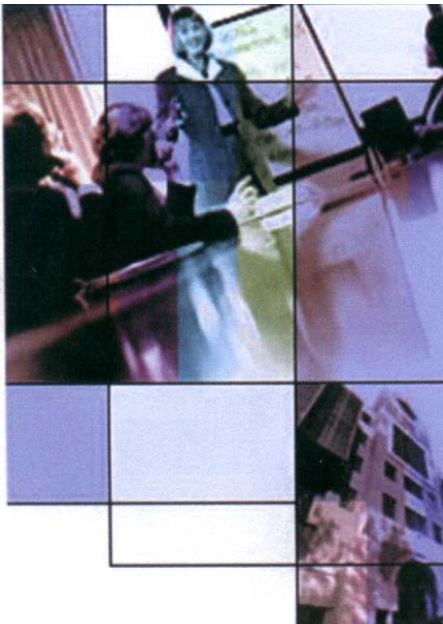




L'IMPACT DE LA FORMULE DE «PROPRIÉTAIRE-USAGER» SUR LA GESTION DES COOPÉRATIVES

PAR

Marcel Roy

No 0593-051

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

1. INTRODUCTION

Les coopératives confrontent les gestionnaires à des problèmes sensiblement différents de ceux auxquels ils sont généralement exposés au cours de leur formation. Les modèles utilisés et les problématiques abordées dans les écoles pour gestionnaires s'inspirent très majoritairement, sinon exclusivement, des réalités vécues dans les entreprises de type capitaliste. Ces modèles et problématiques ne sont pas toujours immédiatement transférables à la gestion des coopératives (e.g. Desforges 1981; Mévellec 1986; Prévost 1981).

Notre objectif est donc de sensibiliser les futurs gestionnaires aux aspects particuliers de la gestion des coopératives par rapport à ceux mieux connus de la gestion des entreprises à capital-action¹. Ce faisant, nous espérons contribuer au succès de ceux et celles qui envisagent d'exercer leurs talents au sein de coopératives et éveiller l'intérêt des autres qui n'avaient pas encore imaginé que les défis qu'ils se préparent à relever pourraient se profiler sur des horizons coopératifs.

Il ne saurait être question, bien sûr, dans ce texte d'une ampleur limitée, de faire le tour de la gestion coopérative et de ses spécificités. D'une part le sujet est très vaste et d'autre part certains éléments demandent qu'on en fasse plus qu'un survol de quelques lignes pour être vraiment intelligibles à quelqu'un qui n'aurait pas déjà une certaine connaissance du sujet. Nous avons donc choisi de rester relativement près des questions généralement abordées dans les cours de gestion, délaissant, autant que faire se peut, les questions d'ordres idéologique et sociologique, qui sont pourtant incontournables si l'on veut apprécier le phénomène de la gestion coopérative dans l'ensemble de ses dimensions les plus significatives, quitte cependant à faire un tour rapide de ces questions à la fin du texte. L'angle d'analyse que nous allons privilégier, celui de la formule de propriété, permet malgré tout de constater facilement l'existence d'une spécificité de la gestion des coopératives par rapport à celle des entreprises à capital-action et de prendre conscience en même temps de la complexité de cette différence, sans toutefois entrer dans trop de subtilités.

¹ On utilise souvent le vocable "privées" pour désigner, de façon exclusive, les entreprises commerciales autres que coopératives ou gouvernementales. Cependant, un tel usage est douteux, comme le fait ressortir Peter Drucker : "les institutions non-gouvernementales, sans but lucratif, que ce soit l'Université de Harvard, les «Boy Scouts» ou la Croix Bleue, sont privées elles aussi" (1984 :63, traduction libre). De plus, les coopératives relèvent elles aussi de l'initiative privée (Angers 1972, 1976; Bridault 1990a; Maréc et Saive 1983). Nous préférons donc employer les termes "entreprises à capital-action" puisque ces dernières ne peuvent prétendre à l'exclusivité du label «privé».

2. LA FORMULE DE PROPRIÉTÉ ET SON IMPACT SUR LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Une des différences fondamentales de la coopérative par rapport à l'entreprise à capital-action se trouve dans sa formule de propriété. La formule de propriété joue un rôle important dans une entreprise. Elle détermine la nature des objectifs de l'entreprise et, par voie de conséquence, des pratiques de gestion qu'elle doit privilégier. Des formules de propriété différentes vont mener à des gestions différentes.

Dans cette partie, qui constitue le corps principal du texte, nous mettrons en évidence certains des aspects de la gestion des coopératives qui se démarquent de ceux de la gestion des entreprises à capital-action en raison des formules de propriété qui leur sont propres. Nous examinerons d'abord les rapports d'échange que les entreprises à capital-action sont amenées à adopter par leur formule de propriété. Nous ferons ensuite de même pour les coopératives en général et, après avoir introduit une typologie des coopératives, nous analyserons les rapports d'échange des trois types de coopératives uni-fonctionnelles. Cela nous permettra en même temps de comparer la gestion de ces dernières avec celle des entreprises à capital-action. Cette comparaison ne sera pas exhaustive cependant, notre but n'étant que de faire ressortir l'essence, uniquement, de ce qui différencie la gestion.

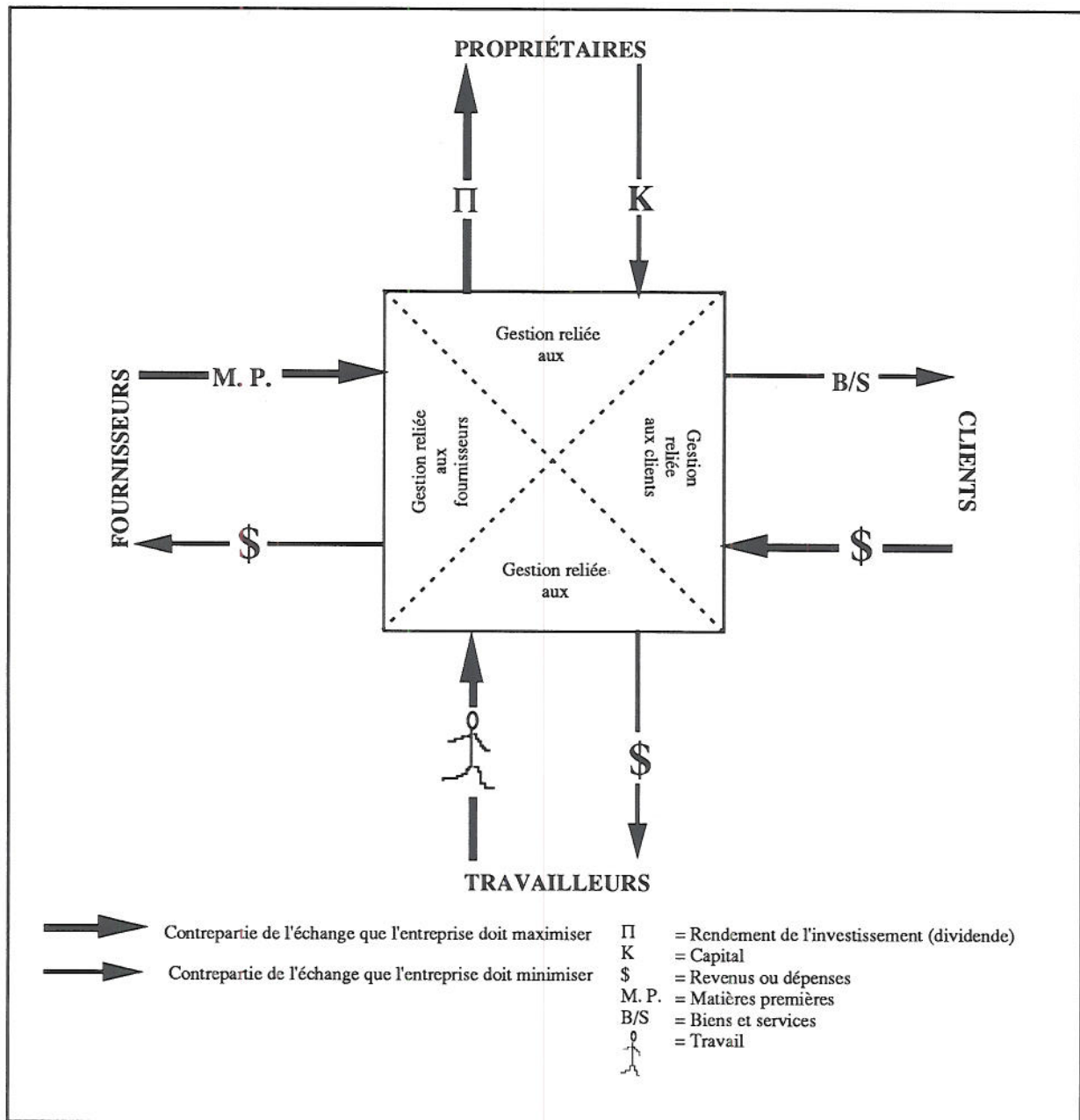
2.1 L'entreprise à capital-action et la maximisation du rendement sur investissement

Le cas de l'entreprise à capital-action est familier. Dans ce type d'entreprise, les propriétaires sont des actionnaires, c'est-à-dire des personnes dont le lien économique avec l'entreprise provient de la détention de l'ensemble ou d'une partie du capital, ou des *actions*. Le but des actionnaires est de maximiser le rendement de leur investissement. Du fait de leur position de propriétaires, c'est-à-dire de détenteurs de l'autorité, ils sont en mesure d'imposer leur objectif à l'entreprise². Celle-ci, en contrepartie du rapport d'échange avec les actionnaires qu'elle se voit imposer, doit maintenir avec ses autres partenaires des rapports d'échange qui sont à son avantage et adopter des pratiques de gestion, face à ces derniers et aux actionnaires, qui sont à l'avenant.

La figure 1 est une représentation simplifiée de l'entreprise à capital-action et de ses relations d'échange avec ses propriétaires et ses partenaires commerciaux. L'ensemble des pratiques de gestion de l'entreprise est ici divisé en quatre types : les pratiques reliées aux propriétaires, les

² Nous excluons ici de l'analyse la possibilité que les gestionnaires substituent leurs propres intérêts et objectifs à ceux des propriétaires, comme il survient parfois dans les entreprises de grande taille et à propriété diffuse, tant coopératives qu'à capital-action.

Figure 1
L'entreprise et ses partenaires principaux



pratiques reliées aux clients, les pratiques reliées aux fournisseurs et les pratiques reliées aux employés.

Les *lignes pointillées* séparant les types de pratiques de gestion veulent indiquer que ces pratiques sont en fait interreliées, qu'elles se confondent même bien souvent, et que leur isolement les unes des autres est d'ordre conceptuel. Ainsi, une pratique de gestion concrète particulière (par exemple, le choix d'une orientation stratégique) pourra prendre en compte et

affecter les relations avec tous les partenaires. On peut cependant concevoir (dans l'abstrait) que cette pratique concrète peut se subdiviser en dimensions relatives chacune à un type particulier de partenaires de l'entreprise.

Globalement, on peut observer, comme nous l'avons déjà indiqué, que la gestion de l'entreprise à capital-action est orientée vers la maximisation du rapport *entrées/sorties* dans ses échanges avec ses partenaires (ex. *revenus/biens et services*), sauf en ce qui concerne les actionnaires, pour lesquels le sens du rapport est inversé. L'entreprise veut donner le plus possible aux actionnaires en contrepartie du minimum d'investissement en capital de leur part. En d'autres termes, l'entreprise à capital-action cherche à maximiser le rendement du capital investi.

Une nuance importante doit être apportée ici. Lorsque l'entreprise se comporte de façon à maximiser le rendement sur investissement, cela ne signifie pas automatiquement qu'elle abuse, ou cherche à abuser, de ses partenaires non-proprétaires. En effet, il est indéniable que la maximisation du profit d'une entreprise, dans une perspective de long terme, passe par une satisfaction minimale des besoins de ses clients : sans cette satisfaction, les clients ne reviendront pas, dissuaderont d'autres clients potentiels de faire affaire avec l'entreprise, lui créeront une mauvaise image, inciteront le gouvernement à la réglementer ou à lui imposer une sanction, boycotteront ceux qui commercent avec elle... ou quoi d'autre encore? Les efforts de l'entreprise pour maximiser son rapport *revenus de ventes/biens et services fournis* sont donc sujets à d'importantes limites.

Ce même type de raisonnement peut s'appliquer pour les échanges avec les autres partenaires : il y a un prix plancher, par exemple, sous lequel l'entreprise ne peut aller si elle veut s'assurer de matières premières et d'une force de travail en qualité et en quantité suffisantes.

En fait, pour exister, l'entreprise à capital-action doit être capable de satisfaire les exigences opposées de ses partenaires qui cherchent chacun à maximiser leur rapport d'échange avec elle. Elle fait face aux **actionnaires** qui veulent maximiser le rendement de leur investissement, aux **clients** qui veulent payer le moins cher possible les biens et services reçus, aux **fournisseurs** qui désirent recevoir le plus possible pour leur production et aux **employés** qui recherchent le maximum d'avantages en retour de leur travail. Si l'on admet que l'entreprise a besoin des ressources détenues par tous ses partenaires pour survivre, la maximisation du rendement sur l'investissement des actionnaires est contrainte, parfois très fortement, par les exigences des autres partenaires.

Le même principe se vérifie pour toutes les formes d'entreprise : la maximisation de tout rapport d'échange à l'avantage d'une catégorie de partenaires (par exemple les usagers dans le cas des

coopératives) se fait sous la contrainte de la satisfaction minimale des objectifs des autres partenaires. Dans des situations semblables donc, quels que soient les partenaires à l'avantage de qui l'entreprise cherche à maximiser ses rapports d'échange, c'est-à-dire quels que soient les propriétaires, des pratiques de gestion relativement voisines sont exigées de la part des différentes formes d'entreprise.

Généralement cependant, dû à divers facteurs³, l'entreprise possède une certaine marge de manoeuvre à l'égard de ses partenaires non-propriétaires et c'est d'abord à l'intérieur de cette marge que la différence d'objectif de maximisation va jouer un rôle. Elle manifestera également ses effets dans les formes différentes de conflits qu'elle aura tendance à amener. Ainsi, dans l'entreprise à capital-action la marge sera utilisée à l'avantage des actionnaires et les conflits auront tendance à survenir entre l'entreprise d'une part, et les clients, fournisseurs ou employés d'autre part, l'entreprise étant sous l'autorité des actionnaires.

Nous ne décrivons pas ici les diverses pratiques de gestion qui en découlent pour l'entreprise à capital-action. Elles seront plutôt examinées par la suite, comparativement à celles de l'entreprise coopérative.

2.2 La coopérative et la maximisation de la valeur d'usage

La formule de propriété utilisée dans les coopératives est celle dite de "**propriétaire-usager**". Chaque membre d'une coopérative entretient avec celle-ci un double rapport : un rapport de sociétariat et un rapport d'activité (Vienney 1980a, 1980b). À travers le **rapport de sociétariat**, le membre remplit une fonction de contrôle sur l'entreprise coopérative. Il s'agit de l'équivalent du contrôle qu'exercent les actionnaires dans les entreprises à capital-action. Dans l'un comme l'autre cas, nous avons affaire à l'autorité des *propriétaires* de l'entreprise, en tant que sociétaires dans les coopératives et en tant qu'actionnaires dans les entreprises à capital-action.

À travers le **rapport d'activité**, le membre de la coopérative assume également une fonction d'"*usager*" de l'entreprise dont il est le propriétaire; c'est-à-dire qu'il est soit "*client*" soit "*fournisseur*", soit "*employé*" de l'entreprise. C'est ce type de rapport qui différencie la formule de propriété de la coopérative de celle de l'entreprise à capital-action. Dans cette dernière, rien n'oblige les actionnaires à faire affaire avec l'entreprise autrement que par leur fonction d'investisseurs ou d'entrepreneurs. Dans les coopératives, au contraire, tous les

³ Par exemple l'accès à l'information.

sociétaires doivent être en mesure de "fournir" des matières premières à l'entreprise, de lui "acheter" des biens ou services ou de travailler en son sein. Certaines coopératives exigent même du sociétaire qu'il fasse un minimum de transactions avec l'entreprise. À défaut d'atteindre ce minimum, le sociétaire, lorsqu'il n'est pas purement et simplement exclu de la coopérative, perd son droit de vote, c'est-à-dire son droit de contrôle sur les affaires de la coopérative, même s'il continue de détenir une partie du capital.

L'objectif des propriétaires-usagers (que nous appelons aussi *coopérateurs*), et par conséquent de la coopérative, n'est pas la maximisation du rendement de leur investissement. Les règles coopératives et les lois sont claires à cet égard⁴. Les excédents des revenus de l'entreprise sur ses dépenses, lorsqu'ils ne sont pas réinvestis, sont distribués aux coopérateurs en proportion de leurs transactions ("achats", "ventes" ou travail) avec la coopérative, et non pas de leur capital investi. Celui-ci, lorsqu'il est rémunéré, ne l'est que par un intérêt "strictement limité"⁵.

Les propriétaires-usagers ne peuvent maximiser leurs bénéfices qu'à travers l'usage qu'ils font de la coopérative, soit en tant que "clients", soit en tant que "fournisseurs" ou soit encore en tant qu'"employés". On dira donc de la coopérative qu'elle a pour objectif de *maximiser sa valeur d'usage pour les membres*.

Cette constatation nous permet d'aborder une première spécificité de la gestion des coopératives par rapport à celle des entreprises à capital-action : celle de la gestion comptable et financière des transactions entre les propriétaires-usagers et l'entreprise. Cette gestion est si spécifique qu'elle exige un vocabulaire différent de celui utilisé pour les entreprises à capital-action (Mévellec 1980; Lafond-Lavallée 1988; Douville, Fortin et Guindon 1988). Ainsi, les excédents d'opérations sont désignés par les termes «trop-perçus» ou «pas assez payés», plutôt que par «profit». On considère en effet que les excédents proviennent des transactions avec les coopérateurs, soit parce qu'on leur a fait payer trop cher les biens ou services (i.e. le prix *perçu* par l'entreprise était *trop* élevé), soit parce qu'on ne les a pas rétribués suffisamment pour leurs biens ou services (l'entreprise ne les a *pas payés assez* cher). Du fait même, les excédents distribués aux coopérateurs constituent un remboursement et prennent le nom de «ristournes» plutôt que de «dividendes». Un autre exemple encore est l'appellation qu'on donne au capital apporté par les propriétaires: «capital-usager» ou «capital social» dans une coopérative, «capital-action» dans les entreprises ...à capital-action.

⁴ Lois sur les coopératives, art. 4, par. 3° et 5°; Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, art. 2, par. 4° et art. 266, par. 4°.

⁵ Selon la formulation même du principe de l'intérêt limité promulgué par l'Association Coopérative Internationale à son Congrès de Vienne en 1966.

L'utilisation d'un vocabulaire distinct et, plus généralement, d'une gestion comptable et financière différente apparaît pleinement justifiée lorsqu'on considère la nature des transactions entre les propriétaires-usagers et leur entreprise. On constate en effet qu'il n'existe pas de marché entre le coopérateur et l'entreprise coopérative (Angers 1976; Deshayes 1988). Le «prix» auquel l'échange s'établit entre eux n'est pas le résultat d'un équilibre entre une offre et une demande, mais un *prix de cession interne* : "il s'agit en fait d'une variable d'action tactique et stratégique" (Mévellec et Belley 1985 :33), sensiblement à l'image du «prix» fixé pour les transactions entre deux départements ou divisions d'une même entreprise.

Pour cette raison, les termes «client», «fournisseur», «employé» ou autres termes apparentés tels que, par exemple, «achat», «vente», «emploi» ou «salaire», que nous avons employés jusqu'ici entre guillemets et que nous emploierons à l'avenir sans guillemets, *ne sont pas exacts, au sens strict, pour référer à une coopérative*, ou du moins ne doivent-ils pas être compris dans le même sens que pour une entreprise à capital-action. Nous utilisons malgré tout les mêmes termes pour les deux formes d'entreprise, à la fois pour simplifier la lecture et parce que ces termes sont couramment utilisés dans la littérature coopérative et qu'il n'existe pas de termes consacrés pour désigner chaque type d'usagers coopérateurs et de relations d'échange qu'ils ont avec leur entreprise.

Si, comme nous venons de l'affirmer, il n'y a pas de relation marchande, mais plutôt convergente, entre les usagers et l'entreprise coopérative, comment peut-on expliquer que, dans les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients, fournisseurs et employés, les coopératives aient des pratiques de maximisation des rapports d'échange qui sont tout à fait semblables à ceux des entreprises à capital-action? Après tout, le prix de nombreux produits ou services sont les mêmes que ces derniers soient fournis par une coopérative ou une entreprise à capital-action et plusieurs coopératives, tout comme les entreprises non-coopératives, s'efforcent de payer le moins cher possible leurs matières premières. Dans certains cas, les coopératives peuvent même apparaître plus radicales : pour la période 1983-1985, par exemple, les coopératives de la Saskatchewan ont été témoins de 37% des grèves de cette province alors qu'elles n'employaient que 6% de la main-d'oeuvre (Wetzel et Gallagher 1987); sensiblement à la même période, 1983 à 1986, les coopératives québécoises affrontaient des grèves d'une durée de 17 à 28 % plus longue que la moyenne de celles des autres entreprises syndiquées (Gravel et Mercier 1988)⁶.

Faut-il en conclure que les coopératives ne cherchent pas véritablement à maximiser leur valeur d'usage, contrairement à ce que la plupart des gens croient et à ce qu'elles affirment elles-

⁶ Pour une analyse de ce phénomène voir Lévesque (1991).

mêmes? Ne serait-ce là qu'un prétexte pour attirer la clientèle en lui faisant croire que les prix sont amputés de la marge bénéficiaire, qu'une entourloupette pour amener les fournisseurs à leur consentir des prix plus bas et les employés à n'exiger que le salaire minimum, sous le couvert d'intentions philanthropiques? Ou encore s'agirait-il d'une façade, pour mettre les excédents distribués à l'abri de l'impôt?

L'explication, puisqu'il y en a une, se trouve dans le fait que la coopérative entretient avec certains de ses partenaires des rapports d'échange semblables à ceux qu'entretient avec eux l'entreprise à capital-action. D'abord, parce qu'il est virtuellement impossible que tous les clients, fournisseurs et employés d'une coopérative en soient propriétaires et que c'est précisément le lien de propriété qui rend les rapports différents. Ensuite, parce qu'il existe plusieurs types de coopératives et que la maximisation de la valeur d'usage se traduit différemment selon celui des types auquel on a affaire. C'est ce second volet de l'explication que nous allons maintenant examiner, en débutant par la présentation d'une typologie des coopératives.

2.2.1 Une typologie des coopératives

Relativement à la sorte de rapport d'activité qu'ils entretiennent avec leur coopérative ou, pour le dire autrement, à la sorte d'usage qu'ils en font, les propriétaires-usagers peuvent être de trois types : propriétaires-clients, propriétaires-fournisseurs et propriétaires-travailleurs. De façon corollaire, on peut distinguer trois formes simples de coopératives : les *coopératives d'approvisionnement* dans lesquelles les propriétaires sont des clients qui s'approvisionnent en biens et services, les *coopératives d'écoulement*, dans lesquelles les propriétaires sont des fournisseurs qui veulent écouler leur production sur le marché et les *coopératives de travail*, dans lesquelles les propriétaires sont ceux qui, par leur travail manuel ou intellectuel, réalisent la production de biens et services de la coopérative⁷.

Ce sont là des formes simples, ou *uni-fonctionnelles*, de coopératives puisque les propriétaires se retrouvent tous au sein d'une même fonction, font un même type d'usage de la coopérative. À titre d'exemple, les coopératives d'habitation québécoises sont des coopératives uni-fonctionnelles d'approvisionnement : les sociétaires sont tous, en tant que locataires des immeubles coopératifs, des "consommateurs d'appartement" (Desroches 1969).

⁷ On peut considérer, à la suite de Pichette (1972), que les coopératives de travail sont des «coopératives d'écoulement de ménages homogènes» dans lesquelles les travailleurs sont des fournisseurs de main-d'oeuvre qui écoulent leur force de travail. Cependant, du point de vue de la gestion, plutôt que de celui de Pichette qui est celui de l'analyse micro-économique, il est préférable de maintenir la distinction : les relations des gestionnaires avec les "fournisseurs de travail" sont en effet, et à plusieurs égards, bien différentes de celles qu'ils ont avec les autres types de fournisseurs.

Tableau 1
Une typologie des coopératives

Coopératives d'approvisionnement :
Ex.: coopératives de consommation alimentaire; coopératives d'habitation; coopératives funéraires.
Coopératives d'écoulement :
Ex.: coopératives de producteurs laitiers (Agropur, etc.).
Coopératives de travail :
Ex.: coopératives forestières; coopératives de travailleurs intellectuels (recherche et conseil, création, etc.); coopératives industrielles (imprimerie, etc.).
Coopératives mixtes ou pluri-fonctionnelles:
Ex: coopératives d'épargne et de crédit (Caisses populaires, Caisses d'économie); la majorité des coopératives agricoles canadiennes; <i>Caja Laboral Popular</i> , kibboutzim israéliens.

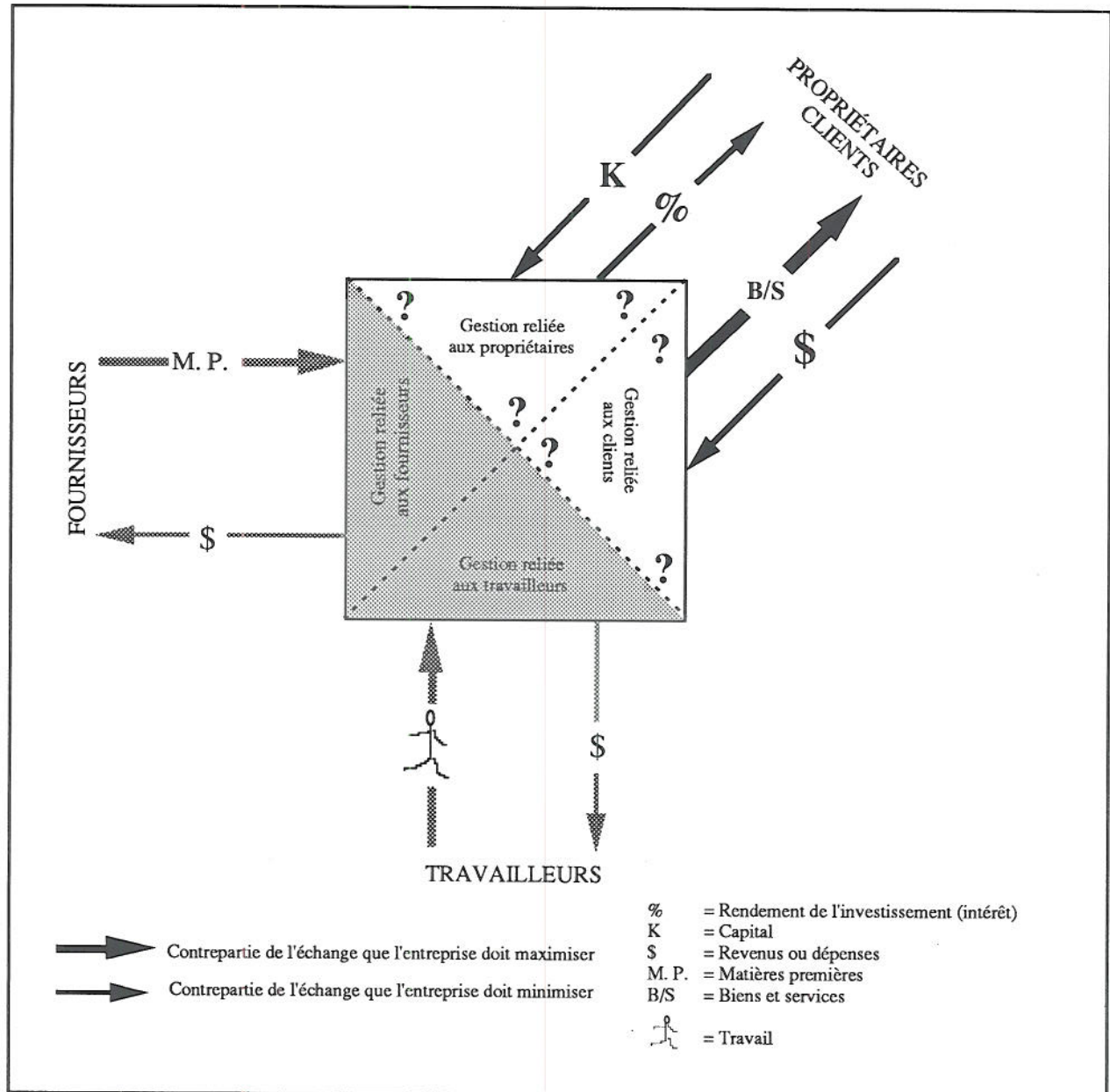
Par ailleurs, il existe également des coopératives *bi-fonctionnelles* dont les propriétaires se recrutent au sein de deux fonctions. C'est le cas par exemple des caisses populaires Desjardins, coopératives d'approvisionnement-écoulement. Les propriétaires en sont soit des "fournisseurs d'épargne", soit des "consommateurs de crédit", l'une de ces qualités n'empêchant bien sûr pas l'autre. La plupart des coopératives agricoles canadiennes font aussi partie des coopératives bi-fonctionnelles (Bridault 1990a) : par exemple, l'agriculteur s'approvisionnera en semences et machinerie auprès de sa coopérative et lui confiera l'écoulement du produit de ses récoltes. On retrouve également, de par le monde, des cas beaucoup plus rares de coopératives contrôlées à la fois par des clients, des fournisseurs et des employés, par exemple la *Caja Laboral Popular*, au sein du complexe coopératif de Mondragon (Servy 1981), et les kibboutzim israéliens. Le tableau 1 résume la typologie et donne des exemples de chaque type de coopératives.

L'analyse ci-dessous ne portera que sur les coopératives uni-fonctionnelles. Le lecteur pourra néanmoins l'utiliser pour les formes plus complexes de coopératives en faisant les ajustements qui s'avèrent nécessaires.

2.2.2 La coopérative d'approvisionnement et la maximisation des biens et services fournis aux sociétaires-clients

La figure 2, à l'instar de la figure 1, schématise une coopérative d'approvisionnement en relations avec ses partenaires économiques.

Figure 2
Coopérative d'approvisionnement et principaux partenaires



On notera tout d'abord qu'une partie du schéma est estompée. Cela indique que les pratiques de gestion et les rapports d'échange de la coopérative à l'endroit des employés et des fournisseurs ne sont pas affectés par la différence de la forme de propriété par rapport à l'entreprise à capital-action. Pour cette raison nous ne nous y arrêterons pas dans cette section.

Par ailleurs, le reste du schéma fait clairement apparaître le double rapport des membres à leur coopérative. Ceux-ci, en l'occurrence, ont la double qualité de propriétaires et de clients. La nature des rapports d'échange de l'entreprise tant avec les propriétaires qu'avec les clients, maintenant confondus les uns avec les autres, se trouve transformée par rapport à ce qu'elle était dans l'entreprise à capital-action⁸. L'adoption de pratiques de gestion identiques à celles des entreprises à capital-action pour gérer ces rapports serait problématique : c'est ce que veulent indiquer, ici et dans les figures suivantes, les *points d'interrogation*.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'investissement en capital, que l'on cherche ici aussi à minimiser, est rémunéré, le cas échéant, par un "intérêt limité". La logique de maximisation du rendement de l'investissement est donc remplacée par une logique de *maximisation de l'usage* de la coopérative par ses propriétaires-usagers. *Dans le cas d'une coopérative d'approvisionnement, cela signifie la maximisation des biens et services fournis* ou, plus exactement, du rapport de ces biens et services sur le prix que doivent payer les coopérateurs-clients; soit exactement l'inverse du rapport d'échange que l'entreprise à capital-action est incitée à maintenir avec ses clients du fait de sa formule de propriété.

Gestion comparée

Sur le plan des pratiques de gestion induites par cette différence de logique de maximisation, cela ne signifie pas que l'entreprise à capital-action cherche à voler ses clients, à leur vendre des produits de qualité inférieure à des prix exorbitants, tandis que la coopérative fait l'inverse. Au contraire, comme nous l'avons vu, les pratiques de l'entreprise à capital-action et de la coopérative peuvent être relativement semblables et la différence ne s'exprimera que dans le jeu laissé aux gestionnaires par les partenaires non-propriétaires. En ce qui concerne la relation avec les clients, dans l'entreprise à capital-action, les gestionnaires disposent notamment d'une marge de manoeuvre dans le choix des types de besoins que l'entreprise peut satisfaire et des techniques de vente. Dans cette forme d'entreprise, la pression exercée par les propriétaires agit sur la gestion de l'entreprise à l'égard des clients en favorisant le choix des produits et des techniques de marketing pouvant générer les plus fortes marges bénéficiaires, d'une façon

⁸ Pour simplifier nous supposons qu'il s'agit d'une coopérative "fermée" à des clients non-membres. Dans le cas d'une coopérative "ouverte" à de tels clients, ceux-ci seront traités comme les clients d'une entreprise à capital-action.

relativement indépendante des bénéfices réels ou globaux que peuvent en retirer les clients. Cela peut aussi être exprimé en disant que l'entreprise choisit, parmi les options disponibles, les marchés et les méthodes de vente les plus rentables... pour les actionnaires.

Dans la coopérative d'approvisionnement, les besoins à servir et les moyens pour ce faire sont aussi choisis en fonction de leur rentabilité pour les propriétaires. Toutefois, les propriétaires étant des clients, c'est le point de vue de ces derniers qu'ils mettront de l'avant dans les décisions de l'entreprise. Et sous cet angle, les pratiques dégageant la plus forte marge bénéficiaire ne constituent pas nécessairement le meilleur choix.

D'abord, puisque les excédents sont redistribués aux sociétaires en proportion de leurs transactions, de leurs achats en l'occurrence, le propriétaire-client qui reçoit une ristourne plus élevée parce qu'il a payé plus cher pour un produit n'est en rien avantagé financièrement : l'argent supplémentaire qu'il reçoit vient de sa poche.

Ensuite, il existe des cas où l'accroissement (ou même le maintien) des excédents de la coopérative dessert les propriétaires, situation qui apparaîtrait paradoxale dans une entreprise à capital-action. Un premier cas peut se produire parce que des excédents plus élevés (ou maintenus) sont de nature à faire augmenter les exigences à l'égard de la coopérative de la part des employés (par exemple, sous forme d'une demande d'augmentation de salaire) et des fournisseurs (par exemple, par une plus forte réticence à consentir des escomptes de volume). Une partie de l'argent supplémentaire que le propriétaire-client paye pour les biens et services, du fait d'une marge bénéficiaire plus élevée, risque donc de se retrouver dans les poches des employés et fournisseurs plutôt que de revenir dans les siennes.

Un autre cas est celui où l'augmentation des excédents provient d'une croissance du volume des ventes. Une telle situation peut être symptomatique d'une surconsommation de la part des propriétaires-clients et source de désavantages pour eux, par exemple en raison d'un trop fort endettement.

On le constate, la forme de propriété de la coopérative d'approvisionnement favorise des pratiques de maximisation des biens et services plutôt que des excédents. On pourra donc observer une pression de la part des propriétaires pour que les prix de vente soient fixés le plus bas possible, à un niveau juste suffisant pour maintenir la croissance et la marge de sécurité⁹ qui

⁹ Parce qu'on ne peut prévoir avec certitude ni les revenus ni les dépenses, le prix de vente aux sociétaires est fixé suffisamment haut de façon à assurer la couverture de toute dépense imprévue ou de tout manque à gagner, quitte à ristourner ce qui aura été perçu en trop. Dans les coopératives d'écoulement et de travail, on fixera à la baisse les paiements compensatoires et les salaires, respectivement, pour la même raison.

s'avèrent nécessaires pour la survie de l'entreprise (Belley 1981a). On assistera pareillement à une condamnation de certaines techniques marketing répandues dans les entreprises à capital-action. Par exemple, la pratique du "loss leader", qui consiste à vendre un article sous son prix de revient pour attirer la clientèle et qui est couramment utilisée dans de nombreux magasins à grande surface, a fort mauvaise presse dans les coopératives d'alimentation parce qu'elle peut amener une surconsommation (Laflamme et Roy 1978; Dufresne, Giraudo et Thomas-Renaud 1981). Pour la même raison, la publicité informative sera préférée à la publicité incitant à l'achat (Boisvert 1981).

La gamme des biens et services offerts sera également affectée du fait que les propriétaires sont des clients. Ce n'est souvent qu'après bien des hésitations et moult preuves qu'il n'y a pas moyen de réduire son prix de revient, que les propriétaires consentiront à cesser de s'offrir un bien ou service qui n'arrive pas tout à fait à faire ses frais. De la même façon, l'introduction d'un nouveau produit, comme notre discussion ci-haut l'implique, n'est pas soumise au critère de la plus forte marge bénéficiaire. Elle doit plutôt satisfaire au critère de rentabilité globale pour le sociétaire qui, en tant que client, veut maximiser l'usage qu'il fait de sa coopérative, c'est-à-dire obtenir le maximum de biens et services en retour des paiements qu'il fait à l'entreprise et de sa mise de fonds.

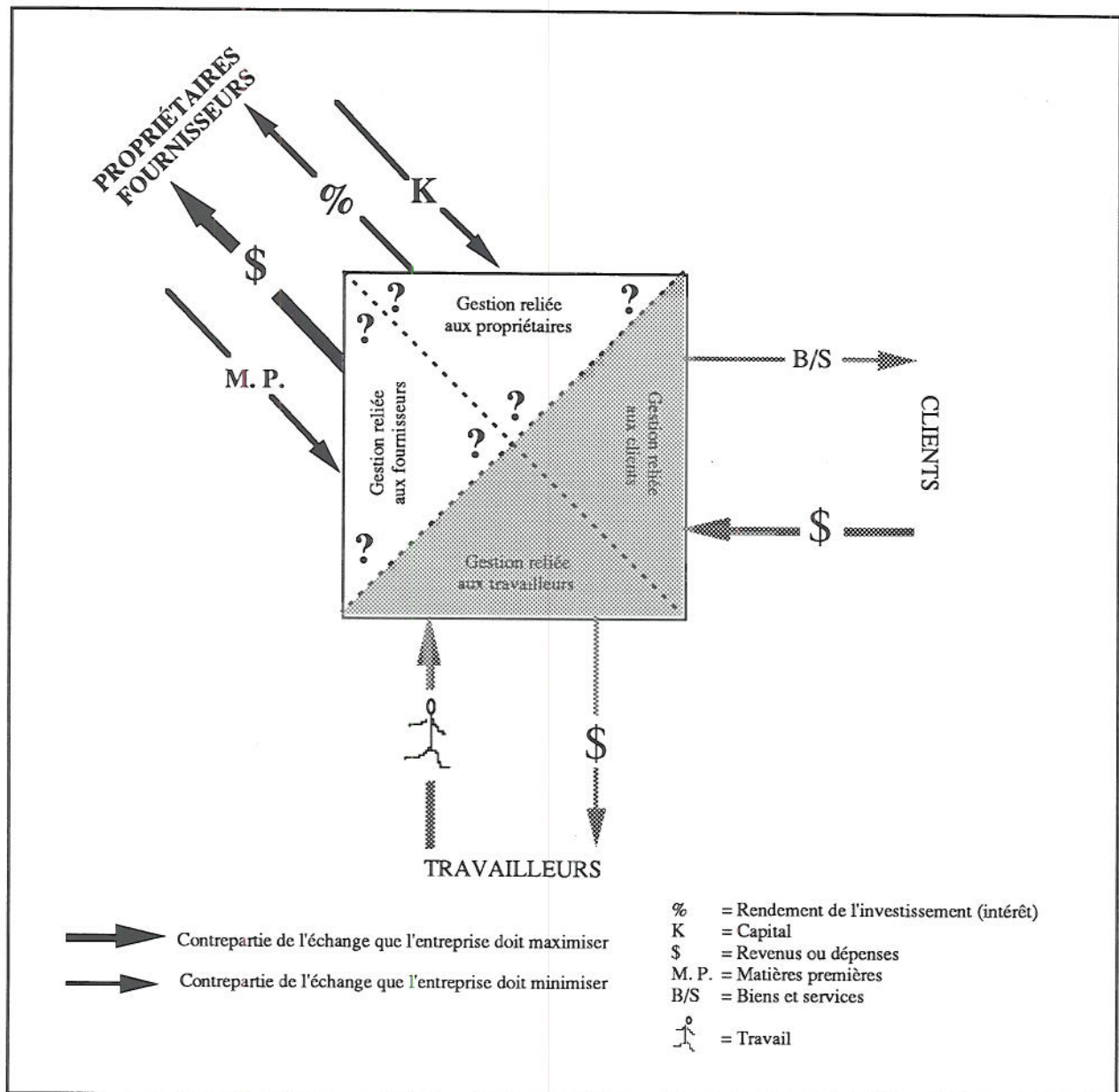
2.2.3 La coopérative d'écoulement et la maximisation des avantages aux sociétaires-fournisseurs

La figure 3 illustre les rapports d'échange et les pratiques de gestion de la coopérative d'écoulement avec ses partenaires économiques. A la différence de la coopérative d'approvisionnement, ce sont les pratiques et relations avec certains des fournisseurs et les propriétaires qui se trouvent cette fois modifiées par rapport à ce qu'elles sont dans l'entreprise à capital-action, en raison de la forme de propriété¹⁰.

Encore une fois, la "double qualité" des sociétaires, combinée avec le remplacement du dividende par un "intérêt limité", amène les propriétaires-usagers à chercher à maximiser la valeur d'usage de leur coopérative. *Dans le cas de la coopérative d'écoulement cela signifie maximiser les revenus aux fournisseurs ou, plus exactement, les avantages que retirent les fournisseurs de leur appartenance à la coopérative.* En effet, ces avantages ne prennent pas

¹⁰ Du fait de la variété des biens et services requis, quel que soit le type de production, ce ne sont jamais tous les fournisseurs qui sont sociétaires. Les rapports que la coopérative entretient avec ses fournisseurs non-sociétaires, considérés du point de vue de la forme de propriété, sont identiques à ceux d'une entreprise à capital-action. Ces relations n'ont pas été représentées dans le schéma par souci de simplification uniquement.

Figure 3
Coopérative d'écoulement et principaux partenaires



toujours la forme de paiements que la coopérative verse aux fournisseurs. Ils sont aussi constitués d'économies que les activités de la coopérative leur font réaliser ou d'autres avantages¹¹. Le flux monétaire qui va de la coopérative aux fournisseurs indique donc que la coopérative doit consacrer le plus possible de son revenu à l'avantage des fournisseurs

¹¹ Ainsi une coopérative de mise en marché du sirop d'érable a-t-elle "une stratégie de représentation des intérêts des producteurs auprès des gouvernements tout en formant ses membres à une meilleure gestion de l'érablière" (Côté 1992 :32).

coopérateurs et non pas qu'elle doive leur verser les plus forts paiements compensatoires possibles.

Gestion comparée

La maximisation des avantages aux fournisseurs induit des pratiques de gestion différentes de celles qu'apportent la maximisation du rendement de l'investissement. Dans l'entreprise à capital-action il est relativement facile de changer de fournisseurs : l'urgence des propriétaires à réaliser de forts profits fait opter pour les prix les plus bas et la meilleure qualité. Pour la même raison, on n'hésitera pas non plus à changer de production et donc de matière première. En conséquence, la loyauté envers les fournisseurs est réduite à son strict minimum. Également, sous la poussée des propriétaires, l'entreprise cherchera à minimiser ses coûts d'inventaire de matières premières, par exemple en retardant le plus possible ses paiements ou en exigeant une livraison "juste à temps".

Dans la coopérative d'écoulement de telles pratiques sont beaucoup plus difficiles à envisager à l'endroit des fournisseurs sociétaires. Le but des propriétaires n'est pas d'augmenter les excédents en réduisant le coût pour l'entreprise des matières premières qu'ils fournissent, et cela sensiblement pour les mêmes raisons que dans la coopérative d'approvisionnement : ce serait soit recevoir en plus par la ristourne ce dont on a auparavant été soi-même privé, soit susciter de nouvelles demandes de la part des autres partenaires de l'entreprise. La pression des propriétaires-fournisseurs s'exercera plutôt dans le sens de garantir un débouché pour leur production (Thomas 1958), d'augmenter les revenus qu'ils tirent de celle-ci et d'en réduire les coûts.

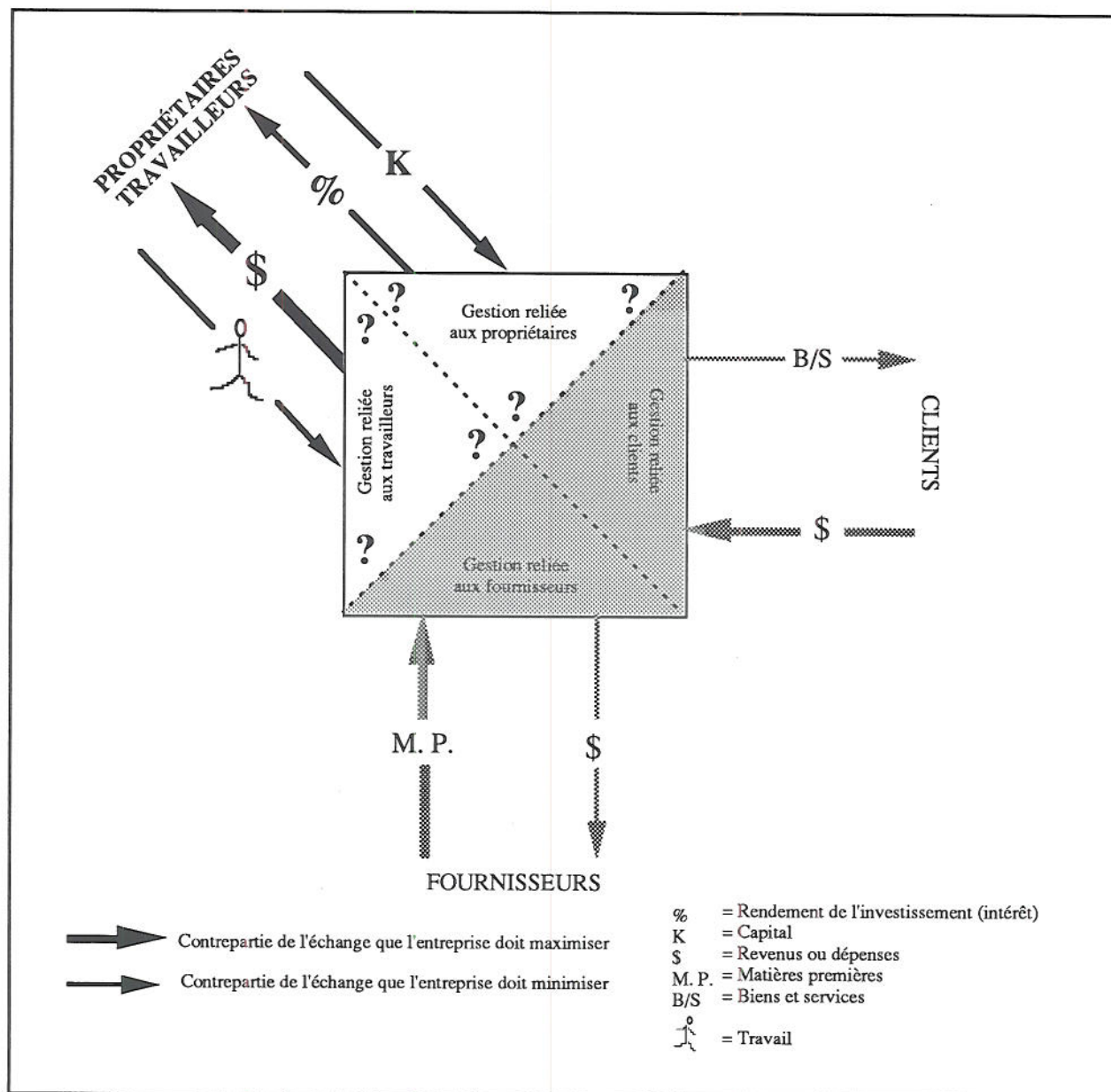
La coopérative sera ainsi amenée à acheter les produits de ses membres à des prix supérieurs au marché : ce qu'a réussi Agropur, par exemple, tout en surpassant néanmoins plusieurs de ses concurrents non-coopératifs (Boisvert 1981). On pourra lui demander également, en toute logique, de ne pas utiliser toute sa marge de crédit-fournisseurs (Belley 1981a) ou de supporter le maximum d'inventaires qu'elle peut, c'est-à-dire jusqu'à ce que son coût marginal d'inventaire devienne supérieur à celui des sociétaires. Et, toujours en vertu de la même logique, la coopérative sera appelée à maintenir certaines productions, au détriment d'autres pour lesquelles la demande serait plus forte mais qui n'apporteraient pas plus d'avantages aux propriétaires-fournisseurs.

2.2.4 La coopérative de travail et la maximisation des avantages aux sociétaires-employés

La coopérative de travail et ses rapports d'échange sont illustrés à la figure 4.

Figure 4

Coopérative de travail et principaux partenaires



Les rapports et pratiques de gestion à l'endroit des clients et des fournisseurs ne nous intéressent pas ici, en raison de leur ressemblance avec ceux de l'entreprise à capital-action. La distinction par rapport à cette dernière vient cette fois de la fusion de la fonction de propriétaire

et de celle d'employé. Cette "double qualité", et l'"intérêt limité", font en sorte que les propriétaires vont chercher à *maximiser* leur usage en maximisant *les avantages que les employés obtiennent en contrepartie de leur travail physique et intellectuel*. Les avantages prendront bien évidemment la forme de salaires et de bénéfices marginaux monétaires (fonds de retraite, assurances, ...). Mais ils revêtiront aussi l'aspect d'une plus grande qualité de vie¹² ou d'autres services. Exprimé différemment, on peut dire que la coopérative de travail a pour objectif "l'offre de travail aux meilleures conditions possibles" (Bridault 1990b, unité 2 :3). Le flux monétaire allant de la coopérative aux propriétaires-employés ne signifie donc pas que la coopérative doit verser le plus d'argent possible à ses employés mais plutôt qu'elle doit consacrer le maximum de son revenu à leur avantage.

Gestion comparée

La forme de propriété de l'entreprise à capital-action conduit celle-ci à adopter certaines pratiques de gestion envers les employés. Cela s'observe notamment par une pression pour réduire à leur strict minimum les niveaux de salaire, de bénéfices marginaux et d'emploi. L'entreprise sera également incitée à modifier ses structures et ses processus de production dès qu'un profit additionnel le justifie. De plus, la délégation par les actionnaires de leurs pouvoirs aux gestionnaires donne à ces derniers une position d'autorité dans leurs rapports avec les employés, et ceci même dans les entreprises dotées d'une gestion dite «participative».

Dans les coopératives de travail, l'influence des propriétaires ne joue pas dans le même sens. Ce sont des pratiques de maximisation des niveaux de salaires et de bénéfices sociaux que ceux-ci mettront de l'avant, au lieu du rendement de l'investissement, toujours pour éviter de recevoir plus tard ce qu'ils peuvent obtenir tout de suite ou de rendre leurs partenaires plus exigeants. Ils chercheront aussi à s'assurer la plus large garantie d'emploi possible et la meilleure qualité de vie au travail. Pour ces raisons, les sociétaires seront beaucoup plus sensibles que ne le sont les actionnaires aux incidences structurelles et opérationnelles des décisions de l'entreprise (Bezanahary 1991).

Tremblay (1980) relève notamment que, dans le cas de la reprise en main de deux entreprises à capital-action par des coopératives de travailleurs, deux critères de réorganisation des activités de l'entreprise sont clairement ressortis : le maintien du maximum d'emploi et la compatibilité avec les métiers des travailleurs.

¹² Au Québec, "[d]e manière générale, l'obtention d'un emploi, la sociabilité et la démocratie constituent les principaux éléments de satisfaction des membres à l'égard de leur coopérative de travail. Ces éléments de satisfaction sont aussi constatés dans les coopératives de travail en Écosse" (Comeau 1992 :69).

Il faut remarquer également que les processus et procédés de production règlent en grande partie les modalités de l'usage de la coopérative par les sociétaires. En effet, ils affectent les mécanismes de coordination, la définition des postes, les conditions de travail (salubrité, horaires, cadences de production, etc.) et le niveau d'emploi. Par conséquent, les sociétaires (-propriétaires), contrairement aux propriétaires d'une entreprise à capital-action, seront attentifs à toute velléité de changement de ces processus et procédés, participeront activement aux décisions s'y rapportant (Laville et Mahiou 1986) et pourront s'opposer à des modifications qui augmenteraient les excédents de l'entreprise aux dépens des frais de main-d'oeuvre.

Quant à ce qui concerne les rapports d'autorité entre les gestionnaires et les employés, l'argumentation visant à convaincre de l'avantage qu'on peut tirer de la délégation d'autorité devrait s'adresser plutôt aux seconds qu'aux premiers, dans les coopératives de travail, contrairement à ce qui se produit dans les entreprises à capital-action.

3. CONCLUSION

La formule de propriété de l'entreprise à capital-action agit sur l'entreprise dans le sens de la maximisation des avantages des actionnaires alors que celle de la coopérative opère en faveur de la maximisation de ceux des usagers. Il s'agit là de deux logiques de gestion différentes qui mènent à des concepts d'efficacité distincts : le rendement de l'investissement, d'une part, et la valeur d'usage, d'autre part. La tâche des gestionnaires n'est donc pas identique dans l'entreprise à capital-action et dans la coopérative.

Toutefois, les pratiques de gestion que la coopérative doit adopter en réponse aux objectifs de ses propriétaires sont en partie identiques à celles que l'on retrouve dans l'entreprise à capital-action. Cela est dû notamment au fait qu'il existe plusieurs types de coopératives, en raison du fait que les propriétaires peuvent être des clients, des fournisseurs, des employés, ou encore un mélange de personnes provenant de ces groupes. La valeur d'usage que chaque type de coopérative cherche à maximiser diffère donc, et ainsi en est-il également des pratiques de gestion qu'il va privilégier (voir tableau 2).

Il ne faudrait pas croire cependant, comme pourrait nous le laisser penser l'approche par la formule de propriété que nous avons adoptée jusqu'ici, que la distinction entre la gestion de deux types de coopératives est aussi forte que celle entre la gestion d'un type de coopératives quelconque et d'une entreprise à capital-action. Les coopératives possèdent en effet des caractéristiques qui tendent à uniformiser leur gestion et à les dissocier en bloc des entreprises à capital-action. Au titre de ces caractéristiques les plus importantes, certains auteurs insistent sur les valeurs, l'idéologie, la doctrine ou la «culture» coopérative : le coopératisme, par exemple,

Tableau 2
 Comparaison des objectifs et pratiques de gestion favorisés par les propriétaires
 dans l'entreprise à capital-action et dans les coopératives uni-fonctionnelles

Entreprise à capital-action :

Objectif :

Maximisation du rendement de l'investissement.

Exemples de pratiques de gestion favorisées par les propriétaires :

Excédents les plus élevés possible, augmentation de la marge bénéficiaire, réduction des coûts de main-d'oeuvre et de matières premières.

Coopératives d'approvisionnement :

Objectif :

Maximisation du rapport entre les biens et services reçus par le client et le coût au client.

Exemples de pratiques de gestion favorisées par les propriétaires :

Excédents les plus bas possible, marge bénéficiaire faible, réduction de la consommation, meilleure qualité de vie par la consommation, réduction des coûts de main-d'oeuvre et de matières premières.

Coopératives d'écoulement :

Objectif :

Maximisation du rapport entre les avantages au producteur-membre et les biens et services qu'il fournit à l'entreprise.

Exemples de pratiques de gestion favorisées par les propriétaires :

Excédents les plus bas possible, paiements compensatoires supérieurs au marché, transfert de coûts à l'entreprise, volume d'achat de la coopérative élevé, augmentation de la marge bénéficiaire, réduction des coûts de main-d'oeuvre.

Coopératives de travail :

Objectif :

Maximisation du rapport entre les avantages à l'employé et le travail.

Exemples de pratiques de gestion favorisées par les propriétaires :

Excédents les plus bas possible, maximisation des salaires et avantages marginaux, niveau d'emploi élevé, meilleure qualité de vie au travail, augmentation de la marge bénéficiaire, réduction des coûts de matières premières.

oppose les principes de contrôle démocratique (i.e. égalitaire), d'entraide, de solidarité et d'humanisme à ceux de contrôle au prorata du capital, de compétition, d'individualisme et de matérialisme généralement adoptés par les entreprises à capital-action. Plusieurs auteurs soulignent également l'appartenance de la coopérative à un projet collectif, partagé soit par les sociétaires, soit par un sous-ensemble de la société (p. ex. les agriculteurs, une région, un mouvement social), ou par une société tout entière. En considération de ces aspects idéologiques et sociologiques, la gestion des coopératives tend à se ressembler d'un type de coopératives à un autre (p. ex. approvisionnement et écoulement), et à se distinguer encore plus par rapport à celle des entreprises à capital-action.

On retrouvera par exemple dans les coopératives des pratiques de gestion que l'on ne voit pas, ou très rarement, dans les entreprises à capital-action mais qu'on rencontre plutôt dans les organisations de type associatif :

- recherche et formulation d'un projet collectif (e.g. Daneau 1973; Daneau et L'Heureux 1976; Laflamme et coll. 1982);
- constitution d'un groupe et recrutement des sociétaires en fonction de l'adhérence, ou de la capacité d'adhérer, à un projet collectif (e.g. Bridault 1986; Deslauriers 1985; Poulin 1984);
- élaboration d'une structure (assemblée générale, administrateurs élus par et parmi les sociétaires, comités de sociétaires, regroupement en fédération, ...) et de programmes (animation, communication, éducation, ...) favorisant le contrôle démocratique par les sociétaires (Abrahamsen 1976; Beauchamp 1982; Stephenson 1963; I.L.O. 1988).

De plus, de nombreuses tâches administratives que l'on rencontre généralement dans les entreprises à capital-action s'en trouvent transformées :

- tant les stratégies que le processus décisionnel par lequel elles sont définies doivent s'adapter aux idéaux coopératifs (démocratie, autonomie, etc.), de même qu'au projet collectif (Belley et Mévellec 1992; Côté 1992; Desforges 1978, 1980, 1987; Giroux 1992; Lejeune 1987; Marc 1986; Tremblay 1980);
- l'évaluation et le contrôle des coopératives doivent tenir compte de ses finalités et de ses méthodes spécifiques (Antoni 1980; Belley 1981b; Brümle et Dewarrat 1983; Laflamme et Bergeron 1980; Laflamme et Roy 1978);

- enfin, la formation s'adressera à une clientèle supplémentaire, celle des administrateurs¹³, et aura aussi pour tâche additionnelle, de concert avec des politiques de sélection et de dotation du personnel conçues aux mêmes fins, d'assurer que les gestionnaires et les employés partagent, ou à tout le moins comprennent, la finalité et le système de valeurs de la coopérative (Bontron 1989; Desforges 1981; Doray 1978; I.L.O. 1988; Lebossé et Marc 1983).

Le champ de la gestion des coopératives, et notamment sa spécificité par rapport à celle de l'entreprise à capital-action, est donc, on le voit, un sujet qui déborde largement la présentation que nous en avons faite. Mais notre but n'était pas d'en faire un exposé détaillé, ni même d'en dresser une nomenclature. Ce texte se veut plutôt une entrée en matière, un acte de sensibilisation. Il nous semble en effet que les futurs gestionnaires ou entrepreneurs, à défaut d'avoir à être spécialistes de la question, doivent au moins être conscients, premièrement, que la coopérative constitue dans plusieurs situations une alternative intéressante à l'entreprise à capital-action¹⁴ et, deuxièmement, qu'elle possède des exigences particulières en matière de gestion. Cette prise de conscience est particulièrement nécessaire au Québec, là où les coopératives ont accompli de grandes réalisations, se sont révélées un moteur important du développement économique et social et offrent de bonnes possibilités d'affaires et de développement de carrière à des personnes... averties.

¹³ Les administrateurs, rappelons-le, sont élus par et parmi les sociétaires (fournisseurs, travailleurs ou clients) et, à ce titre, sont plutôt choisis en fonction de leur capacité à représenter et à faire valoir les intérêts des sociétaires que sur la base des connaissances en gestion et des habiletés d'animation et de leadership politique que requièrent aussi leurs fonctions.

¹⁴ Voir par exemple Nadeau (1976).

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSEN, Martin A. (1976). *Cooperative Business Enterprise*. McGraw Hill, New York
- ANGERS, François-Albert (1972). "Préface" in Claude Pichette *Analyse micro-économique et coopérative*. Les cahiers de la coopération, Sherbrooke, ix-xiii.
- ANGERS, François-Albert (1976). *La coopération de la réalité économique à la théorie. Tome 2. L'activité coopérative en théorie économique.*, Fides, Montréal.
- ANTONI, Antoine (1980). *La coopération ouvrière de production*. Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production.
- BEAUCHAMP, Claude (1982). "Coopération et participation des membres" in Marcel Laflamme et coll., *Le projet coopératif québécois : un projet social?* Gaëtan Morin éd., Chicoutimi.
- BELLEY, Michel (1981a). "Introduction à la gestion financière d'une coopérative" in Marcel Laflamme et coll., *La gestion moderne des coopératives*, Gaëtan Morin éd., Chicoutimi, 177-197.
- BELLEY, Michel (1981b). "La gestion des coopératives", *Revue du CIRIEC.*, vol. 13, nos 1 et 2, 129-139.
- BELLEY, Michel et MÉVELLEC, Pierre (1992). "De l'optimisation des résultats à l'optimisation des processus", *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, 63-84.
- BEZANAHARY, Andrianjaka (1991). "Quelques aspects de l'approche SCOP du management", *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, no 37, 35-48.
- BOISVERT, Jacques (1981). "Le marketing dans la perspective coopérative" in Marcel Laflamme et coll., *La gestion moderne des coopératives*, Gaëtan Morin éd., Chicoutimi, 117-151.
- BONTRON, Annie (1989). "Le développement de la gestion des ressources humaines dans les coopératives : le cas des coopératives d'artisans", *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, no 31, 36-46.
- BRIDAULT, Alain (1986). "Visa le noir, tua le blanc? L'État et l'avenir des coopératives de travail", *Coopératives et développement*, vol. 17, no 2, 45-58.
- BRIDAULT, Alain (1990a). *Gestion des coopératives I*. Université Laurentienne, Sudbury.
- BRIDAULT, Alain (1990b). *Gestion des coopératives II*. Université Laurentienne, Sudbury.
- BRÜMLE, Ernst-Bernd et DEWARRAT, Gérard (1983). "Expériences en matière de mesure de l'efficacité dans les coopératives", *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, Avril-Juin, 173-183.

- COMEAU, Yvan (1992). "Les coopératives de travail au Québec : un bilan de la situation", *Coopératives et développement*, vol. 23, no 2, 59-76.
- CÔTÉ, Daniel (1992). "Modèles d'analyse stratégique des coopératives", *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, 17-39.
- DANEAU, Yvon (1973). "Quelques réflexions au sujet des idées-forces sous-jacentes au développement coopératif québécois", *Revue canadienne d'économie publique et coopérative*, vol. 6, 91-97.
- DANEAU, Yvon et L'HEUREUX, Simon (1976). "Les systèmes de paiements : défis aux coopératives d'épargne et de crédit", *Revue canadienne d'économie publique et coopérative*, vol. 9, 55-63.
- DESFORGES, Jean-Guy (1978). "Les coopératives dans une économie de marché : un défi à la gestion", *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, Juillet-décembre, 325-331.
- DESFORGES, Jean-Guy (1980). "Stratégies et structures des coopératives" in Desforges, Jean-Guy et Vienney, Claude, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour - CIEM, Montréal, 285-311.
- DESFORGES, Jean-Guy (1981). "Spécificité de la gestion coopérative: le système de valeurs de la technostructure", *Revue du CIRIEC.*, vol. 13, nos 1 et 2, 117-128.
- DESFORGES, Jean-Guy (1987). "Valeurs coopératives et défis dans les caisses d'épargne et de crédit du Québec", *Coopératives et développement*, vol. 18, no 2, 61-78.
- DESHAYES, Gérard (1988). *Logique de la coopération et gestion des coopératives agricoles*. Skippers, Paris.
- DESROCHE, Henri (1969). *Le développement intercoopératif. Ses modèles et ses combinaisons*. Les cahiers de la coopération, Librairie de la cité universitaire, Sherbrooke.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre (1985). "Une analyse des coopératives d'habitation locative, 1970-1984", *Coopératives et développement*, vol. 16, no 2, 139-160.
- DORAY, Michel (1978). "Le développement des ressources humaines" in Laflamme, Marcel et Roy, André, *L'administration et le développement coopératif*, Éd. du Jour, Montréal, ch. VII, 189-239.
- DOUVILLE, FORTIN, GUINDON (1988). "L'adaptation du modèle comptable aux coopératives", *Comptabilité générale. Formes juridiques d'entreprises et analyse des états financiers*, Éd. du Renouveau Pédagogique, ch. 6, 273-296.
- DRUCKER, Peter (1984). "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 26 (2), 53-63.
- DUFRESNE, Claudette, GIRAUDO, Marie-Claude et THOMAS-RENAUD, Jeanne (1981). "La coopération et la protection du consommateur", *Revue du CIRIEC.*, vol. 13, nos 1 et 2, 239-249.
- GIROUX, Nicole (1992). "Participation et prise de décision stratégique", *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, 41-61.

GRAVEL, Jean-Paul et MERCIER, André (1988). *Portrait du syndicalisme dans les coopératives au Québec : résultats préliminaires*. IRECUS, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

I.L.O. — INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (1988). *Co-operative management and administration*. 2nd ed., Genève.

LAFLAMME, Marcel et BERGERON, Jean-Louis (1980). *Bilan socio-coopératif et climat organisationnel*. IRECUS, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

LAFLAMME, Marcel et coll. (1982). *Le projet coopératif québécois : un projet social?* Gaëtan Morin éd., Chicoutimi.

LAFLAMME, Marcel et ROY, André (1978). *L'administration et le développement coopératif*. Éditions du jour, Montréal.

LAFOND-LAVALLÉE, Carole (1988). "L'entreprise coopérative" in Pyle, Larson, Zin et Colette, *Initiation à la comptabilité financière et administrative*, Richard D. Irwin, Homewood, ch. 1099-1037.

LAVILLE, Jean-Louis et MAHIOU, Isabelle (1986). "Organisation du pouvoir et modalité de la participation dans les Scop", *Revue des études coopératives*, no 21, 47-57.

LEBOSSÉ, Jean-Claude et MARC, François (1983). "Gestion et socio-économie des banques coopératives françaises : une application au Crédit mutuel", *Coopératives et développement*, vol. 16 no 1, 13-58.

LEJEUNE, Albert (1987). "Stratégie coopérative ou coopération stratégique : l'émergence technologique du réseau financier coopératif", *Coopératives et développement*, vol. 18 no 2, 79-91.

LÉVESQUE, Benoît (1991). "Coopération et syndicalisme. Le cas des relations de travail dans les caisses populaires Desjardins", *Relations industrielles*, vol. 46, no 1, 13-43.

LOI SUR LES CAISSES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (1991). Lois refondues du Québec, Chap. C-4.1.

LOI SUR LES COOPÉRATIVES (1992). Lois refondues du Québec, Chap. C-67.2.

MARC, François (1986). "La stratégie coopérative face au modèle managérial", *Revue des études coopératives*, no 20, 4e trimestre, 24-45.

MARÉE, M. et SAIVE, M.A. (1983). *Économie sociale et renouveau coopératif*. CIRIEC, Liège.

MÉVELLEC, Pierre (1980). "Analyse financière des coopératives" in Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour - CIEM, Montréal, 329-390.

MÉVELLEC, Pierre (1986). "La coopération nouvelle est arrivée", *Revue des études coopératives*, no 20, 4e trimestre, 46-55.

MÉVELLEC, Pierre et BELLEY, Michel (1985). *Gestion financière dans les organisations coopératives*. Gaëtan Morin éd., Chicoutimi.

NADEAU, Bertin (1976). "Une approche stratégique à la gestion des coopératives", *Gestion*, novembre, 48-53.

POULIN, André, sous la direction de Marie-Claire Malo (1984). *Pratiques de sélection des membres dans les coopératives d'habitation du Québec*. Centre de gestion des coopératives, École des HEC, Montréal.

PICHETTE, Claude (1972). *Analyse micro-économique et coopérative*. Les cahiers de la coopération, Sherbrooke.

PRÉVOST, Paul (1981). "Planification et coopération" in Marcel Laflamme et coll., *La gestion moderne des coopératives*, Gaëtan Morin éd., Chicoutimi, 75-101.

SERVY, Pierre (1981). *Les coopératives de Mondragon : une importante réussite industrielle en pays basque espagnol*, Société Inter-Professions Service, Bayonne.

STEPHENSON, T. E. (1963). *Management in Co-operative Societies*. Heinemann, London.

THOMAS, E.H. (1958). *Gestion des coopératives*. Les éditions d'organisation, Paris.

TREMBLAY, Benoît (1980). "Gestion des coopératives et prise de décision" in Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour - CIEM, Montréal, 313-327.

VIENNEY, Claude (1980a). "Rapports d'activité et rapports de sociétariat" in Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour - CIEM, Montréal, 249-283.

VIENNEY, Claude (1980b). *Socio-économie des organisations coopératives*. Tome I. CIEM, Paris.

WETZEL, Kurt et GALLAGHER, Daniel G. (1987). *Labour Relations in Co-operatives*. Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.