mouvement Desjardins.

²⁶ Voir Bernier / PUQ.

²⁷ Voir Towner et la démocratie économique.

3.3 La standardisation : configuration divisionnalisée, financiarisée et mécaniste (TIC)

Non seulement la gouvernance missionnaire (valeurs, projet fondateur) a disparu, mais aussi la gouvernance adhocratique nécessaire à l'innovation et la gouvernance entrepreneuriale révélatrice de l'autonomie.

Dans une stratégie de création de valeur par standardisation, l'entreprise collective mise complètement sur l'efficacité économique par les économies d'échelle et la standardisation. La croissance de la taille s'accompagne d'une réduction des coûts. L'entreprise collective accorde beaucoup d'importance au repérage et à la mise au point des procédés les moins coûteux qui deviennent les standards. La structure d'association à plusieurs niveaux a des coûts qu'on entend réduire à zéro. Des forces poussent d'abord vers le **regroupement sectoriel unique**, puis vers l'entreprise collective unique à l'échelle d'un mouvement.²⁸ Toutes les composantes de base deviennent des succursales, des établissements, sans sommet stratégique, sans gouvernance locale. La gouvernance devient globale. L'entreprise, ou la division le cas échéant, a un mode de **gestion mécaniste**. La technostructure est importante. Qu'elle soit interne ou externe (impartition), qu'elle résulte de standards internes ou externes (normes ISO par exemple), elle est une composante clé renforcée par les nouvelles **technologies de l'information et des communications (TIC)**. Les systèmes experts font pénétrer encore plus dans l'organisation, les normes du secteur. Les **TIC** et les systèmes d'information donnent un second souffle à la standardisation des procédés et des procédures. Les logiciels, les systèmes experts, simplifient l'accès aux procédures et procédés standard et contribuent à leur déploiement dans toute l'organisation. Une plateforme commune (systèmes d'information) traverse l'ensemble et uniformise le centre opérationnel.²⁹ Au niveau global, les spécialistes internes travaillent étroitement avec les partenaires externes fournisseurs

²⁸ Ainsi la confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins regroupait la fédération des caisses d'économie en plus de regrouper des fédérations de caisses populaires. Puis ces fédérations regroupées en confédération ont fait place à une fédération unique. Or la nouvelle fédération unique Desjardins ne se présente pas comme la Fédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, mais comme la Fédération des caisses Desjardins. Les caisses Desjardins, avec les TIC, deviennent de plus en plus des succursales de Desjardins. La Fédération des caisses Desjardins devient de plus en plus la Caisse Desjardins. La Caixa (Barcelone) est un exemple de caisse unique. Voir Malo, Marie-Claire (1998), « La Caisse d'épargne Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins ? », *Annales de l'économie sociale, publique et coopérative / Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 69, n° 4, p. 485-501

²⁹ Desjardins a un partenariat avec Belle et CGI. Au niveau local, les TIC poussent les services de soutien administratif vers les centres administratifs au service des caisses de plus en plus grosses suite aux fusions, elles-mêmes provoquées par les TIC. Les systèmes d'information n'ont pas été pensés pour les petites caisses rurales. Ils l'ont été pour la nouvelle caisse, une caisse milliardaire résultant de fusions de caisses.

des systèmes d'information qui renforcent l'intégration. Au total, le nombre de managers diminue. Il n'y a plus guères de cadres intermédiaires et les managers de premiers niveaux deviennent des « coachs », voire même seulement des gestionnaires du changement, qui pourraient à terme disparaître.

En effet, la configuration mécaniste peut fort bien co-exister avec un centre opérationnel plus professionnel,³⁰ puisqu'elle le soumet ! L'isomorphisme organisationnel conduit donc à une configuration mécaniste renouvelée par la technologie et les normes ISO, construites dans une logique d'amélioration, continuent de la qualité, mais sans jamais perdre la logique dominante de la réduction des coûts. Cette logique est excluante : on ferme des entreprises collectives et des points de services moins rentables, on ne dessert plus les catégories d'usagers à demande non suffisamment solvable, on ne répond plus à des besoins qui ne sont pas des occasions d'affaires, parce qu'ils ne sont pas suffisamment payants à satisfaire, on coupe dans les postes de travail.³¹

La pratique de l'isomorphisme institutionnel, encouragée par des consultants et parfois également par un cadre réglementaire, l'adoption d'une stratégie de création de valeur axée sur les coûts, la croissance aidant, conduisent l'entreprise collective à devenir un groupe pratiquant une diversification non reliée. L'entreprise collective devient une **société de portefeuille (*holding*)**, un conglomérat financier. La configuration globale est divisionnalisée. Le niveau méso comprend maintenant des divisions (filiales) chapeautées chacune par un conseil d'administration capitaliste et chacune pratiquant, à l'intérieur de son secteur, une gestion mécaniste axée sur la standardisation des produits et des procédés. Le niveau micro est du type succursaliste, sans souveraineté. La gouvernance est financiarisée, particulièrement celle du groupe. Elle est centrée sur la valeur pour le propriétaire et n'a que faire des valeurs collectives sociales et sociétales. Les valeurs sont en trop. Des non-membres et des investisseurs externes font maintenant partie des actionnaires et siègent même au conseil d'administration.

³⁰ La réingénierie des caisses s'accompagne d'un rehaussement général des qualifications dans le centre opérationnel. Il y a moins de caissières et plus de conseillers. Le cadre de premier niveau est de moins en moins un superviseur hiérarchique et de plus en plus le « coach » d'une équipe. Le centre opérationnel est de plus en plus professionnalisé, encouragé par une politique d'intéressement, intégré par les mêmes systèmes d'information. Malgré la politique de GRH commune, le gestionnaire local est un gestionnaire du changement, il est interpellé par son personnel, majoritairement féminin, qui doit concilier travail, famille et études.

³¹ La réingénierie des caisses provoque l'insatisfaction des membres-usagers touchés par la diminution des heures d'ouverture et du nombre de caissières. Le gestionnaire de caisse, en lien avec le conseil d'administration, doit gérer le rythme du changement, les impacts sur le personnel. Le taux de syndicalisation est supérieur à celui des banques, mais reste faible.

Tableau 5
Standardisation et isomorphisme institutionnel et organisationnel

Contexte concurrentiel	Entrepreneur capitaliste omniprésent dans un marché sans frontières
Dynamique stratégique	Sélection de segments rentables par leur taille Imitation de l'offre des concurrents Efficience économique par la standardisation des procédés
Gouvernance	Concentrée au sommet d'une entreprise intégrée et centrée sur les aspects financiers
Gestion	Concentrée sur l'efficience économique
Ressources et compétences requises	Capacité à standardiser (via des consultants et des systèmes d'information) Acquisitions de technologies Entrées de capitaux externes
Création de valeur : pour qui et pour quand ?	Pour les investisseurs et pour les clients Immédiatement
Valeurs	En trop!
Figure type	La mutuelle qui se démutualise

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

L'**association-holding**, la **coopérative-holding** ou la **mutuelle-holding** sont pourtant des configurations risquées³² en économie sociale. Il n'y a plus qu'**un seul conseil d'administration** pour le **groupement de personnes** et plusieurs conseils d'administration pour les filiales, tous des conseils de sociétés de capitaux. Les **financiers** dominent aux conseils d'administration. Les compétences en gestions financière et comptable sont recherchées. Sans ces compétences, il est difficile d'accéder à la fonction de membre du conseil. Par ailleurs, cette fonction est de plus en plus prisée puisqu'elle est maintenant généreusement rémunérée. Elle est aussi une fonction de prestige, en particulier pour le président du groupe, si on considère la taille du groupe. Alors que le président de l'entreprise collective tend à être un président du conseil, le gestionnaire au haut de la hiérarchie devient le « *chief executive officer* » (CEO), le patron des managers des filiales qui pratique une coordination par contrôle des résultats financiers soumis à une standardisation (même niveau de rendement visé sur le capital). Les managers du niveau micro ne sont plus que des managers d'établissements succursalisés.

La **structure associative** peut comprendre encore plusieurs étages, mais ils sont vides. Les instances micro ou méso ne sont plus des conseils d'administration, ils ne sont plus des lieux de gouvernance. Leur participation au processus stratégique se réduit à la participation au processus de nomination des élus du conseil d'administration du siège. Ils

³² Le cas des Coopérants (voir Avon et Malo) est un exemple d'échec du modèle de la coopérative-holding.

deviennent une assemblée d'actionnaires. Les élus des niveaux inférieurs ne sont plus des décideurs stratégiques. Les instances associatives micro et méso ne sont pas en contrôle direct sur les activités de l'entreprise. Elles peuvent être très actives pour animer la vie associative, elles peuvent même gérer des budgets de vie associative, elles ne dirigent plus les destinées de l'entreprise, comme le fait un conseil d'administration. La structure associative en vient à ne plus comprendre qu'un seul niveau et à se dissocier complètement du contrôle de l'entreprise en se transformant en **fondation** philanthropique, prenant en charge la responsabilité sociale de l'entreprise collective.

À terme, l'entreprise collective a encore des membres, mais ils sont comparables aux membres d'un **club de clients** mis en place par l'entrepreneur capitaliste. L'adhérent reçoit une carte de membre qui lui donne le droit de transiger, en retour d'une cotisation annuelle.³³

Le client peut aussi recevoir une carte de membre, sans cotisation, lui donnant droit à des avantages liés à la transaction. Dans les deux cas, l'approche est de marketing. Comme dans l'entreprise capitaliste qui offre une formule club, les membres de l'entreprise collective ne sont plus que des clients qu'on cherche à fidéliser.

Les droits des membres deviennent des droits de clients individuels gérés par le **service après vente**. Au mieux, l'entreprise nomme un **ombudsman**.³⁴ L'entreprise collective ne sollicite plus la participation des membres aux décisions. Au mieux, elle invite à participer financièrement à la capitalisation de l'entreprise. On tend alors à concevoir les membres comme des **actionnaires** permettant de capitaliser davantage l'entreprise. Le sociétariat n'est certainement plus communautaire. Les valeurs collectives sont en trop. La valeur marchande a pris toute la place.

La phase de retournement constitue donc une position de **rupture de l'équilibre** entre le marché (la valeur) et la vision fondatrice (les valeurs). Deux options s'offrent alors : la mutation ou le rééquilibrage. Dans une optique de rééquilibrage, l'entreprise collective a pour défi de réintégrer les valeurs à la valeur et vice-versa.

³³ Les exemples abondent dans le secteur privé. Ainsi, il faut avoir un certain niveau de revenus pour être membre du Club Price et la cotisation annuelle et la carte de membre annuelle donnent droit à l'achat mais non à celui de participer à la gouvernance. Le membre du Club Price n'est pas une partie prenante. Il est un consommateur qu'on cherche à fidéliser par l'adhésion à un club.

³⁴ La fonction de relations avec les membres est une fonction qui oscille entre la figure de l'ombudsman des clients (cohérent avec une stratégie de standardisation) et le conseiller stratégique du président (cohérent avec une stratégie d'hybridation).

3.4 La focalisation : configuration adhocratique au sein d'une configuration missionnaire

Dans une stratégie de focalisation, l'entreprise collective spécialise ses activités autour d'un **segment d'usagers**, dont les besoins sont à la fois relativement **homogènes** et **spécifiques**. Le développement stratégique de l'organisation se fait par l'**innovation de produits** et **services** destinés à des usagers ciblés, actuels et potentiels, et dont les conditions d'exercice de leur propre activité exigent de l'entreprise collective une approche, une **offre** particulière.

Du point de vue de la **gouvernance**, la stratégie de focalisation, parce qu'elle demande de développer une offre des produits/services, fortement adaptés à la clientèle d'usagers ciblés, pose des exigences sur la **composition** du **conseil d'administration**. En effet, les administrateurs jouent, plus que dans les autres stratégies de création de valeur, un rôle majeur dans la transmission des besoins spécifiques des membres qu'ils représentent. Tout comme dans la stratégie d'expérimentation où l'innovation, plus que l'efficacité, constitue un enjeu stratégique, les élus sont appelés à exercer un rôle plus actif dans les choix opérationnels des produits/services. Cette **proximité accrue** des **élus** de la gestion de l'offre tient également à la **taille** plus **limitée** de l'entreprise collective se développant dans le cadre d'une stratégie de focalisation. Dans ces conditions, la **représentativité** des **administrateurs** constitue une dimension clé de la réussite d'une telle stratégie de création de valeur. On aura donc tendance à retrouver un conseil d'administration formé d'administrateurs représentant le maillage socio-économique de l'activité (par exemple des syndicats, des communautés religieuses, des bénéficiaires). Dans certains cas même, la gouvernance au sommet sera exercée dans une forme de corporatisme. La forte **cohésion** des **élus** vient également du fait qu'ils sont fortement centrés sur les besoins relativement homogènes du segment desservi par l'entreprise collective. Les meneurs d'enjeux « *stakeholders* » auront alors tendance à évoluer dans une dynamique partenariale se rapprochant de la **configuration missionnaire** de la gouvernance.

Dans tous les cas, il n'y aura pas de perte de proximité avec la base de l'entreprise collective, celle-ci regroupant un sociétariat relativement homogène. La gouvernance s'exercera par **ajustement mutuel** de façon à favoriser l'innovation. De ce point de vue, l'organisation collective adoptant ce type de stratégie de création de valeur, aura tendance à pratiquer une gouvernance **participative** (adhocratique). La faible taille de l'organisation et la nécessaire **implication** des **membres** pour faire évoluer de façon pertinente une

offre quasi-sur-mesure constituent des incitatifs importants à l'adoption de ce mode de gouvernance.

Contrairement aux stratégies de standardisation et d'hybridation, la gouvernance s'exerce, dans une stratégie de focalisation, à un **seul niveau**. En raison des compétences très spécifiques qu'exige la conduite d'une telle stratégie et de la difficulté à les reproduire, le déploiement géographique de l'activité aura tendance à se faire dans une approche davantage **succursaliste** que par essaimage. En effet, bien que centrée sur l'innovation, l'entreprise collective ne peut, à cette étape, faire fi de l'efficacité! Elle risquerait alors de voir ses usagers se tourner vers la concurrence de type généraliste. Ainsi, elle se voit dans l'obligation d'intégrer une préoccupation de standardisation dans sa différenciation en recherchant des **effets de taille** et d'**envergure sans toutefois déroger à sa spécialisation**. De plus, la spécialisation et la différenciation n'étant pas de nature géographique, mais bien **relative à la nature même de l'activité**, les coûts d'une telle spécialisation locale ne justifieraient pas le degré de pertinence ainsi gagné. L'**autonomie** de l'entreprise collective adoptant une stratégie de focalisation demeurant entière et ayant tendance à être de taille limitée, son mode de gouvernance prendra aussi une couleur **entrepreneuriale**.

La gestion de l'entreprise collective, se développant selon une stratégie de focalisation, sera fortement teintée par une configuration **adhocratique**. En effet, les processus organisationnels, pour permettre l'émergence de l'innovation, devront nécessairement être flexibles et, par conséquent, caractérisés par une grande décentralisation des pouvoirs au sein de la technostructure qui a un caractère de **proximité**. La technostructure se comporte comme une composante **professionnelle**, en rapport de co-production de services avec l'utilisateur. De plus, parce que cette stratégie conduit l'entreprise collective sur la voie de l'élargissement de la gamme puis de la diversification reliée de produits/services, une structuration organisationnelle par projet, un projet pouvant constituer le portefeuille d'activités faites par l'utilisateur avec l'entreprise, sera davantage appropriée qu'une structure par produit. En effet, une structuration transversale permettra d'accroître la rapidité de réponse aux besoins de l'utilisateur tout en accroissant la pertinence de la réponse. Elle permettra de développer, comme l'exige cette stratégie, des méthodes uniques, originales et spécifiques.

Tableau 6
La focalisation typique de la configuration
adhocratique (ajustement mutuel)

Valeurs	Services aux membres-usagers et à la collectivité qu'ils forment ; pas d'exclusion au sein du segment
Dynamique stratégique	Développement en profondeur d'une offre de produits (panier de services) adaptée aux membres-usagers appartenant à la collectivité ciblée ; fidélisation des usagers
Gouvernance et gestion	Gouvernance de proximité et partenariale Orientée par les membres-usagers qui forment une collectivité particulière et partenariale CA actif DG central
Création de valeur : pour qui et pour quand ?	<u>Pour les membres-usagers individuellement</u> : un avantage qualitatif unique (panier de services/produits adapté à eux) et un avantage quantitatif (rapport qualité/prix bien équilibré à cause de la proximité avec l'utilisateur), obtenu à court terme (force du nombre) <u>Pour la collectivité que forment les membres-usagers</u> : un avantage qualitatif (une reconnaissance de leurs attentes spécifiques comme groupe ; un renforcement de leur identité particulière), obtenu à moyen terme, avec la croissance
Création de valeur : Comment ? (ressource et compétences)	Flexibilité due à la taille (PME) Spécialisation / segment ciblé Appartenance, engagement, identité et loyauté des membres-usagers mises à contribution Expression des besoins par les membres-usagers Coproducteur du service avec l'utilisateur Effet de levier due à la proximité / segment ciblé Collectivité non seulement en demande mais aussi prête à collaborer (partenariat)
Contexte concurrentiel (entrepreneurs capitalistes)	L'entrepreneur capitaliste fortement présent cible la meilleure portion du marché, voire même du segment de marché Il est aux aguets pour imiter les pratiques les plus rentables
Figure-type/Exemples	La caisse de groupe (Caisse d'économie Desjardins des travailleurs et travailleuses ; Caisse d'économie Desjardins de la culture) La coopérative d'une communauté (Coop HEC) La mutuelle de groupe (Les Coopérants au service des agriculteurs ; avant leur fusion avec les Artisans) La coopérative d'un groupe d'utilisateurs-ciblés (Mountain Equipment Co-op : MEC)

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

La gestion est également de type **missionnaire**. Le gestionnaire au sommet travaille à maintenir les liens avec le milieu fondateur, mais aussi à développer la complicité et les liens avec de nouveaux acteurs. Des partenariats stratégiques, mais également opérationnels, avec des partenaires ciblés, par exemple des communautés religieuses (Bérard et Malo, 2002 ; Vézina et Legrand, 2002), les gouvernements et d'autres groupes de soutien (Vézina et Legrand, 2002) traverseront les activités de l'organisation. Ces partenariats s'inscriront dans des appartenances historiques, mais une certaine modernisation s'exerce également à cet égard. Une modernisation qui joue dans le sens du renforcement comme en témoigne l'arrimage d'une caisse focalisée avec le nouveau mouvement pour l'investissement socialement responsable. Cependant le rapport de citoyenneté de l'entreprise collective focalisée n'est jamais global, jamais totalement sociétal, même s'il est social. Il tire sa force de la concentration au sens de la spécialisation auprès d'une communauté très ciblée.

Le gestionnaire est un **mailleur**, tissant les réseaux nécessaires à l'innovation permettant d'assurer la viabilité de l'entreprise collective. Il est également un **mobilisateur d'équipes**, que celles-ci soient le conseil d'administration, le personnel ou le groupe de partenaires extérieurs. C'est un coordonnateur général plus qu'un directeur général, en ce sens qu'il **crée les conditions favorables** à l'action plus qu'il ne dirige directement les actions. **La cohésion** est une valeur forte qu'il promeut en ayant recours fréquemment à la mission qui tend à redéfinir le métier de l'entreprise. Ainsi, une entreprise collective bancaire ne sera pas d'abord un banquier, mais bien un accompagnateur du développement de ses clients-membres.

La configuration combine avec brio les dimensions **entrepreneuriale** et **innovatrice** en les articulant avec une dimension **missionnaire** différente de celle des origines, car elle est très sélective. Mais comme le segment ciblé n'est pas d'un grand intérêt pour l'entrepreneur capitaliste, la mission conserve une forte dimension sociale. Cette combinaison fait participer les partenaires externes à la gouvernance, avec les membres-utilisateurs, comme elle fait participer les employés (les partenaires internes) à la cohérence de l'action et de la stratégie de création de valeur.

3.5 L'hybridation : complexité de la combinaison et supra configuration missionnaire

La stratégie de création de valeur par hybridation est pertinente pour de grandes entreprises collectives qui choisissent de rester dans le champ de l'économie sociale en

refusant d'entrer davantage dans la voie de la standardisation. De façon à réaliser l'équilibre entre la nécessaire standardisation, pour obtenir l'efficacité économique sur un marché global, et la nécessaire différenciation pour répondre aux besoins des différentes catégories de membres et de leurs collectivités, la grande entreprise collective, ou le grand réseau fédéré qui choisit cette stratégie, a un important défi de reconfiguration. Comme dans sa phase d'émergence, l'entreprise collective doit **de nouveau innover** dans ses dimensions institutionnelle et organisationnelle, à travers notamment une **configuration hybride originale**.

Reconnaître la diversité,³⁵ la faire entrer dans le système de valeurs de l'entreprise collective, est une condition nécessaire pour bien diriger une entreprise choisissant la création de valeur par l'hybridation. La couverture des besoins d'un **sociétariat large** exige de reconnaître une diversité de groupes de membres. La co-existence de plusieurs **groupes stratégiques** de **membres-usagers** est envisagée comme une ressource et comme un défi à la configuration. Chaque groupe est formé d'un ensemble relativement homogène de membres-usagers en termes de besoins à satisfaire, de type de valeur attendue de l'entreprise collective. Uniforme au sein du groupe, cette valeur attendue se distingue toutefois des attentes d'autres groupes de membres-usagers de l'organisation. Ainsi, entre la spécificité infinitésimale (allant jusqu'à l'individuation : le tout devient une variété d'individus tous différents les uns des autres) de la conception de la valeur et l'uniformité (les individus ne forment plus qu'un tout) de la conception de la valeur réside un niveau intermédiaire qui permet de reconnaître la différenciation des individus par **groupes d'appartenance**. Traditionnellement cette appartenance est fondée sur

³⁵ Dans Desjardins, au plan des affaires, on segmente en plaçant les services aux entreprises et entrepreneurs dans des centres financiers aux entreprises (CFE), les caisses conservant les services aux particuliers. Par ailleurs, on fait disparaître de la diversité quand la petite caisse rurale ne peut plus exister, incapable de faire face aux coûts de sa reconfiguration informatique. Sur les conseils d'administration des caisses, on encourage la venue des femmes et des jeunes, alors que les conseils ont plus de pouvoir sur les activités de responsabilité sociale que sur les activités de services financiers de la caisse. Les identités reconnues sont les femmes et les jeunes, mais sans que ceux-ci forment des groupes stratégiques justifiant des gouvernances méso spécifiques favorables au réseautage avec les mouvements de femmes (y compris celles des femmes entrepreneures, femmes d'affaires, mouvement de lutte contre la pauvreté) et les mouvements de jeunes. Par ailleurs, avec les fusions, les élus sont des représentants d'un sociétariat de plus en plus large, aux multiples identités. La gouvernance micro est celle d'une « banque universelle » ouverte à tous, mais en même temps dans les quartiers défavorisés, la présence de Desjardins diminue même s'il est encore au service des exclus comparativement aux banques capitalistes qui ont carrément déserté ces milieux.

l'appartenance à un territoire mais elle ne l'est plus forcément à ce stade.³⁶ Les groupes sont formés généralement en fonction de l'activité ou du territoire, ou des deux. Les groupes d'appartenance ne sont pas forcément territoriaux, mais la prise en compte des contextes institutionnels rend souvent incontournable un découpage territorial. Il faut alors une structure matricielle. Les groupes de membres se construisent à la fois par reconnaissance mutuelle au sein du groupe et par la reconnaissance par le sommet stratégique de la diversité des groupes. Pour que s'opère le ré-équilibre, pour que naissent des forces de différenciation, il faut donc un niveau de **gouvernance méso**. Ce faisant, le nouveau niveau local de la gouvernance est en tension entre la structure originelle où le local est souverain et la structure nouvelle qui déplace le pouvoir associatif au niveau méso.³⁷ Ce niveau méso n'est plus simplement un niveau régional. Il est redéfini par la composition des différents **groupes intermédiaires** de membres-usagers. Ce niveau intermédiaire de gouvernance est requis pour que co-existent plusieurs stratégies de différenciation (adaptées aux différents groupes stratégiques de membres-usagers).

³⁶ Le niveau méso de Desjardins était, jusqu'à tout récemment, constitué des fédérations régionales de caisses populaires et de la fédération des caisses d'économie. La reconfiguration en fédération unique pour des raisons d'efficacité économique a fait disparaître les conseils d'administration de ces fédérations. Aujourd'hui la gouvernance méso est formée des nouveaux conseils des représentants (CORE). Il existe des CORE de caisses populaires et un CORE de caisses de groupe (caisses d'économie) mais il n'existe pas encore un CORE de CFE. Les CORE régionaux témoignent jusqu'à un certain point de la reconnaissance de l'urbanité et de la ruralité mais non explicitement. Il existe toujours des tensions entre caisses rurales et caisses urbaines sans qu'on reconnaisse formellement ces milieux comme groupes stratégiques de membres-usagers.

³⁷ Dans Desjardins apparaissent de nouveaux lieux de gouvernance supra-locale pour les services financiers aux entreprises. Le CFE est une alliance de caisses gouvernée par une assemblée et un comité de directeurs généraux de caisses. Il aurait pu être gouverné par un conseil d'administration de gens d'affaires (comme l'était la caisse d'entraide économique). On a plutôt convenu que les gens d'affaires usagers du CFE restent ou deviennent membres de la caisse. La gouvernance des caisses populaires devient aussi de plus en plus supra-locale suite aux fusions de caisses. La gouvernance de la « petite caisse rurale » est une espèce en voie de disparition. Tout au plus, on réussit à maintenir un centre de services, un établissement. Les nouvelles caisses, issues des fusions, sont de plus en plus des caisses milliardaires qui forment un « groupe stratégique » comme jadis les caisses millionnaires. Pourtant est-ce un groupe stratégique du point de vue de la création de valeur pour l'utilisateur ? À l'origine, le territoire de la caisse avait été défini stratégiquement socialement : c'était la paroisse. Aujourd'hui la définition stratégique du territoire repose sur le potentiel du marché. Parfois des effets de proximité jouent encore, de sorte que certaines fusions font référence au nouveau territoire institutionnel : l'arrondissement urbain, la municipalité régionale de comté (MRC). Mais elle n'est pas planifiée, elle n'est pas jugée stratégique par le mouvement alors que cette référence est une force centripète pour la constitution de partenariats.

Les **acteurs de la gouvernance** sont **revalorisés**.³⁸ La gouvernance méso exerce une fonction **médiatrice** entre les politiques communes, qui émanent de la gouvernance globale, et l'implantation de ces politiques localement. Elle est, par ailleurs, un vecteur d'innovation par sa proximité avec le groupe spécifique de membres-usagers. La gouvernance méso est formée de plusieurs groupements stratégiques de membres-usagers présentant chacun des demandes particulières, même s'il existe aussi un tronc commun de demandes. Pour assurer l'efficacité, l'atteinte des buts, la satisfaction de groupes de membres différenciés, la configuration doit aussi être **adhocratique**. Les différentes composantes sont appelées à collaborer. Les membres, les élus par et parmi les membres, les gestionnaires et les professionnels³⁹ sont invités à contribuer par leur participation. La configuration révèle non seulement l'**inclusion** des **élus** et des **gestionnaires**, mais aussi l'**inclusion** des **travailleurs** et des **usagers, co-producteurs des services**, dans les processus stratégiques. Au niveau local, il y a un rapport de production de services, une configuration professionnelle qui, toutefois, ne peut évoluer en complète autonomie. Le processus laissera émerger les demandes et les innovations-expérimentations. Les stratégies émergentes sont encouragées. La diversité de membres et la création de valeur pour des destinataires, dont les attentes sont diverses, exigent **une gouvernance et une gestion participatives**.

La nécessaire efficacité économique imposée par la concurrence au sein d'un marché global, maintient en partie l'organisation dans une **configuration mécaniste**. Il

³⁸ Dans Desjardins, le nombre de dirigeants élus diminue avec la concentration des lieux de gouvernance (fusions) et avec l'introduction de nouveaux lieux de gouvernance occupés par des gestionnaires (cas des CFE) – le comité de président de caisses membres d'un CFE est facultatif et est une exception. Les fusions constituent une force de professionnalisation des conseils d'administration. Parallèlement, des personnes de plus en plus qualifiées sont attirées par le prestige de la fonction de dirigeant (élu) d'une caisse milliardaire. Mais la non-rémunération des élus freine cette tendance de professionnalisation. La gouvernance locale redécouvre les vertus de la planification des affaires, mais aussi la vie associative. L'opération « nouveau coopératif Desjardins » favorise l'arrimage de la caisse à ses membres. L'opération elle-même suscite un sursaut de vie associative et fait appel à des moyens contemporains de consultation comme Internet. La fonction de président de caisse est revalorisée. Le président est bien le pilote de cette vie associative, de concert avec le directeur de la caisse. Les conseillers de surveillance sont aussi revalorisés. Le conseil de vérification et de déontologie est un chien de garde de l'éthique de la caisse, mais celle-ci a davantage trait à la régie d'entreprise qu'à la responsabilité sociale de la caisse.

³⁹ Les directeurs de caisse, bien que dans la gouvernance du CFE, sont aussi, en quelque sorte, dans le processus du CFE. Le gestionnaire de caisse oriente ses membres d'affaires vers le CFE. Les services du CFE sont offerts par des directeurs de compte, qui travaillent avec beaucoup d'autonomie en coproduction de services avec l'utilisateur, mais aussi en ajustement mutuel avec leurs collègues (projet de maillage d'entreprises dans un secteur). Le chef d'équipe est un « coach » plus qu'un supérieur hiérarchique. Il y a deux catégories de gestionnaires d'organisations locales (supra-locales) : le gestionnaire de caisse et le gestionnaire de CFE. Mais ils se ressemblent : ils encadrent des professionnels. Les nouveaux rapports de production et de consommation ont un impact sur le gestionnaire de la caisse. La nouvelle figure type du travailleur en contact avec la clientèle est le conseiller, et non le caissier, les transactions se faisant en autoservice (guichets automatiques, Internet, etc.). Par ailleurs, l'engagement social du directeur de caisse fait partie intégrante de sa tâche.

faut, en effet, un degré suffisant de standardisation pour maintenir une structure de coûts compétitive. Le processus de renforcement de la **standardisation des procédés**, des processus d'affaires (la réingénierie par exemple), est un acquis de la période antérieure. La technostucture, qu'elle soit interne ou externe (impartition, consultants) a une place. La **gouvernance intégrative** reflète cette configuration. Elle peut être renforcée par le législateur qui reconnaît un pouvoir de contrainte à l'organisme fédérateur. Ainsi les politiques communes deviennent exécutoires. Il faut un minimum d'intégration dans la gouvernance pour tenir ensemble une organisation complexe. Il faut pratiquer de l'animation-intégration dans le groupement de personnes, maintenant très hétérogène, et chez les divers personnels de l'entreprise. L'entreprise se dotera de son propre institut de formation, voire même de son université. La **gouvernance globale** présente un sommet stratégique unifié.⁴⁰ Mais la configuration mécaniste ne suffit pas pour tenir ensemble une entreprise collective complexe. Il faut aussi un projet commun. Or, comme les projets collectifs sont diversifiés, à cause de la diversité des groupes de membres, il faut que l'entreprise collective adhère à un projet d'**intérêt général**.

La taille, l'envergure et le niveau d'intervention imposent une responsabilité sociale telle que l'entreprise doit et peut se situer dans une **supra-configuration missionnaire**, qui dépasse ses frontières organisationnelles. Le mouvement est ancien et il a permis de bâtir un patrimoine collectif d'usagers qui s'apparente à un patrimoine d'intérêt général. Il a la légitimité et la nécessité de s'inscrire dans un projet de société, un projet de « nouveau monde », un projet de transformation sociale. D'une part, l'entreprise collective doit se situer dans cette supra-configuration missionnaire. Pour réussir son insertion dans cette configuration, l'entreprise collective doit participer activement aux forums, sommets et chantiers sociétaux.⁴¹ D'autre part, l'entreprise collective doit laisser traverser sa configuration de gouvernance par le projet de société. Pour se laisser « pénétrer » par le projet sociétal, sa configuration de gouvernance doit être adhocratique avec l'externe. Elle doit reconnaître les différents « **stakeholders** » **externes**. Cette gouvernance participative doit inclure des **partenaires socio-économiques**, non pas tant dans le processus de formulation que dans le processus de formation de la stratégie. La participation de partenaires socio-économiques, comme on en retrouve au sein de conseils de sociétés d'État, peut aider à inclure dans la gouvernance de l'entreprise collective, une perspective

⁴⁰ Desjardins, par exemple, a renforcé l'unité de sa gouvernance macro, éliminant une bonne part des tensions entre le coopératif et le corporatif. Les conseils d'administration des trois instances supérieures de Desjardins (fédération, caisse centrale, société de portefeuille) ont maintenant la même composition.

⁴¹ La période Claude Béland (voir son livre) est particulièrement riche d'exemples.

d'intérêt général. Sans aller jusqu'à faire siéger des partenaires au conseil d'administration, une entreprise collective peut trouver des mécanismes de participation de ces derniers.⁴² Le défi, qu'imposent l'envergure et le niveau d'intervention de l'entreprise collective à la recherche de ce type de rééquilibrage, est de joindre son action à celle de partenaires apportant des ressources complémentaires.

⁴² Alban d'Amours, le nouveau président du Mouvement Desjardins, favorise cette approche. Les groupes socio-économiques ont été invités à participer à la consultation « renouveau coopératif Desjardins ». Le défi est d'avoir des mécanismes permanents de participation de partenaires.

Tableau 7
L'hybridation typique de la méta configuration missionnaire

Contexte concurrentiel	Marché global sans frontières Entrepreneur capitaliste dominant par leadership de coût (standardisation) absent de certains segments
Valeurs	Fondent les stratégies L'intérêt collectif (reconnaissance du particularisme au niveau de groupes de membres-utilisateurs) ; la diversité est une valeur L'intérêt général (reconnaissance d'un intérêt commun aux différents groupes de membres-utilisateurs) ; responsabilité sociale de l'entreprise
Dynamique stratégique	Combinaison de standardisation (acquise et à parfaire sélectivement) et d'innovation (pour répondre aux besoins différenciés de chaque groupe stratégique ; pour rejoindre les exclus)
Création de valeur : laquelle, pour qui et pour quand ?	Valeur complexe Valeur d'usage à court terme pour différents groupes de membres au sein d'une même société Valeur transformatrice à long terme pour cette société
Gouvernance et gestion	<i>Partenariale (méta gouvernance)</i> <i>Globale</i> (ce qui peut être centralisé, ce qui doit être intégré, ce qui doit être projeté : missionnaire) <i>Méso</i> (ce qui peut être décentralisé) par groupe de membres-utilisateurs, définis en fonction de leur appartenance à une même collectivité (territoriale ou autre) Disparition de la gouvernance micro traditionnelle
Création de valeur : comment ? (ressources et compétences)	Standardisation (efficacité : économie des ressources) Innovation (efficacité : satisfaire chaque groupe de membres-utilisateurs d'une manière particulière) Équilibre standardisation/innovation (plateforme commune / variété) Équilibre centralisation/décentralisation Combinaison compétences internes /externes (partenariat) Réseautage pluriel (entreprise/milieu entreprise/société) et réciproque (capital de sympathie, engagement dans l'entreprise collective)
Figures types/Exemples	Confédération multi-sectorielle (Confédération générale des SCOP) Fédération (Fédération des coopératives en milieu scolaire et Fédération des caisses Desjardins dans la mesure où elles reconnaissent la variété stratégique en leur sein) Configuration partenariale (intra-territoriale et supra-territoriale)

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

La configuration complexe de la grande institution collective nécessite donc de retrouver une place dans une configuration missionnaire, dans une supra-structure de concertation, une configuration partenariale, impliquant non seulement les acteurs internes mais aussi les acteurs externes, les partenaires socio-économiques, car vu sa taille et son rayonnement, l'institution a un rapport de société, voire même un rapport de propriété (patrimoine collectif sociétal), qui nécessite une telle envergure de mission. La configuration partenariale est caractérisée par une structure s'appuyant sur une combinaison de partenaires externes, de formes diverses et apportant des ressources complémentaires.⁴³

La reconnaissance de la complexité de l'entreprise collective fédératrice, et la volonté de la maîtriser pour assurer la viabilité dans un système marchand capitaliste où le conglomérat peut se coordonner avec le critère simple du rendement sur le capital investi, exige de faire émerger un système, soit des critères d'évaluation spécifiques aux entreprises collectives.⁴⁴ Les alliances inter-entreprises collectives de même envergure, partageant les mêmes défis sont nécessaires. La reconnaissance de l'État également, acteur puissant parmi les « *stakeholders* ».⁴⁵

La gouvernance se complexifie. Elle est multi-niveaux (globale, intermédiaire ou méso, locale) et multi-acteurs (divers groupes de membres, partenaires). La structure de la gouvernance traduit un rapport entre le sommet et la base, entre le centre et la périphérie, entre le global et le local, mais aussi, entre sommet et groupes de membres et entre l'entreprise et les partenaires socio-économiques. Il y a un défi de gouvernance hybride, de co-existence de deux logiques : l'efficacité économique du marché et la proximité aux usagers, lesquels ne forment plus un ensemble homogène. La gouvernance est à la fois intégratrice (un ensemble) et différenciée (des groupes). La supra-gouvernance d'un tel ensemble en tension est forcément missionnaire (Malo, 2000, inédit).

⁴³ Au niveau du groupement de personnes, la phase de rééquilibrage de Desjardins pourrait même aller jusqu'à une **refondation** fondée sur l'ajout aux valeurs anciennes, de nouvelles valeurs correspondant à un rajeunissement : mouvements de l'investissement responsable, la consommation responsable, le commerce équitable, mouvement écologique, etc. (Malo et Lejeune, 2002).

⁴⁴ Il n'est pas étonnant que Desjardins promeuve une agence spécifique de notation pour les banques coopératives.

⁴⁵ Depuis longtemps, le rapport à l'État de Desjardins contribue à tenir ensemble ses composantes. Desjardins est une organisation complexe dont les lignes de forces centripètes sont renforcées par son cadre juridique. La première loi sur les caisses d'épargne et de crédit était à l'image de la caisse populaire conçue par Alphonse Desjardins et la nouvelle Loi sur les coopératives financières est, ni plus ni moins, qu'une loi sur Desjardins. Il n'existe pas de coopératives financières à l'extérieur de Desjardins et il existe de moins en moins de possibilité de se soustraire aux politiques communes au sein de Desjardins.

CONCLUSION

L'évolution des entreprises collectives peut être comprise à la lumière de la grille d'analyse stratégique qui situe son objet précisément au niveau de l'organisation et de son positionnement dans son environnement concurrentiel et institutionnel. Celle-ci peut être mise en parallèle avec l'approche des lois de formation et transformation des organisations de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles) qui modélise les phases d'évolution allant de l'émergence à un point de retournement (Vienney, 1980, 1990). Notre contribution réside dans le recours à une nouvelle approche en stratégie d'entreprise, celle des ressources et compétences.

L'approche des ressources et compétences fait ressortir la notion de création de valeur au cœur de la dynamique stratégique. Il s'agit bien d'une dynamique car, à travers le temps, la stratégie de création de valeur change. Notre contribution réside aussi dans l'exploration d'un stade moins étudié et moins connu : la phase de ré-équilibre. Celle-ci consiste à maintenir délibérément l'organisation dans une forme de gouvernance compatible avec l'organisation collective, alors que des forces la poussent hors du champ de l'économie sociale. Pour mieux comprendre chaque voie, nous avons aussi fait ressortir les liens entre la stratégie et la structure. À chaque stratégie correspond une configuration organisationnelle, ou une combinaison de configurations de gouvernance et de gestion qui permettent de mieux saisir l'évolution de la gouvernance et de la gestion de l'entreprise collective.

Tableau 8
Configurations organisationnelle / stratégies de création de valeur

	Création	Diffusion	Standardisation	Focalisation	Hybridation
Missionnaire	X	X		X	
Entrepreneuriale	X	X		X	
Adhocratique		X		X	X
Professionnelle				X	X
Mécaniste		X	X		X
Divisionnalisée			X		
Supra-missionnaire					X

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

Il ressort que les entreprises collectives ont généralement un **tronc commun**, une histoire commune en deux temps : l'innovation-expérimentation et l'innovation-diffusion. La création d'une nouvelle forme d'entreprise collective donne lieu à diverses expérimentations en parallèle. Toute nouvelle entreprise collective est, en soi, une innovation. La structure qui correspond à cette stratégie de création de valeur, centrée non

seulement sur l'utilisateur mais sur une communauté, est une configuration entrepreneuriale au sein d'une configuration missionnaire « localisée ». La gouvernance et la gestion ne font qu'un, la configuration est holiste. La phase d'essaimage amène un début de standardisation indispensable pour diffuser le modèle initial qui relevait de l'expérimentation. Le regroupement apparaît. La configuration de l'ensemble fédérée est missionnaire et adocratique, alors que la configuration locale devient plus entrepreneuriale que missionnaire.

Tableau 9
Le tronc commun des entreprises collectives

	INNOVATION-CRÉATION	DIFFUSION-ESSAIMAGE
Concurrence	Absente ou abusive	Perçoit une opportunité de « marché », imitation
Gouvernance (entrepreneur collectif)	À la base Holiste, frontières floues Militantisme	Regroupement d'entités locales Apparition d'un niveau supérieur Concertation/autonomie Distinction des rôles
Valeurs	Très fortes Entraide, mutualisme	Répandre la bonne nouvelle La force du nombre
Valeur	Pour la communauté Horizon de moyen terme	Pour le membre-usager D'usage, qualitative, de propriété
Dynamique stratégique	Création dans un créneau (collectivité) Perspective plus que positionnement	Diffusion par essaimage, développement en surface Raffinement du concept Recherche des meilleures pratiques
Ressources et compétences	Bénévolat, généralistes, Proximité, appartenance engagement, identité, loyauté	Structuration des processus (début), professionnalisation, communauté

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

La **croissance** réussie, l'entreprise collective est souvent entraînée par des **forces de standardisation**, qui peuvent conduire à terme à sa sortie du champ de l'économie sociale. L'isomorphisme organisationnel et institutionnel conduit à une configuration divisionnalisée pour l'ensemble et mécaniste pour chaque division. La gouvernance est entièrement financiarisée. Les valeurs sont en trop. Seule reste la valeur économique. Pourtant des **voies de ré-équilibre** existent : d'une part, la focalisation pour les entreprises collectives qui choisissent un segment et, d'autre part, l'hybridation, pour les entreprises collectives qui continuent d'évoluer sur le marché global, atteint avec la croissance. La première correspond au développement autour d'un groupe de membres-usagers très circonscrit, la deuxième rejoint un ensemble de groupes stratégiques de membres-usagers. Les entrepreneurs collectifs, qui choisissent délibérément de maintenir

l'entreprise collective dans son champ, ont le défi de l'intégration des valeurs à la valeur et vice-versa ! La stratégie de focalisation amène l'entreprise collective à se configurer dans un nouveau projet missionnaire et à pratiquer la gouvernance et la gestion participative. La configuration choisit de rester entrepreneuriale en limitant sa taille optimale à celle d'un segment, sur lequel elle focalise et concentre son innovation : la création de valeur pour une collectivité de membres-utilisateurs circonscrits. En contrepartie, la grande entreprise collective fédérative, l'ensemble fédéré, continue de croître à l'échelle globale et fait donc face à un important défi de configuration pour réussir l'hybridation, c'est-à-dire une combinaison stratégique d'innovation et de standardisation. L'entreprise collective doit, d'une part, s'inscrire dans une méta-configuration missionnaire et, d'autre part, se laisser pénétrer dans le projet sociétal de cette configuration. À l'interne, elle doit réussir une combinaison de gouvernance participative et intégrée. De la même façon, sa configuration de gestion doit réussir à combiner la standardisation et l'ajustement mutuel requis pour l'innovation.

Tableau 10
À la croisée des chemins de la croissance

	STANDARDISATION	INNOVATION FOCALISATION	INNOVATION HYBRIDATION
Concurrence	Dominante Économie globale Sans frontières	Absente Marché étroit Compétences spécialisées	Active Axe stratégique différent
Dynamique stratégique	Effizienz économique Offre standardisée Marché élargi	Créneau ciblé Panier de produits/services sur mesure	Offre combinant standardisation/ innovation Marché global Non homogène
Gouvernance/ entrepreneur collectif	Concentrée au sommet Organisation unique Entreprise	De proximité Orientée par les membres-usagers Leur milieu	Globale Intermédiaire : groupe de membres-usagers (activité, territoire)
Valeurs	En trop!	Service aux membres Tout le segment sans exclusion	La diversité La responsabilité
Valeur	À court terme D'usage (ristournes) Quantitative	Qualitative Unique Pour les membres et la communauté qu'ils forment	Adaptée à chaque groupe d'usagers (CT) Transformatrice (LT)
Ressources et compétences	<i>Nécessaires, à acquérir :</i> Capitaux (externes) Technologie Compétences/ produits Centralisation <i>Acquises, non exploitées</i> Proximité Appartenance Engagement Identité Loyauté	<i>Nécessaires et exploitées :</i> Compétences clients (proximité, besoins des membres-usagers) Appartenance, engagement, identité, loyauté Flexibilité (taille) Spécialisées	<i>Nécessaires et exploitées :</i> Efficience opérationnelle Innovation par groupe de membres-usagers À développer : Centralisation/ décentralisation Compétences internes/ externes (partenariats, alliances) Réseautage pluriel

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

Tableau 11
Émergence et croissance, retournement et ré-équilibre

	Émergence	Croissance	Retournement	Ré-équilibre
Concurrence	Faible	Moyenne	Forte	Forte
Vision	Valeurs de l'économie sociale pour accéder à un bien ou un service, à un emploi ; pour améliorer son sort ; pour un autre monde	Valeur ajoutée Pour l'utilisateur (fournisseur, employé ou client)	Valorisation des transactions (ristournes) ; Valorisation du capital (investisseur Financier)	Valeurs comme valeur ajoutée ; De l'utilisateur au citoyen, à l'investisseur responsable ; Changer le monde
Approche stratégique	Stratégie de focalisation sur un créneau	Stratégie d'avantage de coût ou de différenciation (au sens de Porter)	Stratégie d'imitation	Stratégie de perspective
Positionnement de marché	Segment délaissé par le marché	Développement en surface : même offre simple, même segment, répétés sur différents territoires	Segmentation : sélection des clients les plus rentables ; abandon des non rentables ; sélection des travailleurs performants ; abandon des autres	Polyvalence : clients fidélisés/ offre complète ; segment non rentable / offre partenariale) ; image institutionnelle forte et exclusive
Degré de standardisation	Chaque cas est unique	Répétition des meilleurs cas	Tous les cas sont identiques au meilleur cas	Des groupes de cas identiques (par groupe d'utilisateurs)
Innovation	Dans la forme d'organisation	Créer le standard du marché	Adopter le standard du marché	Dans la forme de partenariat
Principe de gouvernance	Autonomie	Concertation	Intégration	Différenciation (au sens de Lorch)
Structure de la gouvernance	Organisations locales autonomes	Regroupement fédérateur	Société de portefeuille (<i>holding</i>)	Réseau hybride, marge d'autonomie
Acteurs de la gouvernance	Élus engagés	Managers	Financiers ; Systèmes d'information	Administrateurs compétents et meilleurs ; Managers compétents et meilleurs
Place des managers	Parmi les élus	Au service des élus	Dirigent les élus	Engagés avec les élus
Élus / Managers	Plus importants	Moins importants	Pas importants	Aussi importants
Mesure	Rapport d'activités	États financiers	Indicateurs de performance financière	Indicateurs socio-économiques
Mobilisation des ressources	Travail bénévole Transactions Réserves Ristournes capitalisées	Travail salarié Transactions Parts privilégiées Excédents réinvestis	Équipements Travail expert Investissement financier	Investissement responsable Ristournes collectives
Gestionnaire	Militant	Professionnel	Financier	Meilleur

M.-C. Malo et M. Vézina, CRISES HEC Montréal, 2003

La gouvernance est un processus à la fois distinct du management et en interface avec le management. La gouvernance traduit la nature de l'entrepreneur. Elle est fondée sur les valeurs de l'entrepreneur collectif ou social. À l'échelle d'un « mouvement », la structure de la gouvernance traduit un rapport entre le sommet et la base, entre le centre et la périphérie, entre le global et le local, mais aussi, comme on l'a vu, entre sommet et groupes stratégiques de membres-usagers. La gouvernance influence le processus stratégique qui est lui-même centré sur la création de valeur. La gouvernance est donc, en amont, alimentée par des valeurs et, en aval, créatrice de valeur. Mais la valeur, comme on l'a vu, peut être complexe et peut donc englober les valeurs comme valeur ajoutée. Nous proposons l'expression « des valeurs à la valeur et *vice-versa* » pour traduire un processus et une tension créatrice dans la famille des organisations de l'économie sociale. Si les valeurs sont fondatrices de ces organisations, la valeur ajoutée est nécessaire à leur viabilité sur les marchés et les valeurs comme valeur ajoutée se présentent comme une piste de rééquilibrage.

Pour décrire les stratégies et les structures, nous avons retenu une approche configurationnelle qui a l'avantage de diagnostiquer la cohérence. Elle permet ainsi de constater l'incohérence de la voie de la standardisation pour l'entreprise collective puisque les valeurs y sont en trop! Cette approche ne permet toutefois pas de montrer les cheminements entre les voies. Qu'en est-il du passage d'une phase à l'autre ? Ce qui est problématique, ce sont les choix de positionnement entre les phases. Par exemple, entre les phases 1 (émergence) et 2 (essaimage) : demeurer dans une niche ou empiéter sur le territoire capitaliste ? Après la phase 2, laisser venir la phase 3 (standardisation) ou choisir la phase 4 (focaliser) ou la phase 5 (hybrider) ? Démutualiser ou ré-équilibrer ? Il y aurait donc lieu d'approfondir les phases porteuses de transition, comme la diffusion qui conduit non seulement à la création d'autres entreprises collectives mais aussi à l'appropriation du projet collectif par des firmes capitalistes qui en font un modèle différent.

ANNEXE

L'APPROCHE DES RESSOURCES ET COMPÉTENCES EN STRATÉGIE COMPARÉE À CELLE DU POSITIONNEMENT

En stratégie d'entreprise, on observe une popularité croissante de l'approche centrée sur la création de valeur pour le client, en misant sur les ressources et compétences spécifiques de l'entreprise. Cette approche marque un tournant dans la démarche stratégique en plaçant non plus les occasions d'affaires et les risques de l'environnement concurrentiels, mais les potentialités de la firme au début de la démarche stratégique et en plaçant non plus les concurrents mais les clients au centre des choix stratégiques.

Malgré ses fondements anciens (Penrose, 1959), l'approche des ressources n'est devenue populaire que depuis l'ouvrage de Hamel et Prahalad (1990) : « *The core competencies of the corporation* ». Selon eux, les firmes se font concurrence en créant et en développant leurs compétences fondamentales afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Ces compétences fondamentales sont le résultat de l'apprentissage collectif et peuvent être optimisées par une architecture stratégique appropriée. Les processus organisationnels forment un ensemble de routines et la firme évolue selon un itinéraire contraint, un sentier de dépendance, « *path dependency* » (Teece, Rumelt, Dosi et Winter, 1994). Ainsi les routines organisationnelles d'aujourd'hui détermineront la capacité d'action de demain. L'intention stratégique est au cœur des propos de Prahalad et Hamel (1989) et le nouveau modèle stratégique se démarque donc du modèle classique, plus déterministe.

Le modèle d'analyse stratégique classique, issu de l'École de Harvard, dominant en stratégie d'entreprise depuis les travaux d'Andrews (1971), définit la stratégie comme étant le choix d'un couple produit-marché favorisant la meilleure intégration entre les ressources internes de l'organisation, d'une part, et les occasions d'affaires et les risques que présente l'environnement externe (le secteur, l'industrie) dans lequel elle évolue, d'autre part, tout en tenant compte des valeurs et visions, voire des attentes personnelles des dirigeants. Au cours des années 1980, le modèle classique a été approfondi par la compréhension et la gestion des liens entre la stratégie et l'environnement concurrentiel mettant l'emphase sur les notions de structure industrielle et de positionnement stratégique, les présentant comme les principaux déterminants de l'avantage compétitif (Porter, 1980 ; Henderson et Cockburn, 1994). L'analyse des forces concurrentielles permet de sélectionner les industries les plus attractives, de déterminer les positions

stratégiques à atteindre et de tenter de diminuer les pressions concurrentielles en jouant sur la structure de l'industrie et sur les comportements des concurrents (Grant, 1991). Avec cette approche, Porter a identifié trois grandes dynamiques stratégiques, mieux connues sous le nom de *stratégies génériques*. La stratégie de domination globale du marché, par un leadership au niveau des coûts qui suppose une minimisation des coûts, la recherche d'économies d'échelle (taille), et par des procédés standard. Au contraire, la stratégie de différenciation vise l'établissement d'un caractère distinctif, l'offre d'une différence du point de vue du client (qualité réelle, image de marque, localisation exceptionnelle, etc.). La différenciation exige généralement une bonne part d'innovation. La stratégie de concentration sur un créneau, généralement adoptée par les PME, consiste à concentrer ses efforts sur un segment étroit du marché : un segment géographique particulier, un groupe de clients particuliers, un segment de la gamme des produits (Porter, 1980).

Aux concepts de secteur, de structure concurrentielle, de segment et de groupe stratégique (groupes de concurrents directs sur un même segment stratégique), se substituent, dans la nouvelle approche stratégique, les notions de ressources et de compétences (Grant, 1991), de compétences cardinales (Tywoniak, 1998), de compétences fondamentales (Prahalad et Hamel, 1990), d'actifs stratégiques (Arrègle, 1995 et 1996), etc. La stratégie n'est plus conçue comme l'adaptation à l'environnement, mais plutôt comme la valorisation des ressources et des compétences accumulées au sein de la firme (Quélin et Arrègle, 2000). Les compétences sont un savoir-faire en action, qui ne diminue pas à l'usage, mais qui s'estompe, si elles ne sont pas exploitées. C'est de l'intérieur même de l'organisation que se construit l'avantage concurrentiel, et non pas d'abord au regard de facteurs exogènes, en l'occurrence des forces concurrentielles. L'avantage concurrentiel est obtenu par la valorisation supérieure des ressources de l'entreprise (Tywoniak, 1998 ; Barney, 1991). Il s'inscrit d'abord dans un processus d'introspection, visant à identifier les actifs stratégiques de l'organisation, et ses compétences fondamentales (Prahalad et Hamel, 1990). En termes économiques, l'avantage concurrentiel du modèle portérien consiste à exploiter des rentes monopolistiques, alors que celui de l'approche des ressources s'apparente davantage à la recherche de rentes ricardiennes (Tywoniak, 1998). Une ressource ou une compétence est source de valeur si elle permet d'exploiter une opportunité ou de contrer une menace sur le marché (Barney, 1991) et si elle apporte une valeur significative au client (Hamel, 1994) ou si elle permet d'exploiter une rente potentielle (Collis et Montgomery,

1995). La valeur peut aussi être le fruit d'une combinaison de deux ressources ou compétences (Dierick et Cool, 1989 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Teece, 1986). Enfin, un avantage concurrentiel durable résulte donc d'une stratégie innovante de création de la valeur, qui ne peut être facilement reproduite par les concurrents (Barney, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Nelson, 1992 ; Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1985, 1995).

La contribution originale de l'approche des ressources consiste à amorcer la réflexion stratégique par l'analyse interne de la firme. Par le fait même, elle relègue au second plan l'approche concurrentielle, mais elle ne nie pas pour autant sa valeur (Arrègle, 1996). Afin de déterminer les actifs stratégiques de la firme, Tywoniak (1998) suggère de faire une analyse interne (ressources et compétences de la firme) et une analyse externe (modèle des forces concurrentielles). Il réconcilie ainsi les deux approches stratégiques : classique et nouvelle. L'*output* de la réflexion stratégique est l'orientation prise par l'organisation, son axe privilégié de développement, sa direction future. L'avantage concurrentiel s'appuyant sur la mise en valeur des ressources stratégiques de l'entreprise, sa stratégie de croissance devrait se déployer autour de l'exploitation pleine et entière de ses actifs stratégiques et de ses compétences fondamentales. Ce faisant, « la croissance et le développement de la firme sont donc naturellement liés à son activité originelle, et l'apparition de nouvelles activités se fait de manière concentrique, autour d'un noyau d'activités ». (Tywoniak, 1998 : 166). L'entreprise doit ainsi favoriser un développement sur la base de son métier, celui-ci étant circonscrit par les compétences et les ressources stratégiques qu'elle met en œuvre.

L'hétérogénéité des ressources, et de leur distribution entre les firmes, a été à la base de la nouvelle réflexion stratégique. En effet, les entreprises d'une même industrie sont différentes les unes des autres, au plan des ressources, et il existe une certaine inertie entre ces différences (Arrègle, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Mohoney et Phadian, 1992 ; Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984). De plus, ces ressources sont caractérisées par une faible mobilité entre les firmes, freinant les processus d'imitation ou de transaction des ressources rares. Cette approche valorise donc le caractère unique des firmes et soutient qu'elles doivent préserver à tout pris l'originalité de leurs stratégies afin d'obtenir une performance supérieure. Le rythme effréné de développement technologique et la mondialisation de l'économie créent aujourd'hui un environnement d'affaires à ce point turbulent et dynamique que l'attention ne peut plus d'abord porter sur les forces concurrentielles, trop volatiles. De plus,

l'éclatement des frontières et l'accroissement de la concurrence, ont modifié le rapport de forces en faveur du client. Depuis une décennie, la réflexion stratégique porte donc, de plus en plus, non pas sur l'analyse de l'environnement concurrentiel mais sur l'analyse de l'entreprise comme portefeuille de ressources et compétences fondamentales et comme chaîne d'activités source de valeur ajoutée, permettant de créer un avantage concurrentiel par la création de valeur du point de vue du client.

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

BIBLIOGRAPHIE

- ANGERS, F.-A. (1976), *La coopération. De la réalité à la théorie économique L'activité coopérative en théorie économique* (tome 2), Montréal, Fides, 411 p.
- ANSOFF, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, New-York, McGraw-Hill; (1965) *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et techniques.
- ARRÈGLE, J.-L. (1996), « Analyse *Resource-Based* et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1996, p. 25-36.
- BOUCHARD, M. et M.-C. Malo (1983), *La fonction de relations avec les membres dans le secteur coopératif de l'habitation (texte synthèse et de vulgarisation)*, HEC Montréal, Cahier du Centre de gestion des coopératives, no 1983-6.
- CÔTÉ, D. (1993), « Modèle d'analyse stratégique des coopératives », *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, p. 17-40.
- CÔTÉ, D. (éd.) (2001), *Les holdings coopératifs*, Éditions DeBoeck Université, Bruxelles.
- CÔTÉ, M. et M-C Malo (2002), *La gestion stratégique. Une approche fondamentale*, Gaétan Morin Éditeur, 355 p.
- DESFORGES, J.-G. (1980), « Stratégie et structure des coopératives », dans J.G. Desforges et C. Vienney (éds.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour, p. 287-314.
- DESROCHE, H. (1976), *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières, 461 p.
- DESROCHE, H. (1975), *La gestion des coopératives*, Cahier du Centre de gestion des coopératives, no 1975-2.
- GIROUX, N. (1993), *Changement stratégique dans une institution. Le cas de Visa Desjardins*, Gaétan Morin Éditeur, Montréal.
- GRANT, R. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, printemps, p. 114-135.
- LEJEUNE, A. (1994), *La technologie de l'information au cœur de l'espace de la stratégie*, Thèse de doctorat en administration, HEC Montréal.
- LÉVESQUE, B., (1991), *Les coopératives au Québec: deux projets pour une société distincte*, Montréal, Chaire de Coopération Guy-Bernier, UQAM.
- LÉVESQUE, B., M.C. Malo et J.-P. Girard (1999), « L'ancienne et la nouvelle économie sociale : Deux dynamiques, un mouvement ? Le cas du Québec », p. 195-216, dans J. Defourny, P. Develterre, et B. Fonteneau (Éds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, DeBoeck Université, 278 p.
- LÉVESQUE, D. (1980), « Les conditions du développement coopératif », dans *Spécificité de l'entreprise et de la gestion des coopératives*, Cahier du Centre de gestion des coopératives, no 1980-13.

- MALO, M.-C. (2001a), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1^{ière} partie : L'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, juillet, 80^e année, no 281, p. 84-95.
- MALO, M.-C. (2001b), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2^{ième} partie : L'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, novembre, 80^e année, no 282, p. 84-94.
- 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 XXI^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 2001, 313 p.
- MALO, M.-C. (2000), « Managing Cooperative Associations », p. 1955-1962, in S. Dahiya (Ed.), *The Current State of Business Disciplines*, Vol. 4, Management I, Spellbound Publications, Rohtak (India).
- MALO, M.-C. (1997), *Formation en gestion des coopératives financières par la méthode des cas*, édition augmentée, HEC Montréal (10 cas).
- MALO, M.-C. (1996), *Formation en gestion des coopératives de consommateurs par la méthode des cas*, Montréal, HEC Montréal (10 cas).
- MALO, M.-C. (1983), *La fonction de relations avec les membres : champ d'activités et structuration*, Cahier du Centre de gestion des coopératives, no 1983-3.
- MALO, M.-C. (1980), *Émergence, fonctionnement et transformation de l'organisation coopérative des consommateurs québécois (1938-1978)*, Thèse réalisée dans le cadre du doctorat en sciences sociales du développement, École des Hautes Études en Sciences Sociales (ÉHÉSS), Paris, 574 p.
- MALO, M.-C. et C. Andion (1998), *La gestion des organisations de l'économie solidaire*, Cahier du CRISES, no 9803, 17 p.
- MALO, M.-C. et A. Lejeune (2000), « Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ? », dans D. Duet, « L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif aujourd'hui : Enjeux, défis, perspectives », numéro thématique de *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin 2000, p. 95-118.
- MALO, M.-C. et M. Vézina (2002), « De l'innovation-crédation à la standardisation : chronique d'une démutualisation annoncée », inédit, soumis à la RECMA.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris / Montréal, Les Éditions d'organisation / Les Éditions Agence d'arc, 434 p.
- MINTZBERG, Henry (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris / Montréal, Les Éditions d'organisation / Les Éditions Agence d'arc, 570 p.
- MONNIER, Lionel et Bernard Thiry (éds.) (1997), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative ?* DeBoeck.
- PORTER, M.E. (1980), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, collection Gestion, 426 p. (Traduction de *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New-York, The Free Press, MacMillan Publishing Co.).
- PRAHALAD, C.K. et G. Hamel (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 79-91.

- TREMBLAY, B. (1980), « Gestion des coopératives et prise de décision », dans J.G. Desforges et C. Vienney (éds.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour, p. 315-330.
- TYWONIAK, S.A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », dans Laroche, H. et J.-P. Nioche (eds), *Repenser la stratégie*, Librairie Vuibert, Paris, p. 166-204.
- VÉZINA M. et Legrand C. (2002), « Le stratégie di une banca solidale », *Impresa sociale*, janv-fév, p 39-58.
- VÉZINA, M. (1997), *Le contexte comme mouvement: une analyse contextualiste du développement de deux coopératives laitières québécoises (1930--1980)*, Thèse réalisée dans le cadre du Doctorat en Sciences de gestion, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), Cergy-Pontoise (France).
- VÉZINA, M., Côté, D., Carré, G. (1993), *Agropur et la formation coopérative*, Cahier du Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, no 93-4.
- VIENNEY, C. (1980), *Socioéconomie des organisations coopératives*. Paris, CIEM, 396 p.
- VIENNEY, C. (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 128 p.

RÉFÉRENCES

- ANDREWS, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill., Irwin.
- ARRÈGLE, J.-L. (1996), « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, mars-avril--mai 1996, p. 25-36.
- BERGH, D. D. (1995), « Size and Relatedness of Units Sold : an Agency Theory and Resource-Based Perspective », *Strategic Management Journal*, p. 221-239.
- COLLINS, D.J. (1991), « A Resource-Based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearings Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-68.
- EISENHARDT, K.M. et C. Bird Schoonhoven (1996), « Resource-Based View of Strategic Alliance Formation : Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms », *Organization Science*, Vol. 7, no. 2, mars-avril, p. 136-150.
- GRANT, R. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, printemps, p. 114-135.
- HAMEL, G. et C. K. Prahalad (1995), *La conquête du futur*, InterÉditions, Paris.
- MARKIDES, C. C. et P.J.Williamson (1996), « Corporate Diversification and Organizational structure : A Resource-Based View », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 2, p. 340-367.
- PENROSE, E (1959), *Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New-York.
- PORTER, M.E. (1980), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, collection Gestion, 426 p. (Traduction de *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New-York, The Free Press, MacMillan Publishing Co.)

PRAHALAD, C. K. et G. Hamel (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 63-76.

PRAHALAD, C. K. et G. Hamel (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 79-91.

TYWONIAK, S.A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », dans Laroche, H. et J.-P. Nioche (eds), *Repenser la stratégie*, Librairie Vuibert, Paris, p. 166-204.

WERNEFELT, B. (1984), « A Resource-Based View of The Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, p. 171-180.