

## **Collection**

*Études théoriques*

**no ET0608**

**Évolution éthique d'une  
coopérative au travers l'image  
qu'elle projette : le cas CHS Inc.**

Estelle Vendrame

sous la direction de  
Marie-Claire Malo  
et  
Thierry Pauchant

juillet 2006

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)  
Collection Études théoriques – no ET0608  
« **Évolution éthique d'une coopérative au travers l'image qu'elle projette : le cas CHS Inc.** »  
Estelle Vendrame

ISBN-10 : **2-89605-233-X**  
ISBN-13 : **978-2-89605-233-2**  
EAN : **9782896052332**

Dépôt légal : 2006

Bibliothèque nationale du Canada  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### **Axe innovations sociales, développement et territoire**

- Les membres de l'axe développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

### **Axe innovations sociales et conditions de vie**

- Les membres de l'axe conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

*Denis Harrison*  
Directeur

## **NOTES SUR LES AUTEURS**

**ESTELLE VENDRAME** est étudiante à la M.Sc en management à HEC Montréal, elle est également aide de recherche pour la Chaire de management éthique de HEC Montréal et membre étudiante du CRiSES (Centre de recherche sur les innovations sociales).

**MARIE-CLAIRE MALO** est professeure titulaire à HEC Montréal et membre du CRiSES.

**THIERRY PAUCHANT** est titulaire de la Chaire de management éthique à HEC Montréal.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
1. LE CONCEPT D'ÉTHIQUE COOPÉRATIVE.....	3
2. MODELE D'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION ÉTHIQUE.....	5
3. APPLICATION DU MODÈLE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES.....	9
4. ÉTUDE DE CAS : CHS INC.....	11
BIBLIOGRAPHIE.....	27





## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Auto-diagnostic éthique des coopératives.....	5
FIGURE 2	Date marquantes de Harvest States et Cenex Inc. avant leur fusion.....	12
FIGURE 3	Changements symboliques vécus par CHS Inc. depuis sa création. ....	13
FIGURE 4	Évolution éthique de CHS Inc. au travers de l'image qu'elle projette .....	24



## RÉSUMÉ

*Les coopératives d'aujourd'hui se posent plusieurs questions sur leur développement et la peur de « perdre son âme » peut se poser. C'est dans ce contexte qu'émerge une nouvelle notion : l'éthique coopérative. L'objectif de ce cahier de recherche est de proposer un modèle de diagnostic de l'évolution éthique des coopératives et d'en faire l'application d'une manière originale - l'analyse de l'image corporative projetée - sur un cas américain peu connu dans les milieux francophones : CHS Inc. La question suivante sera notre fil conducteur : Quelle évolution éthique, l'étude de l'image corporative projetée publiquement par CHS Inc. reflète elle ?*

**Mots clé :** *Coopérative, éthique, évolution, stratégie, membres*

*Estelle Vendrame*



## INTRODUCTION

L'apparition, le développement et la pérennité des coopératives dans une économie de marché constitue un défi important (Desforges, 1978). Comme le notent Koulitchisky et Mauget (2001), le basculement de l'entreprise coopérative au groupe, puis du groupe coopératif à la holding a une incidence sur l'identité coopérative, ses valeurs et ses résultats financiers. Cette double crise - identitaire et financière - que vivent les grandes entreprises d'économie sociale engendre un risque de banalisation, une faiblesse de la démocratie et une remise en cause des principes coopératifs (Bidet, 1997). La banalisation s'entend comme la disparition d'une différence initiale quand on adopte une stratégie d'imitation des pratiques des sociétés de capitaux fixant les règles dans le secteur (Malo, 2001) et peut entraîner un certain isomorphisme institutionnel (Enjolras, a). C'est dans ce contexte que Bridault (1994) se demande si les coopératives sont condamnées à être à la remorque des pratiques et des modes successives du modèle dominant et que Côté (2000) fait émerger un nouveau paradigme, axé sur quatre éléments clés : la loyauté, la recherche de sens et de légitimité, la mobilisation par les valeurs et l'organisation apprenante. Assistons nous à une « capitalistisation » des coopératives au détriment de leur éthique ? Afin de répondre à cette question très générale, nous allons chercher à comprendre l'évolution éthique d'une grande coopérative agricole : CHS Inc. Notre question de recherche sera donc formulée comme suit : *Quelle évolution éthique, l'étude de l'image corporative projetée publiquement par CHS Inc. reflète-t-elle ?*

Pour cela, dans un premier temps, nous expliciterons le concept d'éthique coopérative. Nous élaborerons ensuite un modèle nous permettant d'analyser ce concept puis, après une partie sur les considérations méthodologiques, nous appliquerons ce modèle à la coopérative CHS Inc.



## 1. LE CONCEPT D'ÉTHIQUE COOPÉRATIVE

Après avoir constaté l'importance de la dimension collective de la réflexion et du choix dans la notion d'éthique, notre définition de l'éthique corporative sera : « processus continu d'interrogations collectives visant à établir un choix de logique d'action dans laquelle vont s'inscrire les pratiques de gestion de l'entreprise. »

Définir l'éthique coopérative s'avère plus ardue. En effet, ce n'est que très récemment, avec des auteurs comme Lacroix (2002) ou Laflamme et Lorrain-Cayer (2004) que le concept d'éthique coopérative fait surface sans qu'il y ait consensus sur sa définition. Antérieurement, l'éthique coopérative était plus comprise comme une doctrine ou une utopie, avec des auteurs tels Lambert ou Desroche. Un bref historique est d'ailleurs nécessaire pour comprendre l'éthique coopérative. Outre le fait que les organisations coopératives forment un type d'organisation distincte en raison du partage d'une histoire, structure, compositions sociales et projections idéologiques communes comme le met en avant Vienney (1992-1993), pour lui, la naissance des coopératives est une réponse sociale au développement du capitalisme (Malo, 1981). Desroche (1976) va privilégier l'approche de l'utopie comme projet imaginaire d'une société alternative qui prend sa source dans les idées de plusieurs utopistes comme Owen et va naître d'une utopie pratiquée : l'expérience des pionniers de Rochdale. C'est avec cette dissidence que les visées communautaires des utopistes se transforment en pratique coopérative et que le projet des Pionniers, en renouvelant le tissu social, se pose comme une alternative à l'entreprise capitaliste (Desroche, 1976). C'est ainsi que les acteurs ont adopté la forme d'entreprise comme mode de fonctionnement dominant, tout en la faisant fonctionner selon des règles particulières (Vienney, 1992-1993). Ces règles particulières sont explicitées par les principes coopératifs mis en avant par l'ACI, et souvent l'éthique coopérative est comprise au travers de ces principes. Ainsi, bien que le concept d'éthique coopérative reste encore assez flou, nous tenterons d'en donner l'essence à travers un modèle.

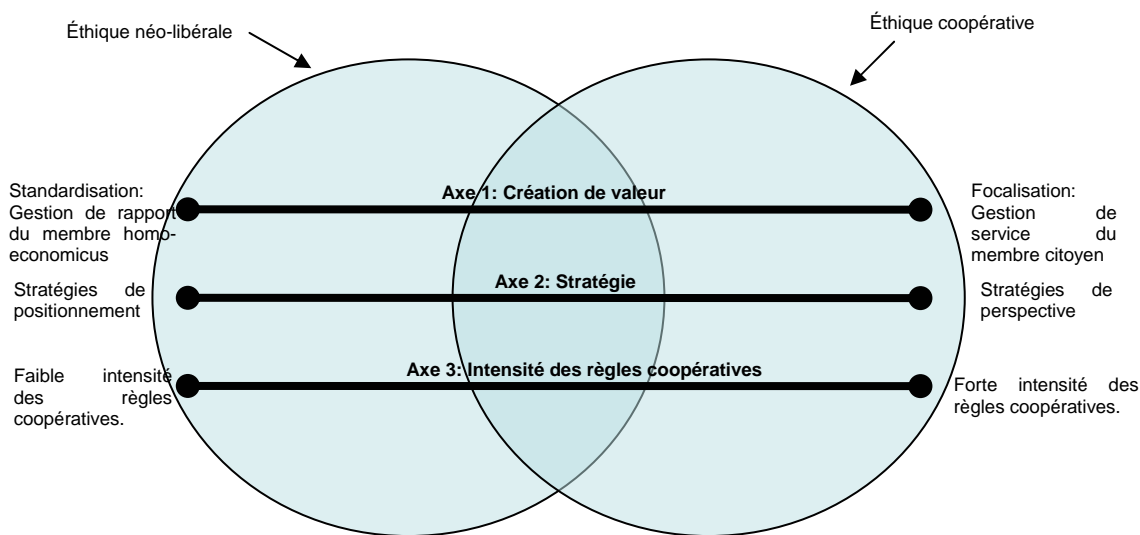




## 2. MODELE D'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION ÉTHIQUE

Pour Vienney (Malo, 1981), les coopératives subissent un processus de réidentification et de mutation dans le temps selon leur environnement social et économique. Cet auteur s'inscrit cependant aussi dans une pensée volontariste dans le sens où, pour lui, outre l'influence des mécanismes de régulation, les coopératives agissent de leur propre initiative. En termes d'éthique coopérative et en l'absence de consensus sur ce terme, il peut être difficile pour une coopérative d'auto-évaluer ses agissements, pour ensuite agir consciemment. Sans poser un jugement éthique, le modèle que nous proposons permettra aux coopératives d'auto diagnostiquer leur évolution en termes d'éthique coopérative. La coopérative peut se positionner temporellement sur chacun des trois axes et peut ainsi constater la direction qu'elle prend : reste-elle dans une bulle d'éthique plus coopérative définie par une stratégie de focalisation, de perspective et une forte intensité des règles coopératives ou peut on noter un basculement vers l'éthique néo-libérale, autrement dite, capitaliste définie par stratégie de standardisation, de positionnement et une faible intensité des règles coopératives ?

**FIGURE1**  
**Auto-diagnostic éthique des coopératives**



Chaque axe de notre modèle s'appuie principalement sur une idée développée par un chercheur, que renforcent des contributions d'autres auteurs.

## **Axe 1 : création de valeur<sup>1</sup>**

Pour Malo et Vezina (2005), l'évolution d'une entreprise collective peut être conceptualisée en trois phases mettant en relief cinq stratégies de création de valeur. Les tensions créées par la phase de diffusion du modèle obligent les coopératives à choisir une stratégie de création de valeur cohérente avec leur identité. Les deux extrêmes sont une stratégie de standardisation où la création de valeur est essentiellement économique et sans différence coopérative et une stratégie de focalisation où la création de valeur se fait autour des besoins des membres. Le premier axe de notre modèle reprend cette idée de création de valeur. Le côté gauche de l'axe reflète une façon plus néolibérale de créer de la valeur aux membres. Ces derniers sont ainsi considérés comme des « homo-économus » pour qui, seule, compte la ristourne (Malo, 2001). La façon de créer de la valeur pour ses membres s'apparente à la manière d'une entreprise capitaliste de créer de la valeur pour ses actionnaires. Koulitchisky et Mauget (2001) renforcent cette notion avec le terme « d'actionnaire coopérateur ». La coopérative tend alors à devenir une entreprise de rapport avec une gestion de rapport ayant pour but la fructification du capital engagé (Fauquet, 1965). Ainsi, quand il y a une transition plus « capitaliste » dans les coopératives, il y a un changement d'identité des acteurs personnels comme « agents » du système économique (Vienney, 1980). Ce premier axe reflète cette transition, en effet, dans la sphère de l'éthique coopérative, comme l'expriment Malo et Vezina, la coopérative crée de la valeur pour ses membres usagers (comme fournisseurs, comme travailleurs ou comme clients selon le type de coopérative). Nous sommes alors ici dans une gestion de service (Fauquet, 1965) qui a pour but de satisfaire ce membre, que Malo définit aussi comme un « citoyen », un « membre de communauté à différentes échelles » ou une « [personne] de désir et de pratique de réciprocité ». Cela différencie les coopératives des entreprises capitalistes (Fauquet, 1965), en effet, le respect de la primauté des besoins des membres dans la formulation de la stratégie est un défi des coopératives à la gestion (Desforges, 1978). Dans notre modèle, la coopérative se situera du côté gauche du premier axe quand elle considérera ses membres comme des usagers homo-économus, ou pire, des propriétaires actionnaires. À l'opposé de cette vision néolibérale, la coopérative se situera à droite de l'axe quand elle aura une gestion de service pour ses membres-usagers perçus comme des membres d'une communauté, voire comme des citoyens ou des gens de désir de réciprocité.

## **Axe 2 : stratégie**

Le second axe du modèle s'inscrit dans la lignée du premier, il permet de positionner le type de stratégie que suit la coopérative. Cet axe s'inspire de la distinction que fait Malo (2001) des stratégies de positionnement et de perspective dans l'âme du processus stratégique des coopératives. Cet axe provient du fait que le statut particulier des coopératives affecte leur rentabilité et leur capacité concurrentielle, étant donné les stratégies de prix différentiels ou le maintien de services non rentables ou pour des membres marginaux, ce qui pose un défi à la gestion coopérative (Desforges, 1978). Les coopératives peuvent avoir deux manières de relever ce défi. C'est ainsi que du côté gauche de l'axe, dans une stratégie exclusivement de positionnement, la vision sera en harmonie avec les règles du secteur d'activités et les orientations de la coopérative seront définies sans perspective de changement social (Malo, 2001). Dans cette

---

<sup>1</sup> Nous faisons une différence entre la création de valeur ajoutée de la coopérative aux membres et la création de valeurs (au pluriel) qui fait référence à des valeurs d'ordre morale.

logique plus capitaliste, le facteur risque deviendra alors le capital (Koulitchisky et Mauget, 2001). Quand le positionnement seul anime le processus stratégique, alors l'identité de la coopérative est menacée (Malo, 2001). À l'inverse, quand le processus stratégique de la coopérative est animé par la seule perspective de transformation sociale, la coopérative se situera sur la droite de cet axe. Dans ce cas, la vision et les choix des orientations de la coopérative correspondent aux valeurs sans tenir compte des règles du marché, ce qui peut compromettre sa viabilité (Malo, 2001). Dans cette orientation stratégique, le facteur risque serait le produit (Koulitchisky et Mauget, 2001).

### **Axe 3 : Intensité des règles coopératives**

Ce troisième axe complète les deux précédents dans la mesure où il est plus opérationnel. Il s'inspire d'un des axes du modèle sur les profils coopératifs de Côté (2001). Ainsi que le cherche Bridault (1994), nous voulons ici savoir comment agissent spécifiquement les principes coopératifs dans le fonctionnement de la coopérative. Pour Côté (2001), la transformation de l'environnement concurrentiel jumelé à l'évolution du concept de membre, à l'augmentation de la taille du membership entraînant des comportements de resquilleur et à l'interpénétration des champs du marché crée des tendances lourdes influençant l'intensité d'application des règles coopératives. Dans notre troisième axe, nous reprendrons ses éléments de règles coopérative : « valeur et légitimité, pratiques coopératives, contrôle démocratique, propriétaire usager, réserve impartageable, partage des surplus ». Nous retrouvons dans cette énumération un contenu cohérent avec les principes coopératifs définis par l'ACI<sup>2</sup> en 1995 : adhésion volontaire et ouverte à tous ; pouvoir démocratique exercé par les membres ; participation économique des membres ; autonomie et indépendance ; éducation, formation et information ; coopération entre les coopératives ; engagement envers la communauté. Ainsi, plus l'intensité d'application des règles coopératives sera forte, plus la coopérative se positionnera dans l'axe de droite. Au contraire, plus cette intensité sera faible, plus la coopérative perdra sa différence coopérative et se positionnera alors sur la gauche de l'axe, dans une éthique plus néolibérale.

---

<sup>2</sup> Disponibles sur le site Internet de l'ACI : [www.ica.coop](http://www.ica.coop).



### 3. APPLICATION DU MODÈLE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce modèle à la complexité volontaire et simplifié pourrait être appliqué par chacune des populations du quadrilatère de Desroche (1975) : les employés, les gestionnaires, les administrateurs et les membres. Il nous permettra de répondre à notre question de recherche : Quelle évolution éthique, l'étude de l'image corporative projetée publiquement par CHS Inc. reflète-t-elle ?

Une hypothèse que nous jugeons fondamentale dans le cadre de cette recherche est que l'image que projettent publiquement les coopératives reflète leur volonté stratégique et leur démarche éthique si nous nous en tenons à notre définition de l'éthique mentionnée au début de l'article. En effet, la fonction communication fait partie de l'infrastructure de gestion des coopératives (Malo, 2001) et reflète les orientations prises, une transparence due au fait que la coopérative est gouvernée par ses membres. Nous allons donc positionner, dans notre modèle, la coopérative CHS Inc. depuis 1998, date depuis laquelle elle a sa forme actuelle. Les matériaux nous permettant de faire cette analyse sont les rapports annuels de la coopérative et nous procéderons par la méthode de l'analyse de discours, que ce soit de la forme même du rapport, de la lettre du président ou des phrases mises intentionnellement en relief. Nous avons principalement analysé la partie « rapport de gestion » (*MD&A*) des rapports annuels, partie ayant une double fonction : expliquer les résultats du rapports financiers en les comparant aux années antérieures et donner des indications stratégiques et des projections pour l'année à venir. Selon le professeur Eduardo Schiehl<sup>3</sup> de HEC Montreal, spécialisé en comptabilité de gestion, en mesure de la performance et en gouvernement d'entreprise, nous pouvons déduire les valeurs et la stratégie de l'entreprise au travers du rapport de gestion. D'autre part, nous allons également particulièrement analyser la lettre du président dont l'objectif est de donner une information de type non financier et stratégique. Toujours selon le professeur Schiehl, cette lettre est un instrument très politique, élaborée avec réflexion et permettant de divulguer des informations pertinentes et analysables. Dans notre analyse, nous allons illustrer certaines de nos conclusions avec des phrases extraites du rapport de gestion, et plus particulièrement de la lettre du président. Notons cependant que nous n'avons pas isolé ces extraits pour fonder notre analyse, nous les avons choisi car ils sont représentatifs de la teneur du rapport de gestion.

Il est important de préciser que nous cherchons à analyser la perception que peuvent avoir les membres de l'évolution éthique de cette coopérative et que nous ne réalisons pas un audit éthique des pratiques de CHS Inc. En effet, ce que laisse transparaître la coopérative à ses membres par l'intermédiaire des rapports annuels peut différer de ses pratiques. Cependant, un des rôles d'une coopérative étant la diffusion du modèle et de « l'éthique coopérative », son devoir est donc, selon nous, de faire transpirer ces notions dans ses rapports annuels, outils rejoignant autant les membres, que les employés ou les non-coopérateurs du milieu dans lequel œuvre la coopérative.

---

<sup>3</sup> Dans le cadre d'une entrevue réalisée le 25 mai 2006 par Estelle Vendrame à l'école HEC Montréal.



## 4. ÉTUDE DE CAS : CHS INC.

### Description de la coopérative

CHS Inc. est une coopérative diversifiée fournissant nourriture, grains et produits d'énergie pour « rendre à la vie ses plaisirs simples<sup>4</sup> ». Ayant un fort taux de croissance et étant un des plus grands exportateurs de grains, CHS Inc. fait partie des 500 plus grandes entreprises aux États-Unis. Pour reprendre les mots de Vienney (1994), nous pouvons dire que cette coopérative d'écoulement et d'approvisionnement a une structure socioéconomique centrée sur la fonction de production. Ayant ces caractéristiques, elle a pour rôle de faire une combinaison productive des matières premières (et en particulier celles provenant de la production des exploitations agricoles des membres), de ses équipements fixes et de sa force de travail afin d'écouler ses produits finis avec des consommateurs finaux (Vienney, 1994). Elle doit également pouvoir fournir ses membres en biens et services requis pour leurs exploitations. Ayant une structure mixte de propriété regroupant près de 34 000 producteurs individuels et 1 500 coopératives associées dans 44 états, CHS Inc. s'est distingué en 2006 en distribuant 151 millions de dollars à ses membres et ses milliers d'actionnaires privilégiés non votants, la plus grande somme jamais distribuée par une coopérative aux États-Unis<sup>5</sup>.

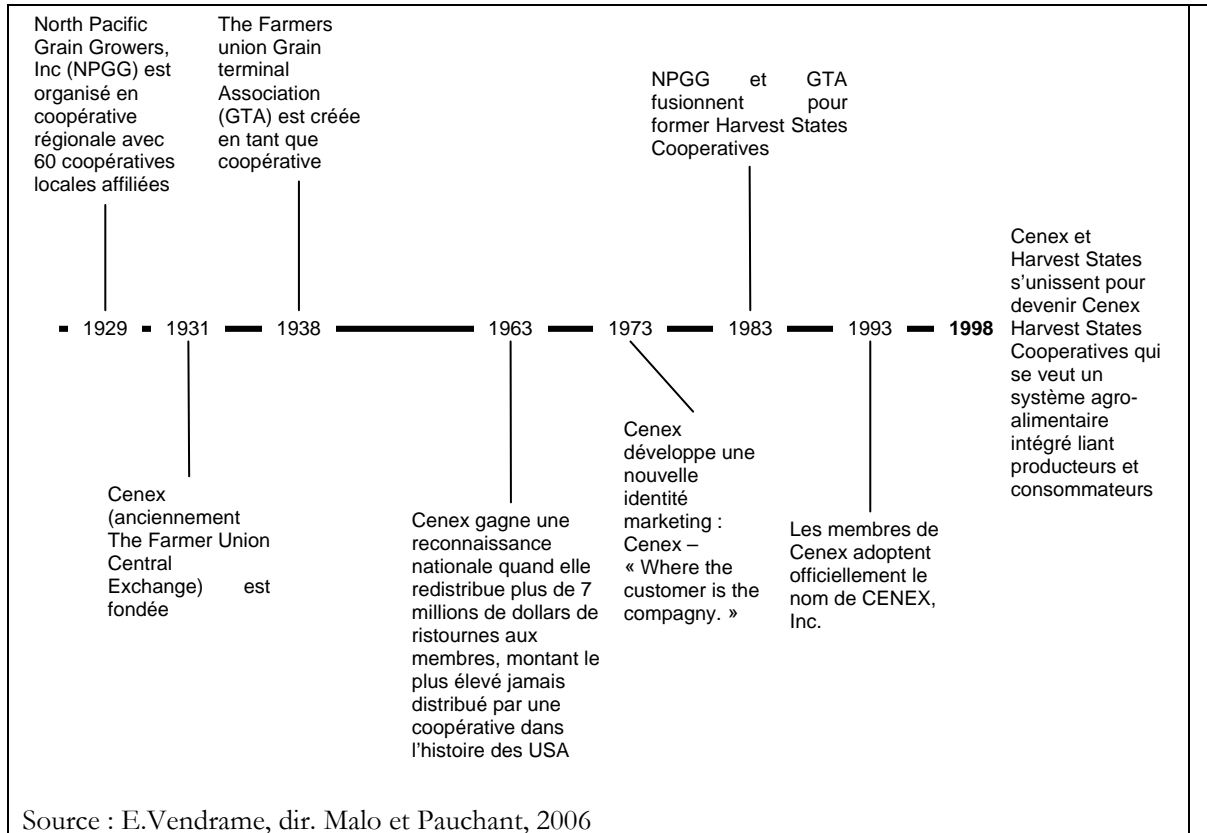
Un bref historique de la coopérative peut être nécessaire avant de commencer l'analyse de l'évolution éthique qu'elle projette. Les multiples acquisitions de la coopératives étant trop nombreuses pour être détaillées, nous n'avons présenté que les dates charnières dans le schéma ci-dessous.

---

<sup>4</sup> <http://www.chsinc.com> , 1 February 2006, notre traduction.

<sup>5</sup> [http://www.chsinc.com/go.asp?Page=122&Template=02&Get=article\\_0001302006](http://www.chsinc.com/go.asp?Page=122&Template=02&Get=article_0001302006) 1 February 2006

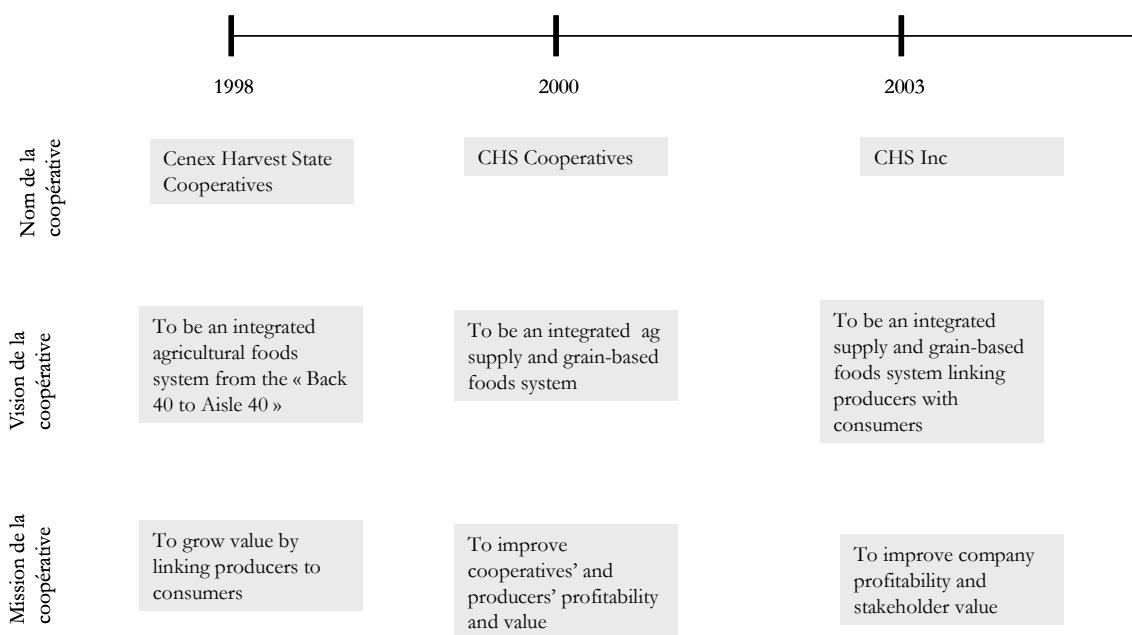
**FIGURE 2**  
**Dates marquantes de Harvest States et Cenex Inc. avant leur fusion**



Comme nous pouvons le voir, ce n'est que depuis 1998, que l'entité CHS voit réellement le jour, notre analyse se fera donc depuis cette date. Bien que depuis sa fusion, CHS Inc. ait continué ses acquisitions, nous pouvons noter une série de changements touchant l'identité même de la coopérative : sa mission, sa vision et son nom, que nous présenterons dans le schéma ci-dessous.



**FIGURE 3**  
**Changements symboliques vécus par CHS Inc. depuis sa création.**



Source : E. Vendrame, dir. Malo et Pauchant, 2006

### Axe 1 : la création de valeur chez CHS Inc.

Dans le rapport annuel de 1998, nous pouvons noter un focus de Cenex Harvest State Cooperatives sur le produit que désirent produire les agriculteurs. La coopérative veut permettre aux membres de créer de la valeur ajoutée à chaque produit et justifie cette raison par la volonté des membres de vouloir « nourrir » d'autres personnes, la phrase suivante est ainsi mise en relief sur une pleine page du rapport annuel :

*In the big picture of things, you want to feed other people, but we also have to be able to provide for our own living<sup>6</sup>*

Le membre apparaît plus comme un citoyen ayant à cœur le bien être qu'il procure à sa communauté et c'est dans cette optique que la coopérative peut lui créer de la valeur ajoutée. Parallèlement, de façon plus discrète, Cenex Harvest State Cooperatives mentionne la deuxième exigence à laquelle elle doit répondre : l'importance de la valeur ajoutée monétaire retournée aux membres qui leur permet de pouvoir vivre. Cette vision du membre, en tant que citoyen ayant

<sup>6</sup> Page 6 du rapport annuel 1998 de Cenex Harvest States Cooperatives.

comme devoir de nourrir la population et la gestion de service que fait la coopérative en le soutenant, nous incite à placer l'année 1998 à droite du premier axe de notre modèle.

En 1999, nous pouvons observer un glissement de la vision du membre en tant que citoyen vers une vision plus homo-economicus. L'ajout de la valeur que la coopérative procure à ses membres est explicitement une solide performance financière, incluant un retour monétaire. La phrase suivante reflète l'esprit du rapport annuel :

*Cenex Harvest States is committed to adding value for its members through solid financial performance, including consistently returning cash to owners.*<sup>7</sup>

Cependant, le fait que la lettre du président soit basée sur la mission de Cenex Harvest State Cooperatives qui est, en 1999, de créer un lien entre producteurs et consommateurs, atténue cette perception de membre homo-économique. En effet, le rôle du membre, remis dans son contexte historique, en tant que pourvoyeur de ressources nous fait penser à un membre ayant une mission plus citoyenne :

*When the earliest farmers were able to raise more than enough food to meet their families' needs, they sought out our grandparents needed inputs, marketing clout and more direct access to increasingly urban markets, they formed cooperatives to generate that strength.*<sup>8</sup>

C'est ainsi que la coopérative se focalise sur la connection du membre aux consommateurs à travers le système coopératif. Ainsi, bien que le rôle du membre-citoyen soit encore présent, la volonté explicite de créer une valeur monétaire aux membres nous incite à placer la vision de 1999 du membre un peu plus à gauche que pour l'année précédente.

À partir de l'année 2000, nous pouvons noter un net changement dans la vision qu'a la coopérative du membre. Il semblerait que le membre soit dorénavant perçu comme un homo-economicus qui s'attachera plus aux montants des ristournes qu'à son rôle de pourvoyeurs de ressources, bien que ce rôle soit encore présent :

*The scientific principle goes that for every action there is a reaction. In measuring your system's success, the ultimate result must be a financial benefit to our member-owners.*<sup>9</sup>

L'année 2000, sans être aussi extrême que les suivantes, va donner le ton. Bien que le membre soit conforté dans son rôle de producteur et que la coopérative se propose de lui créer de la valeur en le connectant avec ses consommateurs - ce qui s'apparenterait à une gestion de service du membre selon la définition de Fauquet (1965) – le but avoué est le succès financier des producteurs ; c'est dans cette optique que sont prises chacune des décisions de la coopérative :

<sup>7</sup> Page 19 du rapport annuel 1999 du Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>8</sup> Extrait de la lettre du président, page 3 du rapport annuel 1999 du Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>9</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2000 du CHS Cooperatives.

*Each of our operations and joint ventures is linked to the next with a goal of returning value to our member-owners<sup>10</sup>*

Ainsi, une double perception du membre fait surface entraînant une double création de valeurs : le membre-citoyen, « personne de désirs » (Malo, 2001) bénéficie d'un lien de proximité avec ses consommateurs afin d'assurer pleinement son rôle de pourvoyeur et c'est, explicitement, en lui, en tant que « personne de désir », qu'est ancré le succès de la coopérative :

*The Strength and success of our cooperative system remains anchored in people<sup>11</sup>*

De l'autre côté, le membre homo-economicus (Malo, 2001) pourra bénéficier d'un retour financier, et des solutions capitalistiques afin de le maximiser sont déjà à l'étude. La nouvelle mission de la coopérative est d'ailleurs fortement révélatrice de ce changement : améliorer la rentabilité et la valeur de la coopérative et des producteurs :

*Our recently revised vision and mission statements underscore the importance of these links. Together, our vision is "to be an integrated ag supply and grain-based foods system" that achieves its mission of "improving cooperatives' and producers' profitability and value<sup>12</sup>*

C'est ainsi que, sur notre premier axe, nous voyons un net glissement vers la gauche.

L'année 2001 continue ce pas vers une création de valeur monétaire pour le membre homo-economicus, la coopérative désirant ajouter de la valeur au travers de sa croissance et de ses ristournes, tout en voulant parallèlement réaliser leur promesse de lier producteurs et consommateurs :

*We recognize that succeeding means adding value by keeping our promise of linking producers to consumers in a way we are uniquely positioned to accomplish<sup>13</sup>*

La connotation du membre citoyen s'estompant encore, nous constatons un nouveau glissement vers la considération du membre en tant qu'homo-economicus.

Les années 2002 à 2005 sont relativement similaires et vont se trouver encore une fois sur la gauche de l'axe, avec certaines variations. En 2002, la création de valeur de la coopérative à ses membres est le profit, bien que la volonté de le connecter à ses consommateurs soit encore présente :

<sup>10</sup> Extrait de la lettre du président, page 4 du rapport annuel 2000 du CHS Cooperatives.

<sup>11</sup> Extrait de *Creating our chain reactions*, page 47 du rapport annuel 2000 du CHS Cooperatives.

<sup>12</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2000 du Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>13</sup> Extrait de la lettre du président, page 4 du rapport annuel 2001 du Cenex Harvest States Cooperatives.

*We will fulfill both strategies in a way that improves on the return from every gallon, ton or bushel of product we touch. [...]No, this is not just an annual report. It is a single chapter in the unfolding success story that links the best from our system's producers with consumers around the world, adding value every step of the way.*<sup>14</sup>

Nous pouvons d'ailleurs dire que du statut homo-economicus, le membre accède au statut d'« actionnaire coopérateur », notion développée par Koulitchisky et Mauget (2001). En effet, depuis 2001, la coopérative a mis sur le marché des actions non votantes afin de se capitaliser et de maximiser le retour à ses membres. En 2003, la nouvelle mission de la coopérative est d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et la valeur des parties prenantes, le retour sur investissement prenant une place prépondérante :

*Mission: To improve company profitability and stakeholder value*<sup>15</sup>

L'année 2004 renforce cette création de valeur en termes financiers, et c'est avec des outils novateurs, comme l'utilisation des actions privilégiées, que CHS Inc. va retourner des sommes records en ristournes à ses membres :

*For the first time, CHS used \$13 millions in preferred stock as part of a total \$60 million return to owners.*<sup>16</sup>

En 2005, le souci financier est toujours autant présent mais la coopérative se pose une série de questions identitaires desquelles il ressort que les « actionnaires coopérateurs » sont intéressés par le retour sur investissement :

*Second, we are committed to providing you with a return on your investment? Yes, without question!*<sup>17</sup>

La coopérative nuance tout de même en indiquant une question, à laquelle chaque membre devrait répondre positivement et qui concerne leur volonté d'aider l'humanité :

*Finally, there is one query to which each of us – as companies and as individuals – must always say “yes”. The question: Is there more I can do to help my fellow human beings?*<sup>18</sup>

Cette nouvelle notion tend à remettre en avant le rôle du membre-citoyen et la création de valeur prend une nouvelle connotation pour devenir la création de valeurs tel que le non-intéressement et la solidarité.

<sup>14</sup> Extrait de la lettre du président, page 9 du rapport annuel 2002 de CHS Cooperatives.

<sup>15</sup> Extrait de la lettre du président, page 3 du rapport annuel 2003 de CHS Inc.

<sup>16</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2004 de CHS Inc.

<sup>17</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2005 de CHS Inc.

<sup>18</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2005 de CHS Inc.

## Axe 2 : Orientations stratégiques perçues

Ainsi que nous le déduisons de l'axe précédent, CHS Inc. a une gestion globale par contrôle de la performance coopérative. Ce type de gestion sied à une coopérative ayant une configuration divisionnalisée (Malo, 2005) comme dans ce cas. L'orientation stratégique de la coopérative va être en adéquation avec ce type de gestion et de configuration.

En 1998 et 1999, Cenex Harvest State Cooperatives semble adopter une stratégie de perspective, la volonté de servir le consommateur étant prépondérante au désir de rentabilité. Le thème principal de 1998 est d'ailleurs la priorité donnée au produit :

*Our customers must know that if it comes from Cenex Harvest States system, the end product is exactly what they want. The result: added value for the consumer and added value returned to the producer.<sup>19</sup>*

Cette importance du produit dénote une stratégie de perspective (Koulitchisky et Mauget, 2001). Bien que présente en 1999, ce focus sur le produit est mis en avant de manière plus discrète. Nous pouvons avancer que pour ces deux années, la coopérative semble suivre une stratégie de perspective. Le fait de vouloir créer un système aligné et intégré, jumelé avec une volonté de tisser des relations au moyen de partenariats indique une résolution de tenir compte des règles du marché, équilibre nécessaire, selon Malo (2001) car il permet à la viabilité de n'être pas menacée :

*In 1998, virtually every Cenex Harvest States operating division built new critical partnerships, made key acquisitions and laid the foundation for future efforts to grow value for our owners and customers.<sup>20</sup> [...] Amid the complicated twists and turns that are taking place in agriculture, your cooperative is linking the strengths of producers and their local cooperatives, a growing distribution network, and food manufacturers to create the same advantages with today's consumers that our founders realized when they created this business<sup>21</sup>.*

Dans cet axe encore, l'année 2000 semble être une année charnière avec une évolution vers une stratégie de positionnement sur le marché. Ainsi, la notion de liens prend son importance, et c'est avec un système de réaction en chaîne que CHS Cooperatives va se positionner dans le marché :

*Chain ReAction, harness the power<sup>22</sup>*

En offrant des produits de qualité à ses consommateurs et en se positionnement sur des créneaux rentables de besoins particuliers, CHS Cooperatives va pouvoir accroître sa base de consommateurs et améliorer sa rentabilité. La notion d'action et du pouvoir que détient la coopérative sur le marché sont également fortement mis de l'avant.

<sup>19</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 1998 de Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>20</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 1998 de Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>21</sup> Extrait de la lettre du président, page 3 du rapport annuel 1999 de Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>22</sup> Titre du rapport annuel 2000 de CHS Cooperatives.

Pour ces raisons, nous constaterons un important glissement vers la gauche de l'axe, vers une stratégie de positionnement.

L'année 2001 pousse encore plus loin cette stratégie de positionnement. En opérant dans un marché volatile et cyclique, le nouveau chemin que décide de suivre CHS Cooperatives est la maximisation des marchés de consommation pour tous les produits des membres :

*The journey toward maximising consumer markets for all member products has just begun*<sup>23</sup>

Afin de relever ce défi, la coopérative va poursuivre une stratégie focalisée sur les produits et les intrants :

*Buffeted by the winds of global supply and demand, yet undeterred, inputs business units gathered strength and momentum*<sup>24</sup>

La qualité de ses produits et la satisfaction des consommateurs sont garants du marché. Le consommateur est au cœur des processus de la coopérative, il faut qu'il ait « le bon produit, au bon moment et au bon endroit » :

*The CHS System is committed to giving customers the grain they want, where and when they want it*<sup>25</sup>

D'autre part, les producteurs, armés de nouveaux outils, doivent ensemble suivre une réaction en chaîne du producteur au consommateur en passant par le marché et les processeurs, ce qui crée encore une fois un glissement vers la stratégie de positionnement à gauche de notre axe.

Bien que les stratégies des années 2002 à 2005 puissent aussi être qualifiées de positionnement sur le marché, elles semblent incorporer plus d'éléments nous faisant penser à une stratégie de perspective, ce qui va créer un glissement vers la droite du modèle pour la première fois. C'est ainsi qu'en 2002, alors que la stratégie est fortement influencée par des notions telles que les partenariats, ambassadeurs, croissance de la marque et adaptation à des marchés en expansion plaçant clairement la coopérative dans une stratégie de positionnement, les notions de valeurs et de vision sont plus explicites :

*Real success is about the values and vision held deep within our organization. Amid the business environment of the past year, CHS directors and management recognized the need to take a close look at what we do and how we do it*<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Phrase mise en relief page 13 du rapport annuel de 2001 de CHS Cooperatives.

<sup>24</sup> Phrase mise en relief page 7 du rapport annuel de 2001 de Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>25</sup> Phrase mise en relief page 14 du rapport annuel de 2001 de CHS Cooperatives.

<sup>26</sup> Extrait de la lettre du président, page 8 du rapport annuel 2002 de CHS Cooperatives.

C'est ainsi que les gestionnaires ont eu besoin de se référer à des valeurs de confiance et d'intégrité entre membres et consommateurs durant l'année afin de trouver la voie à suivre. C'est ainsi que, bien que la priorité de la coopérative reste le succès, la direction met en avant son devoir d'équilibrer la stratégie de la coopérative avec les besoins de son infrastructure :

*In all decisions, we must balance the competing needs of our current infrastructure with embracing appropriate opportunities for growth and providing our member-owners with sufficient return on their investment<sup>27</sup>*

Dans la même lignée, bien qu'un pas ait été fait vers une capitalisation de la coopérative en 2003, visible au travers du changement de nom de CHS Cooperatives à CHS Inc, et que l'objectif explicite soit l'enrichissement des propriétaires, CHS Inc. remet en avant le thème développé en 1998 du bien être des consommateurs passant par la qualité des matières premières produites en amont par le producteur membre de CHS Inc. C'est ainsi que le fait de vouloir rendre heureux les gens et d'enrichir les vies s'apparente à une stratégie de perspective :

*CHS was built on the element on the earth : soil, energy, growing crops. Those elements have become essential resources we nurture and develop to bring nourishment and improved quality of life to others.<sup>28</sup>*

La prudence voudrait tout de même que l'on s'interroge : est ce réellement une stratégie de perspective ou serait ce une stratégie marketing permettant d'augmenter les ventes ? Selon nous, il s'agirait d'une stratégie de perspective dans une stratégie globale de positionnement, d'où la place où nous positionnons CHS Inc. sur notre second axe.

L'année 2004 est très similaire, stratégiquement parlant, à l'année 2003 : une stratégie de perspective d'enrichir les vies des consommateurs et de transformer leurs journées, dans une stratégie de positionnement global d'amélioration de la rentabilité en misant sur l'augmentation de la base de référence de consommateurs potentiels et la qualité des produits :

*In this unpredictable environment, we want you to count on CHS. As your source for quality energy, agronomy, grain and food products and services. As your business partner. As a sound investment. As a provider of resources that enrich your life each and every day.<sup>29</sup>*

Bien que différente, l'image projetée par l'année 2005 va avoir le même schéma. Ainsi, parallèlement à des décisions motivées par une stratégie de positionnement comme l'abandon d'une filiale n'ayant pas la rentabilité exigée, la conversion d'une coopérative partenaire en entreprise cotée en bourse, une restructuration de ses secteurs d'activités dans un souci d'efficacité sur le marché et un focus sur la rentabilité et la compétitivité, CHS Inc. se soumet à un processus de questionnements :

---

<sup>27</sup> Extrait de la lettre du président, page 9 du rapport annuel 2002 de CHS Cooperatives.

<sup>28</sup> Phrase mise en relief page 5 du rapport annuel 2003 de CHS Inc.

<sup>29</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2004 de CHS Inc.

*There is no better time to ask tough questions than when things are going well. That is the ideal time to set the stage for new levels of performance*<sup>30</sup>

C'est au travers de certaines réponses - et questions - que l'on peut trouver une légère orientation stratégique de perspective dans la stratégie de positionnement qui continue à dominer leur processus stratégique : desservir l'Amérique rurale en produits de fioul de qualité, investissements dans des projets environnementaux, non acceptation de projets attractifs en dehors de leur orientation stratégique.

*A “yes” to a future of providing agriculture and rural America with reliable supplies of quality refined fuels products. We completed mandatory environmental projects at our refineries in Montana and Kansas and announced we'll invest another \$325 million at our Laurel, Mont., location to yield more gasoline and diesel from the crude oil we process.[...]*<sup>31</sup>

While actively pursuing growth opportunities, CHS recognizes that equally important is the ability to respond with “no” to attractive projects that fall outside the company's firm financial disciplines and strategic direction.<sup>32</sup>

### **Axe 3 : Intensité de diffusion des règles coopératives.**

Etant donné que nous cherchons à analyser l'évolution éthique de CHS Inc. à travers l'image qu'elle projette, nous avons adapté cet axe et nous cherchons à mesurer la manière dont les règles coopératives de CHS Inc. rayonnent. Ce rayonnement peut être différent de la manière dont les règles coopératives sont effectivement respectées mais, selon nous, la diffusion du modèle coopératif étant une finalité, ces règles doivent transparaître dans un rapport annuel.

Ainsi, en 1998, nous avons une occurrence au principe de pouvoir démocratique avec l'explication et les résultats de l'élection qui a mené à la création de Cenex Harvest State Cooperatives. La notion de propriétaire-membre est aussi également fortement présente, ainsi que la notion de partage des profits :

*[The member-owners] demonstrated their enthusiastic support with an overwhelming 90 percent favourable vote to create Cenex Harvest States Cooperatives.*<sup>33</sup>

L'année 1999 présente plus de règles coopératives : à la notion de pérennité du système de propriétaire-usager et à la démocratie, s'ajoute le point du système éducatif comme moyen de

<sup>30</sup> Extrait de la lettre du président, page 4 du rapport annuel 2005 de CHS Inc.

<sup>31</sup> Extrait de la lettre du président, page 4 du rapport annuel 2005 de CHS Inc.

<sup>32</sup> Extrait de la section *Financial highlight*, page 22 du rapport annuel 2005 de CHS Inc.

<sup>33</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 1998 Cenex Harvest States Cooperatives.



créer de la valeur ajoutée. Un autre thème abordé est la connection de Cenex Harvest State Cooperatives comme partie intégrante du système coopératif avec d'autres coopératives et avec les consommateurs formant la communauté :

*Troughout 1999, we've explored how we can best strengthen this and take advantage of a proven consumer preference for products directly connected to farmers.*<sup>34</sup>

Au travers de ce thème, nous pouvons voir deux principes de l'ACI : la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté. D'autre part, dû à la conjoncture, les résultats de l'année 1999 étant moins élevés que prévu, la coopérative insiste sur son aspect coopératif et, implicitement, nous notons une notion de solidarité. Pour toutes ces raisons, nous pouvons dire que pour l'année 1999, le rayonnement des règles coopératives est plus fort que pour toutes les autres années.

L'année 2000, sans être supérieure à l'année 1999 en termes de rayonnement coopératif est tout de même supérieure à ses années subséquentes et à 1998. La réaffirmation de leur engagement auprès de leurs propriétaires-membres met en avant cette notion que Côté (2001) juge en adéquation avec les règles coopératives :

*Fulfilling that mission in 2000 meant reaffirming our commitment to our member-owners and customers.*<sup>35</sup>

À l'instar de 1999, la notion de coopération entre coopératives est présente, et appuyée par leur volonté de créer une relation entre producteurs locaux et régionaux au moyen de partenariats. Ces relations, pour CHS Cooperatives, sont la preuve que le système coopératif est un avantage sur le marché :

*When we considere the changes on the world political scene, rapid consolidation in the food processing and supermarket industries, the influences of biotechnology and the growth of e-commerce, we believe your cooperative system is at an advantage. [...] As a cooperative system, with strong producer-local-regional relationship, we're solidly positioned to create that kind of chain reaction.*<sup>36</sup>

Cette occurrence directe au système coopératif comme moyen de réussite amène le point de la légitimité du système coopératif que Côté (2001) définit comme une règle coopérative.

Alors que dans les deux axes précédents, l'année charnière était l'année 2000, ici, nous mettons plus en avant le rôle de l'année 2001 qui donnera le ton aux années subséquentes. Ainsi, une des seules occurrences au système coopératif est le devoir d'ajouter de la valeur aux membres

<sup>34</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 1999 de Cenex Harvest States Cooperatives.

<sup>35</sup> Extrait de la présentation de la coopérative, page 3 du rapport annuel 2000 de CHS Cooperatives.

<sup>36</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2000 de CHS Cooperatives.

comptant sur ce type de système, ainsi que le fait que leur succès provient des coopératives fondées 70 ans auparavant :

*Financial results for fiscal 2001 demonstrated that CHS is positioned to move forward toward its ultimate destination: adding value for the producers, grain customers and consumers who count on this cooperative system*<sup>37</sup>

Notons tout de même la volonté de se concentrer sur les besoins des membres au travers de rencontres spécifiques. Enfin, le fait d'avoir mis en place un système d'actions non votantes tend d'une part à respecter le principe de contrôle démocratique tout en encourageant le risque de suivre une stratégie de positionnement pour satisfaire les exigences des actionnaires, point développé dans l'axe sur la stratégie.

L'année 2002 est dans la lignée de 2001. Ainsi, la mention que le système coopératif n'est pas statique mais lie un riche passé à un présent d'opportunités nous fait voir que ce système a encore une légitimité :

*This cooperative system's life is not frozen in a finite period of time. It's a continuing story that link our rich past culture with current events and plans for the future*<sup>38</sup>

Le changement de nom, en 2003, de CHS Cooperatives à CHS Inc., associé au remplacement généralisé du mot coopérative (surtout dans la mission) au profit de celui de compagnie est très symbolique du non-rayonnement des règles coopératives. Notons tout de même la mention du contrôle démocratique et notamment au niveau de l'élection de la direction. Également symptomatique d'un rayonnement quasi-absent des règles coopératives, le fait que dans toutes les phrases mises en relief et dans la lettre du leadership en 2004, la seule occurrence à la coopérativité du système est au sujet des ristournes distribuées :

*Using preferred stock to redeem member equity gives recipients the flexibility to retain, sell or transfer ownership of their shares to best meet their individual needs.*<sup>39</sup>

Bien que relativement similaire, l'année 2005 introduit un élément accentuant le rayonnement des règles coopératives. En effet, bien que l'on parle dorénavant d'une compagnie et non d'une coopérative, CHS Inc. mentionne le rôle qu'ont les membres d'aider la communauté et la manière dont ils l'ont fait particulièrement au travers la fondation CHS :

*We are proud of the way CHS, the CHS Foundation, our members and employees responded to these major events, as well as the way we answer that question daily as stewards of the communities in which we operate.*<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Extrait de la présentation des résultats financiers, page 22 du rapport annuel 2001 de CHS Cooperatives.

<sup>38</sup> Extrait de la lettre du président, page 8 du rapport annuel 2002 de CHS Cooperatives.

<sup>39</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2004 de CHS Inc.

Ainsi, nous pouvons voir que dans ce troisième axe, CHS Inc. ne semble pas faire rayonner les règles coopératives et se situe plutôt dans une éthique néolibérale à ce niveau. Cependant, mentionnons la fondation CHS dont l'objectif serait plus de faire rayonner ces règles en liant producteurs et communauté et en s'occupant de tout l'aspect de l'éducation coopérative. Nous pourrions parler de « sous-traitance » du rayonnement des règles coopératives ou tout au moins de dissociation de cette dimension du reste des activités.

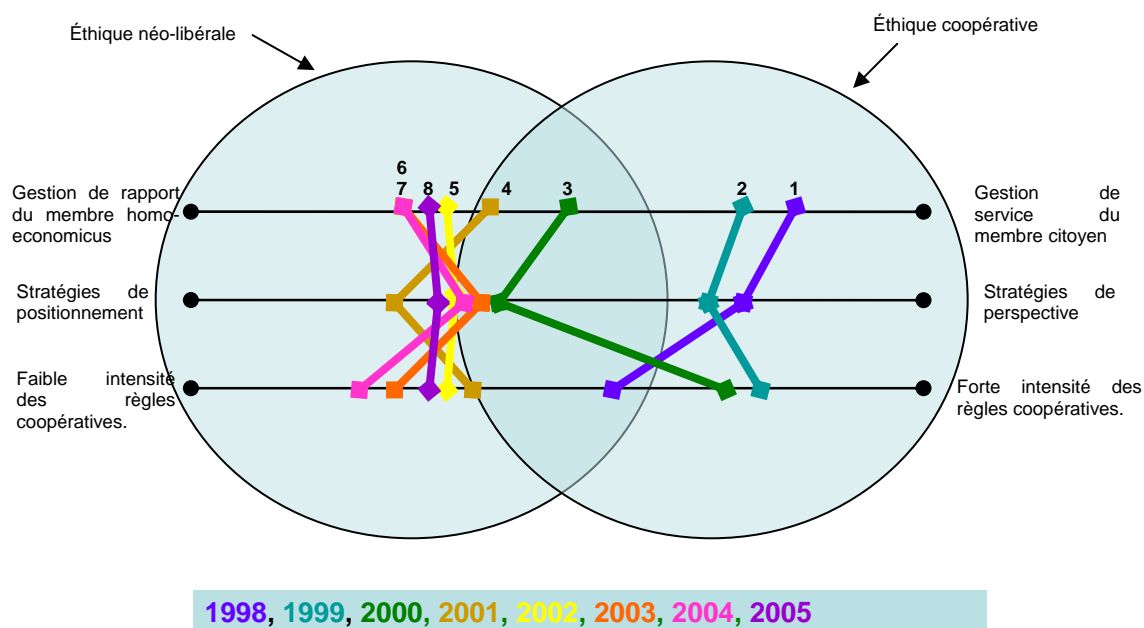
---

<sup>40</sup> Extrait de la lettre du président, page 5 du rapport annuel 2005 de CHS Inc.

### Synthèse sur l'évolution éthique de CHS Inc.

Deux phases apparaissent différenciées dans l'évolution éthique de CHS Inc. Très nettement, la coopérative a basculé d'une éthique plus coopérative à une éthique plus néolibérale. Bien que, malgré des signes précurseurs, ce basculement soit arrivé brusquement et contingemment à la mise sur le marché des actions, notons que le mouvement semble ralentir, voir reculer pour rester à l'extrême limite de l'éthique coopérative mais tout de même dans la bulle néo-libérale.

**FIGURE 4**  
**Évolution éthique de CHS Inc. au travers de l'image qu'elle projette**



Source : E.Vendrame, dir. M.-C. Malo et T. Pauchant, 2006

## CONCLUSION

L'objectif de ce modèle n'est pas de chercher les raisons d'un basculement de l'éthique coopérative dans l'éthique néo-libérale mais bien de faire un diagnostic qui servira à poser les bonnes questions. Il est important également de savoir si ce basculement est conscient ou non.

La subjectivité de ce diagnostic est évidente et inhérente au sujet, en effet, une évaluation éthique trop quantifiable n'aurait elle pas le risque de dériver vers une doctrine ou une idéologie ?

En conclusion, rappelons qu'un jugement de valeurs n'est pas l'objectif de cet article et que nous jugeons très à propos l'idée de Koulitchizky et Mauget (2001) au sujet de la coopérativité du groupe. Selon eux, il y a une nécessité de moderniser certains principes ou valeurs si l'on veut qu'il y ait mutation du système coopératif et non dénaturation ; les coopératives ne peuvent se contenter d'imiter les innovations apportées par le système capitaliste mais elles doivent précéder le mouvement, tel Rochdale l'a fait en 1844. Selon nous, cela pourrait passer par une prise de conscience de la situation particulière de chaque coopérative en termes d'évolution éthique.



## BIBLIOGRAPHIE

- BIDET, E. 1997. « Le risque de banalisation », *L'économie sociale*, chapitre V, Les éditions Le Monde, France, 214 pages, p. 143-174.
- Cenex Harvest States Cooperative. 1998. *Cenex Harvest States, 1998 Annual Report*.
- Cenex Harvest States Cooperative. 1999. *Cenex Harvest States, 1999 Annual Report*.
- CHS COOPERATIVE, 2000. ChainReAction Harness the power. *Cenex Harvest States Cooperatives, 2000 Annual Report*.
- CHS COOPERATIVE. 2001. Are we there yet? *CHS Cooperatives 2001 Annual Report*.
- CHS COOPERATIVE. 2002. This is not an annual report (it's a producer-to-consumer success story), *CHS Cooperatives 2002*.
- CHS INC. 2003. Resources, Resources, Resources, Resource, *CHS Cooperatives 2003 Annual Report*.
- CHS INC. 2004. An average day, *CHS Annual Report 2004*.
- CHS INC. 2005. (A) Yes (B) No (C) Yes, and no, *CHS Annual Report 2005*.
- CÔTÉ, D. 2000. « Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, nos 275 – 276, avril, p.149-166.
- CÔTÉ, D. 2001. « Les holding coopératifs: typologie, questionnements et scénarios de solutions », dans D. Côté et al., *Les holdings Coopératifs. Évolution ou transformation définitive*, De Boek Université, 386-402, 413 p.
- DEFORGES, J-G. 1978. « Les coopératives dans une économie de marché, un défi à la gestion. ».
- DESROCHE, H. 1975. « La gestion des coopératives », HEC Montréal, Cahier du Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal,
- DESROCHE, H. 1976. « Le projet coopératif : l'utopie coopérative ; l'éclosion coopérative », dans H. Desroche, *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières, 461p. DESROCHE, H. (b). « La gestion des coopératives ».
- ENJOLRAS, B. (a) « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, no 261, p 68-75.

- FAUQUET, G. 1965. « Les deux éléments constitutifs de l'institution coopérative », dans G. Fauquet, *Le secteur coopératif*, Paris, Éditions de l'Institut d'études coopératives, 545 p.
- KOULITCHIZKY, S., R. MAUGET. 2001. « Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs », dans Côté, D. et al. *Les holding coopératif. Évolution ou transformation définitive ?*, De Boek Université, p. 77-102, 413 p.
- LACROIX, A. 2001. *Éthique et coopératisme : un contrepois à la mondialisation ?*, GGC, Sherbrooke, 233 p.
- LAFLAMME, M., M. LORRAIN-CAYER. 2004. *Étude de trois cas de coopératives exemplaires en matière éthique : une recherche descriptive*, Université de Sherbrooke, IRECUS, 115p.
- MALO, Marie-Claire. 2005. « Développement coopératif et autogestion au Québec », *Possibles*, vol. 29, no 2, printemps, p. 86-99
- MALO, M-C. 1981. « Entretien avec Claude Vienney sur une socio-économie des organisations coopératives », *Revue du CIRIEC-Canada*, vol. 14, no 1, p. 157-186.
- MALO, M-C. 2001. « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2ème partie. », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, novembre, 80<sup>e</sup> année, no 282, p. 84-94.
- MALO, M-C. et M. Vézina. 2004. « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégie de création de valeur et configuration organisationnelles. », *Économie et Solidarités*, vol. 35, nos 1-2, p. 100-120
- VIENNEY, C. 1980. « Un dispositif méthodique d'analyse de la formation et des transformations des institutions de type coopératif. », *Coopératives et Développement*, *Revue du CIRIEC-Canada*, vol. 24, no 1, p. 5-15
- VIENNEY, C. 1992-1993. « L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifique ? », *Coopératives et Développement*, *Revue du CIRIEC-Canada*, vol. 24, no 1, p. 5-15
- VIENNEY, C. 1994. « L'économie sociale : Formation et fonctionnement des organisations de type coopératif et de type associatif. », dans C. Vienney, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 128 p.