

Cahiers du *CRISES*

Collection
Études théoriques

no ET0311
La variété des configurations
de gouverne et de gestion :
le cas des organisations du tiers secteur

par

Marie-Claire Malo

Novembre 2003

Cahiers du *CRISES*
Collection *Working Papers* – no 0311
« La variété des configurations de gouverne et de gestion :
le cas des organisations du tiers secteur »
par Marie-Claire Malo

ISBN : 2-89605-129-5
Dépôt légal : Novembre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU *CRISES*

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (*CRISES*) est un centre interuniversitaire qui s'intéresse principalement à la thématique « des innovations et des transformations sociales ».

Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir 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 sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

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

Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'*axe territoire* s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'*axe conditions de vie* s'attardent à repérer, décrire et analyser 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* centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles 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, la formation et l'économie du savoir.

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 : www.cris.es.uqam.ca.

Denis Harrison

Directeur

NOTES SUR L' AUTEURE

MARIE-CLAIRE MALO est professeure titulaire de stratégie et organisation dans le service de l'enseignement du management à HEC Montréal et directrice du CRISES HEC Montréal, l'antenne HEC du centre interuniversitaire CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	IX
RÉSUMÉ	XI
INTRODUCTION.....	1
1. LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES	3
2. LES CONFIGURATIONS DE GOUVERNE	5
2.1. La gouverne missionnaire locale ou globale.....	5
2.2. La gouverne démocratique participative.....	6
2.3. La gouverne démocratique représentative	6
2.4. La gouverne entrepreneuriale, en solo ou locale.....	7
2.5. La gouverne par contrat de performance	7
2.6. La gouverne intégrée.....	8
3. LES CONFIGURATIONS DE GESTION	11
3.1. La gestion missionnaire ou militante	11
3.2. La gestion en solo	11
3.3. La gestion démocratique participative ou autogestion.....	11
3.4. La gestion démocratique représentative ou cogestion	12
3.5. La gestion mécaniste décentralisée	13
3.6. La gestion mécaniste intégrale	13
3.7. La gestion globale par contrôle de la performance	14
3.8. La gestion globale missionnaire.....	15
CONCLUSION	19
BIBLIOGRAPHIE	21

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Les configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982, 1992)	3
TABLEAU 2	Les configurations de gouvernance (Malo 2000, revu en 2003).....	9
TABLEAU 3	Les configurations de gestion (Malo 2000, revu en 2003).....	16

RÉSUMÉ

Il existe de multiples approches de la gouvernance. Qu'elle soit définie comme contrôle ou comme coordination, la gouvernance est fortement liée à la question du pouvoir. Or le pouvoir ne se circonscrit pas aussi facilement que la responsabilité légale. Aussi, au-delà du statut juridique, il importe de repérer la variété de configurations de gouvernance. L'auteure procède en relisant les configurations organisationnelles et en les réinterprétant pour tenir compte des pratiques du tiers secteur et pour faire ressortir précisément leurs configurations de gouverne et de gestion, en termes de participation à l'orientation des activités et de coordination des activités de l'organisation ou de l'entreprise collective.

Elle distingue six configurations de gouverne : 1) la gouverne missionnaire locale ou globale ; 2) la gouverne démocratique participative ; 3) la gouverne démocratique représentative ; 4) la gouverne entrepreneuriale, en solo ou locale ; 5) la gouverne par contrat de performance ; 6) la gouverne intégrée.

Du côté de la gestion, huit configurations ressortent : 1) la gestion missionnaire ou militante ; 2) la gestion en solo ; 3) la gestion démocratique participative ou autogestion ; 4) la gestion démocratique représentative ou cogestion ; 5) la gestion mécaniste décentralisée ; 6) la gestion mécaniste intégrale ; 7) la gestion globale par contrat de performance ; 8) la gestion globale missionnaire.

Marie-Claire Malo

INTRODUCTION

Il existe de multiples approches et définitions de la gouvernance (Steeck, Schmitter and al., 1985 ; Revue *Gestion* 1998 ; Stoker, 1998 ; Turnbull, 2000; Cornforth, 2002; Enjolras, von Bergmann-Winberg et al., 2002) allant de la gouvernance de l'économie à la gouvernance de l'entreprise capitaliste, étatique ou du tiers secteur. Au sens strict, le gouvernement ou la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) correspond à la fonction *contrôle* du conseil d'administration sur le *manager* ou l'équipe de direction ; elle renvoie aussi à la *régie d'entreprise*, renforcée par les codes d'éthique et les normes comptables. Au sens large, la gouvernance est une forme de *coordination* à différents niveaux de régulation, du macro au micro, du global au local, de l'inter-organisationnel à l'intra-organisationnel, et de différentes natures (privée/publique ; marchande/non marchande). Cependant, qu'elle soit contrôle ou coordination, la gouvernance a trait au *pouvoir sur* l'organisation (ce qui implique jusqu'à *la régulation* par le marché ou par l'État), au *pouvoir de* l'organisation (ce qui implique jusqu'à *l'autorégulation* par la hiérarchie ou l'association) et au *pouvoir dans* l'organisation (ce qui implique jusqu'à *l'implication et la coopération* des acteurs de la chaîne d'activités).

La gouvernance, comme exercice d'un *pouvoir souverain*, est statutairement aux mains de l'assemblée générale ou du conseil d'administration représentant les actionnaires de la société de capitaux ou les membres de l'organisation du tiers secteur (association, coopérative, mutuelle). Or, le pouvoir ne se circonscrit pas aussi facilement que la responsabilité légale de représenter les intérêts des actionnaires (*shareholders*), des membres ou d'autres parties prenantes (*stakeholders*). Le pouvoir est généralement *délégué*, au moins partiellement, à un ou plusieurs responsables ou gestionnaires. Le pouvoir est aussi *co-actif*, lié à *l'empowerment* des acteurs, à leur « capacité à faire les choses en commun » (Follet, cité par Saussois, 1999). La question du pouvoir, et par ricochet de *la démocratie*, implique des rapports sociaux et des dimensions institutionnelle et organisationnelle (Bélanger et Lévesque, 1992). Pour simplifier, nous traiterons ces dimensions en termes de stratégie et de structure. La dimension institutionnelle correspond alors à la *gouverne* ou au pouvoir d'orienter stratégiquement les activités. La dimension organisationnelle a alors trait au mécanisme de coordination impliquant un *mode de gestion* particulier.

Au-delà du statut juridique des organisations, il importe donc de chercher à faire ressortir la variété des configurations de gouverne et de gestion présente dans le tiers secteur. L'approche des configurations a été popularisée par Henry Mintzberg qui a produit une typologie de *sept idéaux-types de structure*. Nous les décrirons brièvement puis nous présenterons les résultats de notre *relecture des configurations organisationnelles sous l'angle de la gouverne et de la gestion*, en tenant compte des pratiques du tiers secteur. Nous ne prétendons pas couvrir tous les cas, mais au moins tirer profit de notre expérience de diverses associations et coopératives et des recherches réalisées à HEC Montréal, au CRISES, au CIRIEC et à l'ARUC-économie sociale.¹

¹ Voir les cahiers de l'ex-Centre de gestion des coopératives de HEC Montréal (<http://www.hec.ca/centre-etudes-desjardins/cahiers/>), ceux du CRISES (<http://www.crisis.uqam.ca>), les sites du CIRIEC-Canada (<http://www.ciriec.uqam.ca>), du CIRIEC international (<http://www.ulg.ac.be/ciriec>) et de l'ARUC-ÉS (<http://www.aruc.es.uqam.ca>). Voir aussi le répertoire des mémoires et des thèses publiés sur le site de l'IREC (<http://www.irec.net>), ainsi que l'exceptionnelle collection sur les coopératives et autres composantes du tiers secteur, à la bibliothèque de HEC Montréal (<http://www.hec.ca/biblio/hector/>).

1. LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

Une importante synthèse de la littérature sur les structures des organisations a amené Mintzberg (1982, 1990) à identifier *sept configurations organisationnelles* ou idéaux-types de structure en tenant compte de *la composante au pouvoir* et du *mécanisme clé de coordination* (Tableau 1) :

- Premièrement, dans *l'organisation entrepreneuriale* ou *structure simple* le pouvoir est concentré au *sommet stratégique* formé du président-directeur général qui détient l'autorité et coordonne par *supervision directe* ;
- Deuxièmement, dans *l'organisation mécaniste* ou *bureaucratie industrielle* une importante *technostructure* coordonne par la *standardisation des procédés de travail* ;
- Troisièmement, dans *la configuration professionnelle*, la coordination est assurée par la *standardisation des qualifications* des travailleurs du *centre opérationnel* qui ont beaucoup d'autonomie ;
- Quatrièmement, dans *l'organisation innovatrice* ou *adhocratie*, *l'ajustement mutuel* est le mécanisme clé de coordination et les *services de soutien* jouent un rôle important dans la conduite des projets ;
- Cinquièmement, c'est la *ligne hiérarchique* formée des responsables des divisions qui détient la balance du pouvoir dans *l'organisation divisionnalisée* dont la coordination s'exerce par la *standardisation des résultats* imposée par le siège social ;
- Sixièmement, la configuration est dite *politique* lorsque chacune des composantes organisationnelles tire de son côté et qu'aucun mécanisme de coordination ne domine ;
- Septièmement, à l'opposé, dans la *configuration missionnaire*, toutes les composantes travaillent dans la même direction, coordonnées par la *standardisation des normes de comportement* découlant de l'idéologie (au sens de culture commune, précise Mintzberg).

TABLEAU 1
Les configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982, 1992)

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

En prenant comme point de départ ces configurations, que trouve-t-on plus précisément si on les réinterprète sous l'angle de la gouverne et de la gestion dans le tiers secteur ?

2. LES CONFIGURATIONS DE GOUVERNE

La gouverne, en management stratégique, a trait au *pouvoir d'orienter stratégiquement* les activités de l'organisation. Ce pouvoir formellement appartient au *sommet stratégique* qui représente les intérêts de *l'entrepreneur*. En science économique, *l'entrepreneur* est en effet l'agent qui a le pouvoir sur la combinaison productive qu'est l'entreprise. Or, dans le tiers secteur, l'entrepreneur est un *groupement de personnes*, physiques (*i.e.* des individus) ou morales (*i.e.* des organisations constituées juridiquement), et non un groupement de capitaux même si des capitaux peuvent être mobilisés, particulièrement dans une fondation. Quand un groupement de personnes, un *entrepreneur collectif*, contrôle stratégiquement l'organisation, qui donc est au pouvoir ? Qui fait partie du sommet stratégique ? Qui d'autre participe au processus de formation de la stratégie ? Qui sont les autres parties prenantes (*stakeholders*) en plus des membres intéressés par l'activité ou la cause ? Quels acteurs, individuels ou collectifs, participent au choix des orientations stratégiques ? En d'autres mots, quelle est la *configuration de gouverne* vue comme pouvoir d'orienter stratégiquement les activités ? Que révèle la relecture des configurations organisationnelles sous cet angle ? Six configurations de gouverne ressortent.

2.1. La gouverne missionnaire locale ou globale

Commençons par la *gouverne missionnaire* par analogie avec la configuration missionnaire. Alors que Mintzberg fait ressortir la dimension idéologique de la configuration missionnaire, nous trouvons plutôt dans cette configuration une *combinaison d'utopie et d'idéologie*, une combinaison de projet qui mobilise et de normes qui tiennent ensemble. Bien qu'on considère couramment l'utopie comme un projet irréaliste et l'idéologie comme une manipulation ou une déformation de la réalité, on peut, en s'inspirant du philosophe Paul Ricoeur, avancer une autre interprétation. D'une part, l'utopie est une *force de mobilisation* en présentant une alternative au monde actuel, et non la moindre car l'utopiste décrit « le meilleur des mondes ». D'autre part, l'idéologie constitue cette *force de cohésion* nécessaire à une société ou un collectif pour tenir ensemble, cette *adhésion* non pas au meilleur des mondes mais au « meilleur des mondes possible ».

Toute nouvelle forme collective dans le tiers secteur, au premier ou au second niveau, organisation locale ou organisme fédérateur, peut être vue comme une *micro-utopie ouverte* faisant jouer la réciprocité (don, bénévolat) dans la société civile en même temps qu'elle insère le projet collectif dans un rapport à l'État ou au marché. Aussi, la gouverne missionnaire est-elle particulièrement présente dans les nouvelles organisations du tiers secteur. Les organisations anciennes, les institutions du tiers secteur, sont plutôt appelées à s'insérer dans une *supra-configuration missionnaire*, pour former *mouvement avec d'autres*, pour laisser traverser leur propre gouverne par les aspirations de *mouvements sociaux sociétaux* leur permettant de renouer avec leurs valeurs fondatrices en les actualisant.

Lorsque le projet mobilisateur est seulement un projet d'entreprise, sans projet de société, quand il n'y a pas de projet de transformation sociale mais seulement un projet de positionnement dans un rapport au marché ou dans un rapport à l'État, alors la gouvernance de l'organisation est en harmonie avec les valeurs et normes de l'idéologie dominante. À l'inverse, quand le projet

d'entreprise s'inscrit dans un projet de société, est tirée par une utopie d'un monde meilleur, alors la gouvernance est dans un rapport d'alternative à l'idéologie en place.

Dans les sociétés démocratiques, l'idéologie est plus une question de cohésion par adhésion que de domination par répression de sorte que le *leader charismatique* convient bien à la gouvernance missionnaire. Mais un leader ne suffit pas, fût-il charismatique, il faut aussi un contenu, *un projet collectif ou d'intérêt général*. Il faut des *leaders sociaux* et non seulement charismatiques.

2.2. La gouverne démocratique participative

La deuxième configuration est la *gouverne démocratique participative*. Ce mode de gouvernance stratégique est cohérent avec *les valeurs* de l'entrepreneur collectif en économie sociale et solidaire. En effet, la gouverne par *ajustement mutuel* correspond à la *démocratie participative* qui va au delà de la démocratie représentative inscrite dans les lois du tiers secteur. Elle implique la création d'une *structure innovante de participation* à la vie associative ou tout au moins une *dynamisation* de la structure de gouvernance classique : assemblée générale des membres et conseil d'administration élu par et parmi les membres, gestionnaire nommé par le conseil. Elle implique d'aller au-delà de cette structure formelle et d'inclure les opérateurs et les usagers, s'ils n'y sont pas déjà, dans le processus délibératif.

La gouvernance participative correspond bien au *processus stratégique participatif* d'une petite organisation collective du tiers secteur dans laquelle *la participation* des membres et autres parties prenantes est *une finalité* en soi. Elle convient bien également à la *table de concertation* d'organisations volontaires du tiers secteur. Elle est aussi typique de l'exercice du pouvoir dans une *fédération* qui fonctionne encore sur le mode de *la concertation* entre les membres du regroupement et entre le sommet stratégique fédérateur et les sommets stratégiques locaux. *L'animation-médiation* est requise; il faut de nombreux « aller-retour » entre l'organisme fédératif de second niveau et les organismes de premier niveau, les fédérés formant la base du mouvement associatif, coopératif ou mutualiste. Il faut aussi beaucoup de *relations transversales*. La gouverne participative appliquée à un regroupement volontaire d'organisations locales du tiers secteur est donc une configuration qui rend bien compte de *l'ajustement* requis pour réaliser l'équilibre entre *l'unité* du mouvement et *l'autonomie* des composantes locales.

2.3. La gouverne démocratique représentative

Le troisième type est la *gouverne démocratique représentative*. Dans la configuration politique décrite par Mintzberg, le pouvoir trop dispersé puisque « chacun tire de son côté », conduit à l'éclatement de l'organisation. Appliquée aux entreprises collectives du tiers secteur, cette configuration est conviée à une réhabilitation. La gouverne politique a en effet aussi un contenu mélioratif : la *démocratie représentative*. Celle-ci nécessite de reconnaître les intérêts particuliers des diverses parties prenantes même au sein d'un ensemble apparemment homogène (par exemple il importe de tenir compte des genres, des générations, etc.).

Gouverner démocratiquement ne signifie pas que tous participent — ce critère est plutôt celui de la gouverne participative — mais que tous les membres ont le *droit de participer ou d'être représentés*. La démocratie est inclusive mais dans un cadre limité (les membres formant le sociétariat). Par extension, la démocratie représentative amène à considérer les organismes de défenses de droits comme parties prenantes. Il n'y a pas alors d'exclus car même « les petits », les minorités au sens sociologique, ont des droits défendus par ces associations. L'expression de contre-pouvoirs est permise. *L'animation contestation* a une place. Elle suscite des stratégies émergentes et participe au processus de transformation sociale.

2.4. La gouverne entrepreneuriale, en solo ou locale

La quatrième configuration est la *gouverne entrepreneuriale*, typique des petites entreprises à propriétaire unique. Dans le tiers secteur, elle correspond à *la gouverne en solo* par un dirigeant élu, le président, ou un gestionnaire nommé, le directeur général. La gouverne en solo est souvent l'affaire d'un fondateur. L'engagement social d'un individu peut donner lieu à l'émergence d'un *entrepreneur social* plutôt que collectif. Le directeur général a pour fonction de gérer l'entreprise collective tout en participant à la gouvernance, or il peut arriver, qu'importe l'âge de l'organisation, que ce manager *gouverne le groupement de personnes*, qu'il fasse plus que l'appuyer dans ses choix stratégiques : l'assemblée des membres joue un rôle effacé et le conseil d'administration est coopté; le groupement de membres comme collectif est inactif dans le processus stratégique. Pourtant rien n'empêche une telle configuration de se maintenir car elle est peut très bien être acceptée par les membres quand ce responsable gouverne dans la perspective de l'intérêt collectif ou général.

Dans un ensemble fédéré ou dans une configuration partenariale globale-locale, la gouverne entrepreneuriale locale correspond à *l'autonomie du sommet stratégique local* (représentants élus, responsables nommés) par rapport à la gouvernance globale fédérative. Un sommet stratégique local est dit *entrepreneurial* dans un système organisationnel lorsqu'il peut exercer, au moins partiellement, son pouvoir souverain sur son territoire. Au nom de l'autonomie, les sommets stratégiques locaux sans aller jusqu'au refus d'adhérer à un regroupement ou à un partenariat, cherchent à s'insérer dans la configuration fédérative ou partenariale en négociant un niveau de marge de manœuvre suffisant pour maintenir une *identité distincte*.

2.5. La gouverne par contrat de performance

La cinquième configuration est *la gouverne par contrat de performance*. C'est un mode de gouvernance *intégrative* particulièrement bien adaptée à la *configuration partenariale globale-locale* impliquant un bailleur de fonds (État, fondation philanthropique, voire même une fédération) et des organisations volontaires locales de services à leurs membres ou à des tiers. Les opérateurs locaux et le bailleur de fonds global forment ensemble un système organisationnel localement géré et globalement administré. Le sommet stratégique global reconnaît *l'autonomie locale* mais exige *l'imputabilité* et la performance. La performance n'est jamais mesurée par le rendement sur le capital; le *critère d'évaluation* peut être par exemple le nombre d'emplois maintenus ou créés, la masse salariale étant source de revenus pour l'État. C'est une configuration post-moderne, post-bureaucratie. L'État ou le philanthrope, ne cherche pas à faire, il cherche

plutôt à faire faire, reconnaissant le *savoir-faire local* et en particulier celui des organisations volontaires du tiers secteur. La reconnaissance de la *gouvernance locale* reste toutefois un enjeu, un objet de renégociation régulière, pour éviter l'instrumentalisation.

2.6. La gouverne intégrée

Enfin, la sixième configuration, *la gouverne intégrée* se rencontre dans l'économie sociale institutionnalisée, ancienne et d'envergure. Les *règles* du jeu sectorielles d'une industrie peuvent pousser un regroupement d'organismes volontaires vers l'*organisation unique*. Par voie de fusions et d'intégrations successives, le niveau local initialement construit par essaimage (plusieurs organisations locales), se transforme en succursales. Le regroupement peut garder des échelons de vie associative mais il a déjà évolué vers l'entreprise collective unique. Il franchit ensuite le pas vers le groupement de personnes unique. À terme, il n'y a plus qu'*une seule grande association, coopérative ou mutuelle* dans le secteur d'activités, à l'échelle d'un pays, voir même d'un continent et éventuellement de la planète. Certes on peut reconstituer une forme de vie associative territorialisée mais elle est « découplée » des activités d'entreprise. Celles-ci sont intégrées par une *technostructure forte* qui produit ou importe la standardisation des procédés typique de la configuration mécaniste. La fédération comme sommet stratégique global, a pratiqué l'animation médiation puis *l'animation intégration* des sommets stratégiques locaux jusqu'à l'établissement d'une *gouverne intégrée*. Il n'y a plus que des « aller du haut vers le bas ». Sans encastrement local, la configuration risque la sortie du champ surtout si l'intensité capitalistique de l'activité conduit à la « démutualisation » et à la « décoopérisation ». Localement, l'institution du tiers secteur a tout intérêt à conserver des lieux de gouvernance, fusse-t-elle régionale ou supra-locale plutôt que locale. Globalement la grande institution ancienne du tiers secteur peut se renouveler en s'insérant, comme nous l'avons mentionné plus haut, dans une supra-configuration missionnaire.

TABLEAU 2
Les configurations de gouvernance (Malo 2000, revu en 2003)

IDÉAL-TYPE DE GOUVERNE	ACTEURS ET DYNAMIQUE DU PROCESSUS STRATÉGIQUE	ORGANISATIONS ET VALEURS DU TIERS SECTEUR
1) Gouverne missionnaire locale ou globale	Mouvements sociaux Leaders sociaux Leadership charismatique Adhésion à un projet mobilisateur de transformation sociale	Petite organisation locale Petit ensemble fédéré Généralement encore jeune Grande organisation ancienne ou grand ensemble fédéré ancien mais en renouveau Valeur : intérêt collectif ou général
2) Gouverne démocratique participative	Participation de tous Ajustement mutuel Autonomie et concertation	Petite organisation Petit ensemble fédéré ou table de concertation Généralement encore jeune Valeur : participation comme finalité
3) Gouverne démocratique représentative	Droit d'être représentés Représentants des parties prenantes Association de défense des droits Expression des contre pouvoirs	Petite organisation Ensemble fédéré Grande organisation Valeur : intérêts des membres de toute catégorie; intérêt commun (interface des intérêts particuliers)
4) Gouverne entrepreneuriale en solo, en duo, locale	Président ou directeur général fort Solo ou duo fort Sommet stratégique local fort (élus et gestionnaire ensemble)	Petite organisation Organisation locale dans un système organisationnel fédéré ou partenarial global-local Valeur : autonomie locale
5) Gouverne par contrat de performance	Bailleur de fonds Sommets stratégiques locaux Imputabilité et critère d'évaluation de la performance La gouverne locale comme enjeu pour éviter l'instrumentalisation	Configuration partenariale globale-locale : État et organisations locales Fondation et organisation locales Fédération et organisations locales Valeur : imputabilité et autonomie
6) Gouverne intégrée	Règles du jeu du secteur (concentration, intégration) Technostructure (standards du secteur) Sommet stratégique global Animation intégration L'intérêt général comme enjeu pour éviter la démutualisation (voir 1 : gouverne missionnaire globale)	Grande organisation ancienne et institutionnalisée succursaliste Valeur : efficience

Les six configurations de gouverne (Tableau 2) sont traversées à des degrés divers par *les valeurs* de l'économie sociale et solidaire, comme l'autonomie et la démocratie, et par des *visions* du type perspective c'est-à-dire impliquant un projet de transformation sociale, contribuant à « l'architecture de l'intérêt général », en tenant compte de différentes « périmètres de solidarité » (Monnier et Thiry, 1997).

3. LES CONFIGURATIONS DE GESTION

La gouvernance comme *mode de coordination* a une forte interface non seulement avec la structure mais aussi avec la gestion comme fonction de coordination. Qu'en est-il, dans les organisations du tiers secteur, de la *fonction de direction générale* une fois les orientations stratégiques précisées? Comment est *coordonné le travail*, bénévole ou salarié, dans une petite organisation? Comment les gestionnaires d'une organisation fédératrice peuvent-ils *coordonner les activités d'un réseau* d'organisations locales volontaires et autonomes? Comment assumer la fonction de direction ou coordination générale quand la structure d'entreprise *se complexifie*? Quel *mode de supra-coordination* permet d'appréhender la gestion d'un ensemble organisationnel qui combine plusieurs modes de coordination? Quel *critère simple* peut être utilisé par la haute direction d'un « *groupe* » du tiers secteur sachant que ce ne peut pas être la maximisation du rendement sur le capital investi. Ces questions nous ont amené à faire ressortir *sept configurations de gestion* (Tableau 3) dans le tiers secteur.

3.1. La gestion missionnaire ou militante

Quand les acteurs de toute catégorie, élus et non élus, bénévoles et salariés, cadres et non cadres, usagers et partenaires, travaillent dans le même sens, parce qu'ils adhèrent à une même *mission*, un même *projet mobilisateur*, la coordination est dite *missionnaire*. La gestion missionnaire est particulièrement fréquente dans les jeunes organisations locales ou fédératives où le premier directeur est un *gestionnaire militant*. Le responsable peut être *charismatique*. Il est le *leader* ou tout au moins *l'animateur* de l'équipe engagée dans les opérations. Le *leadership en duo* peut aussi se pratiquer, impliquant un président, souvent un fondateur, et un directeur. La vision, le projet est important. Le *porteur de projet* l'est aussi. Le projet et le leadership mobilisent l'engagement social des opérateurs. Même si le leadership peut s'exercer en solo, cette configuration se distingue de la suivante car elle est fondée sur *l'adhésion* et non sur la subordination.

3.2. La gestion en solo

La deuxième configuration est la *gestion en solo* à l'image de la configuration entrepreneuriale. Dans les petites organisations du tiers secteur, la coordination du travail peut se faire par la *supervision directe* du directeur qui exerce son *autorité* sur les salariés et les bénévoles engagés dans les opérations. Quand l'organisation est jeune ce *directeur général* peut même être un fondateur. Quand l'organisation est encore petite mais a vieilli, quand le militantisme n'existe plus, la direction générale peut être aux mains d'un « *outsider* » qui peut aussi concentrer le pouvoir et la responsabilité et coordonner par supervision directe. Dans chaque cas, l'efficacité des opérations est priorisée.

3.3. La gestion démocratique participative ou autogestion

La gestion démocratique est une valeur fréquemment énoncée dans le tiers secteur, particulièrement en économie sociale et solidaire. Elle signifie souvent une *gestion participative*.

Quand l'ajustement mutuel cohabite avec l'autorité du manager, le poste de direction générale est généralement appelé *coordonnateur*. C'est le cas des petites organisations participatives, jeune ou moins jeune, qui ont un *mode de fonctionnement collectif* valorisant la *participation de tous comme finalité* et non seulement comme moyen. De plus, comme l'autorité hiérarchique est fondée sur un rapport de travail légitimé par un rapport de propriété spécifique au tiers secteur (groupement de personnes et non pas société de capitaux), le gestionnaire apprend à tempérer cette autorité. Et, il l'adoucit encore plus quand il encadre des bénévoles.

L'*adhocratie* impliquant une configuration de gestion participative est adoptée par les petites organisations de services collectifs qui fonctionnent sur le mode de la contribution directe de leurs membres aux opérations, au travers le bénévolat. Elle implique un *fonctionnement en comités opérationnels*. Elle caractérise les organisations fonctionnant en *collectifs autogérés*, qu'ils soient de travailleurs, d'usagers ou mixtes. L'*autogestion* ou la *gestion participative* sont adoptées par de nombreuses petites associations, coopératives et mutuelles du tiers secteur, généralement encore jeunes, parfois anciennes mais alors fortement imprégnées de *l'empowerment* comme valeur. On y pratique la *délibération régulière en assemblée générale*, hebdomadaire ou mensuelle, sur de nombreuses questions relevant classiquement de la gestion et interférant également avec la gouvernance comme pouvoir d'orienter les activités. Le gestionnaire joue un rôle d'*animateur*.

3.4. La gestion démocratique représentative ou cogestion

Quatrièmement, si la gestion participative est une forme de gestion démocratique, la *gestion représentative* en est également une. Dans cette configuration, on ne vise pas la participation directe des travailleurs, salariés et bénévoles, mais plutôt *la participation de leurs représentants*. Dans la démocratie représentative, la participation de tous n'est pas le critère. Ce qui importe dans cette configuration de démocratisation de la gestion de l'entreprise, c'est *la représentation des intérêts*. On accepte de faire ressortir les oppositions, l'expression des « pour » et des « contre » dans des espaces communs de délibération. Ce peut être un *comité de cogestion générale* et d'autres *comités mixtes* (patronat-syndicat; usagers-salariés; salariés-bénévoles; élus-non élus) sur lesquels siègent des personnes représentatives

Il y a à la fois des *animations contestation, médiation et intégration*. En reconnaissant les intérêts particuliers dans l'entreprise collective, on peut encourager leur représentation, reconnaître la *syndicalisation*, accepter une animation contestation en plus de l'animation médiation. Le *débat* et la *délibération* sont cohérents avec l'exercice de la démocratie, une valeur de l'associationnisme, du coopératisme et du mutualisme. Certes les règles sont plus précises, plus formelles, dans cette configuration que dans la précédente. Néanmoins, il faut toujours beaucoup d'*assurance* et d'*ouverture* chez le manager d'une organisation du tiers secteur pour les encourager *dans* l'entreprise collective qu'il gère. Et, ce même si la gouverne de celle-ci peut être déjà délibérative, animée par un président du conseil qui la promet. Il faut un gestionnaire *démocrate*.

3.5. La gestion mécaniste décentralisée

La cinquième configuration de gestion, la gestion mécaniste décentralisée, implique la co-existence des configurations *mécaniste* et *professionnelle* médiatisées par l'existence de sommets stratégiques locaux.

Dans la grande entreprise succursaliste ou dans le grand réseau d'établissements, la coordination bureaucratique par la *standardisation des procédés de travail* jadis dominante et ensuite déclinante, est aujourd'hui renouvelée par les nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC). Cette renaissance tient de *l'hybridation* avec un autre mode de coordination : la *standardisation des qualifications* des opérateurs. En effet, les nouveaux systèmes d'information ne font pas qu'encadrer le travailleur, ils impliquent également le renforcement de leur *professionnalisation* et donc de leur *autonomie au travail*, souvent en mode *co-production du service avec l'usager*. Dans cette configuration, la hiérarchie existe mais elle est technologique. Les cadres intermédiaires sont des médiateurs du changement et, au niveau local, dans l'établissement, le responsable n'est plus un superviseur. Ce manager de premier niveau est devenu un *coach* pour faciliter le changement, un accompagnateur du changement, un facilitateur de la conciliation famille-travail-études, en contexte de stress.

La configuration de coordination par double standardisation des procédés et des qualifications, se retrouve aussi dans le tiers secteur. Le « standardiseur » peut être une fédération, voire même une fondation ou un ministère gérant par un encadrement serré un programme destiné à des organisations locales du tiers secteur. Toutefois, tant que des sommets stratégiques locaux subsistent, la gestion mécaniste est flexible. Prenons l'exemple d'une fédération à gestion mécaniste décentralisée. C'est le cas de plusieurs grandes institutions financières du tiers secteur. Les coopératives ou mutuelles locales sont coordonnées par des processus d'affaires standardisés en provenance de la technostructure de la fédération qui les produit ou les importe. Cependant, comme la segmentation de marché va aujourd'hui jusqu'à l'individuation, on requiert du conseiller financier local qu'il puisse faire pour le client, le membre usager, un tri personnalisé parmi un ensemble de réponses standards. On requiert aussi son ouverture à la co-production du service avec l'usager. La formation qualifiante accompagnant la transformation des postes de commis en postes de conseillers en services financiers repose autant sinon plus sur le développement des attitudes et habiletés relationnelles du travailleur professionnalisé que sur l'apprentissage des connaissances en finance des particuliers et des sociétés. L'autonomie au travail résultant de la standardisation des qualifications, cohabite avec la standardisation des procédés programmés à l'écran des postes de travail informatisés. Cependant, comme des sommets stratégiques locaux sont encore présents dans cette configuration, *l'adaptation locale* du modèle d'affaires est encouragée, d'autant plus que la gestion locale appuyée par une gouverne locale est propice à l'optimisation des *effets de proximité* avec les usagers et la communauté.

3.6. La gestion mécaniste intégrale

La sixième configuration est la *gestion mécaniste intégrale*. Dans un ensemble fédéré, du point de vue de *la haute direction de la fédération* tant que des *sommets stratégiques locaux* subsistent, un potentiel de « délinquance » existe par rapport au modèle d'affaires du réseau. Ce potentiel peut

même être renforcé par une alliance, une coalition du manager et du conseil d'administration local. L'ensemble organisationnel, le système de création de valeur, peut alors être vu comme non parfaitement maîtrisé. Si la haute direction juge les écarts de conduite locale par rapport aux standards du réseau comme étant des sources d'inefficience et d'inefficacité, elle travaillera à intégrer encore plus la gestion locale des activités dans un système de gestion mécaniste.

Les politiques, règles et procédures deviennent impératives. La haute direction de la fédération pratique systématiquement *l'animation intégration* plutôt que l'animation médiation et ne laisse aucune chance à l'animation contestation. Quand la haute direction globale renforce tous les mécanismes de *coordination par standardisation* (des qualifications, des procédés, des produits et des résultats), le risque est grand de voir disparaître les sommets stratégiques locaux. Dans la configuration devenue exclusivement globale, quand les sommets stratégiques locaux n'ont plus aucune autonomie, les standards, les normes, s'adressent alors directement aux opérateurs de la base. La configuration devient celle d'une haute direction unique et globale et d'un réseau d'opérateurs professionnels qui peuvent tout aussi bien être des travailleurs autonomes que des salariés de l'organisation. La gestion s'appuie sur la technostructure et la motivation du personnel par rémunération de la performance. De grandes organisations du tiers secteur, anciennes et institutionnalisées, sont tirées vers ce modèle.

Des configurations partenariales, État-organisations locales, fondation-organisations locales, sont également tirées vers cette configuration lorsque les organisations volontaires de base deviennent des succursales. Elles perdent leur autonomie de gestion locale, elles n'ont plus aucune marge de manœuvre par rapport aux obligations détaillées qu'imposent leur bailleur de fonds en termes de standardisation des services, des qualifications, des procédés, des résultats. Les opérateurs locaux ont été instrumentalisés au nom de l'efficience et de l'efficacité.

3.7. La gestion globale par contrôle de la performance

La septième configuration est la gestion par *contrôle de la performance*. Coordonner en convenant d'objectifs de performance et en contrôlant *les résultats* n'est pas seulement le mode de coordination de la société de portefeuille (*holding*) diversifié. Ce mode de coordination est aussi pertinent pour la haute direction de toute organisation globale qui voit dans la marge de manœuvre des gestionnaires locaux une *source d'innovation-différenciation* et qui cherche donc à préserver cette *part d'autonomie locale* qui optimise les *effets de proximité*. Ainsi, pour *réaliser une coordination d'ensemble d'unités locales différenciées*, les gestionnaires de la haute direction d'un mouvement associatif, coopératif ou mutualiste décentralisé ou les gestionnaires d'un programme gouvernemental ou philanthropique destiné à des organisations locales du tiers secteur peuvent opter pour une *coordination par standardisation des résultats* (rehausser le niveau des réalisations) plutôt que par standardisation des procédés et des qualifications. La compétence des opérateurs locaux est reconnue, leur perfectionnement encouragé. C'est un mode de coordination adapté à la *configuration partenariale* du tiers secteur impliquant un bailleur de fonds : État — organismes locaux, fondation — organisme locaux.

Comme pour la gestion d'un conglomérat, il faut dans ces configurations, à la fois un *critère simple d'évaluation* ; par exemple, le nombre d'emplois créés ou maintenus remplace le critère du

rendement sur le capital. Il faut aussi une *gestion médiatrice* par le bailleur de fonds, privilégiant la *confiance* et des *relations de vis-à-vis* entre son représentant et chaque responsable d'organisations volontaires, autonomes dans leurs opérations locales mais dépendantes du financement « d'en haut » (État, fondation, voire même une fédération configurée en partenariat global-local). Comme pour la gestion mécaniste décentralisée, les *effets de proximité* ont une valeur.

3.8. La gestion globale missionnaire

Enfin, la huitième configuration est la *gestion globale missionnaire*. Pour concilier la *diversité et l'unité d'un groupe (holding) du tiers secteur*, ancien, d'envergure et *complexe*, la standardisation des résultats ne suffit pas et encore moins la standardisation des procédés et des qualifications quand le groupe est présent dans de multiples secteurs d'activités. La haute direction au siège social peut en effet coordonner le système multi activités par la *mission* du groupe redéfinie dans la *perspective d'une transformation sociale*. Un *supra projet d'intérêt général* redonnera du *sens* à la grande institution du tiers secteur qui en a perdu lorsqu'elle est devenue de plus en plus « comme les autres » en s'adaptant aux règles du jeu imposées par les concurrents mondiaux alors qu'elle n'était pas assez dominante pour faire respecter les siennes, malgré sa taille.

TABLEAU 3
Les configurations de gestion (Malo 2000, revu en 2003)

IDÉAL-TYPE DE GESTION	ACTEURS ET MÉCANISME DE COORDINATION	ORGANISATIONS ET VALEURS DU TIERS SECTEUR
1) Gestion missionnaire ou militante	Gestionnaire militant Porteur du projet Leadership charismatique ou pluriel (duo président et dg) Adhésion à la mission	Petite organisation locale Petite fédération Généralement jeune Valeur : engagement dans un projet collectif
2) Gestion en solo ou entrepreneuriale	Direction générale forte Coordination par supervision directe (autorité)	Petite organisation Petite fédération Jeune ou ancienne Valeur : efficacité des opérations
3) Gestion démocratique participative (autogestion)	Participation de tous les opérateurs Comités opérationnels Assemblées générales fréquentes Gestionnaire coordonnateur et animateur des réunions	Petite organisation locale Petite fédération Généralement jeune Valeur : participation (<i>empowerment</i>) comme finalité
4) Gestion démocratique représentative (cogestion)	Participation des représentants (syndicaux ou autres) des salariés, des bénévoles, voire des usagers Comités mixtes Directeur ouvert à la négociation	Petite ou grande organisation Jeune ou ancienne Valeur : démocratisation de l'entreprise
5) Gestion mécaniste décentralisée	Technostructure produisant ou important les standards Professionnalisation des opérateurs Co-production avec l'usager Gestion locale adaptant le modèle d'affaires ou le programme avec l'appui de la gouverne locale	Configurations globale-locale à la fois centralisés et décentralisés : Ensemble fédéré ancien État-organisations locales Fondation-organisations locales Valeurs : efficacité et efficacité/usager et communauté locale (proximité)
6) Gestion mécaniste intégrale	Standardisation des procédés de travail par une technostructure globale Standards imposés à tous, sans exception Aucune médiation	Organisations anciennes centralisées : Ensemble fédéré succursalisé Grande organisation succursaliste Partenariats global-local centralisés : Instrumentalisation des opérateurs locaux par l'État ou la fondation. Valeurs : efficacité et efficacité
7) Gestion globale par contrôle de la performance	Contrôle des résultats des opérations par le bailleur de fond Critère d'évaluation simple Confiance, médiation Savoir-faire et autonomie des opérateurs locaux	Configurations partenariales globale-locale décentralisées: État et organisations locales Fondation et organisations locales Fédération et organisations locales Valeurs : confiance, partenariat

8) Gestion globale missionnaire	Supra-projet d'intérêt général Interface technostructure sociale et technostructure d'affaires Interface engagement social individuel et engagement social organisationnel. Multiples projets partenariaux à différentes échelles territoriales	Organisations anciennes, institutionnalisées et centralisées : Grand ensemble fédéré succursaliste Grande organisation succursaliste Valeur : participation à la réalisation de l'intérêt général
---------------------------------	--	--

Le défi est immensément grand car il faut réussir à *insérer le projet d'entreprise dans un projet de société* en vue de réaliser non seulement un monde meilleur mais « le meilleur des mondes ». *La gestion rejoint alors la gouverne*, le positionnement stratégique de l'entreprise interagit avec la perspective utopique de transformation sociale. Coordonner un système complexe d'activités, de grande envergure, en se référant à un supra-projet mobilisateur nécessite une interface importante de la gestion et de la gouverne. Cela nécessite aussi une interface plus grande, une rencontre stratégique et opérationnelle, entre *technostructure d'affaires* et *technostructure sociale* au sein du groupe. Cela implique aussi une interaction entre *l'engagement social individuel* et *l'engagement social organisationnel* dans de *multiples projets partenariaux*, passerelles entre l'ancienne et la nouvelle économie sociale et solidaire. La participation à la réalisation de l'intérêt général est promue, encouragée et opérationnalisée. L'institution du tiers secteur, le groupe, la grande entreprise collective associative, coopérative ou mutualiste, renoue ainsi avec son identité en redécouvrant sa capacité à *produire des valeurs* non seulement pour ses membres mais aussi pour la société environnante.

CONCLUSION

Trois conclusions se dégagent : l'une sur les configurations organisationnelles elles-mêmes ; l'autre sur la variété des configurations de gouverne et de gestion et la dernière sur l'explication de cette diversité.

Premièrement, la relecture des configurations organisationnelles, sous l'angle de la gouverne et de la gestion dans le tiers secteur, nous a amené, à *ré-interpréter les configurations* elles-mêmes. Ainsi, la configuration *entrepreneuriale* correspond non seulement à la *supervision directe* exercée par un manager fort mais aussi à *l'autonomie de la gouvernance locale* au sein d'un regroupement. La configuration *adhocratique* fonctionnant par *ajustement mutuel* implique une gouvernance ou une gestion *participative*. La configuration *professionnelle* amène non seulement *l'autonomie au travail* mais aussi *la co-production du service avec l'utilisateur*. La *standardisation des procédés* peut se faire non seulement par la technostructure de l'organisation *mécaniste* mais aussi par le transfert horizontal des savoirs au sein de l'organisation participative forcément *apprenante*. Les *résultats standardisés* dans la configuration *divisionnalisée* peuvent très bien être socio-économiques, tel le nombre d'emplois maintenus ou créés. La configuration *politique* n'est plus vouée à l'échec, elle correspond à une configuration *démocratique* révélant les intérêts différents dans un espace commun de délibération. Quant à la configuration *missionnaire*, elle devient moins une question d'idéologie que d'*utopie mobilisatrice*.

Deuxièmement, la combinaison des connaissances sur le tiers secteur et de l'approche des configurations, nous a permis de faire ressortir *six configurations de gouverne* et *huit configurations de gestion*. On se retrouve non seulement devant une *variété de modes de coordination*, ce qui était déjà présent dans la typologie de Mintzberg, mais à partir d'eux on commence à préciser d'une part des *modes d'interaction* entre parties prenantes dans un *processus stratégique* orientant les activités et d'autre part, des *modes de gestion* de ces activités.

Troisièmement, même si les *facteurs de contingence* n'étaient pas considérés dans notre étude, on sait que l'interaction des *logiques territoriales et sectorielles* constitue une force de structuration et que *la taille* est un facteur explicatif de la diversité. Mais on constate que la taille n'explique pas tout. Les *valeurs* des acteurs doivent aussi être prise en compte. Ainsi, une petite organisation peut être à démocratie directe, à démocratie délibérative ou encore être entrepreneuriale, le pouvoir étant alors concentré. Une grande organisation peut être intégrée ou intégrative. Un grand réseau d'organisations locales peut être fortement différencié localement quand le sommet global choisit la simple coordination par contrat de performance alors qu'il peut être fortement « homogénéisé » quand des procédés standard sont imposés par l'acteur global structurant le secteur. La contingence existe mais les acteurs sont des sujets et non de simples agents. Ils sont devant des options et travailler à élargir la gamme des possibles est aussi une voie. La configuration et son évolution s'inscrivent donc dans une *double dynamique déterministe et volontariste*.

La collaboration entre parties prenantes externes et internes d'une organisation et entre organisations du tiers secteur dans un rapport à la société civile, au marché ou à l'État est une *construction sociale, réflexive et contextuelle*. Plus de recherches, études de cas et synthèses théoriques, avec de nouvelles approches - par exemple celle des *conventions* - conduiront à mieux connaître non seulement la gouvernance et la gestion d'une organisation en particulier mais aussi celles d'un *système d'organisations* alors que *l'alliance, le réseau* et la *configuration partenariale* s'imposent comme *formes de collaboration* pour réaliser les projets collectifs et d'intérêt général dans une économie plurielle.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDION, C. et M.-C. MALO (1998), « La gestion des organisations de l'économie solidaire : l'esquisse d'un modèle d'analyse », p. 68-77 in Y. Comeau (éd.), *Rapports entre recherche et intervention pour le développement local et l'économie sociale : expériences, enjeux et défis*, Actes du colloque du CIRIEC Canada, Chaire de coopération Guy-Bernier UQÀM, 155 p. (Aussi publié dans le *Cahier du CRISES* no 9803).
- BÉLANGER, P. R. et B. LÉVESQUE (1992), « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise : des classiques aux néo-classiques », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 55-92.
- COMEAU, Y., J. BOUCHER, M.-C.MALO, et Y. VAILLANCOURT (2002), « Las configuraciones de las iniciativas de la economía social y solidaria », *Cayapa* (CIRIEC-Venezuela), vol. 2, no 1, p. 14-36.
- CORNFORTH, C. (Ed.) (2002), *The governance of public and non-profit organisations : What do boards do ?*, Routledge (UK), 272 p.
- CÔTÉ, M., M.-C. MALO (2002) *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, Gaëtan Morin (Québec), 355 p.
- D'AMOURS, M. (2000), *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*, Cahier du CRISES no 0003, 45 p.
- DEFOURNY, J. et J. L. MONZON CAMPOS (EDS) (1992), *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector. Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, De Boeck (Bruxelles), 459 p.
- DEFOURNY, J., P. DEVELTERE et B. FONTENEAU (compiladores) (2001), *La Economía Social en el Norte y en el Sur*, Ediciones Corregidor (Buenos Aires), 2001, 440 p.
- DESROCHE, H. (1976), *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières, 461 p.
- ENJOLRAS, B. et M.-L. VON BERGMANN-WINBERG (Eds), *Plural Economy and Socio-Economic Regulation/Économie plurielle et regulation socio-économique*, CIRIEC, 208 p.
- GOSSELIN, A. (éd.) (1998), *Le gouvernement d'entreprise*, no thématique, *Gestion, revue internationale de gestion* (HEC Montréal), automne, vol. 23, no 3.
- JOLIN, L., M.-C. MALO et R. NICOL (Éds.) (2003), *Actes du séminaires international, Avenir des associations. De nouvelles lois ?* Cahiers du CIRIEC-Canada # 2003-4, 62 p.
- LÉVESQUE, B, M.-C. MALO et B. THIRY (Éds.) (2001), *Économie sociale et économie publique : nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation*, no thématique, *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, revue du CIRIEC international, Blackwell Publishers (Oxford), vol. 72, no 3, 448 p.

- LÉVESQUE, B., M.-C. MALO et D. TREMBLAY (Éds.) (2001), « Économie sociale et économie publique : nouvelles formes de partenariat à l'ère de la mondialisation », *Économie et Solidarités*, vol. 32, no 1-2, 250 p.
- MALENFANT, R. (1995), *La gouvernance : un processus dynamique de fonctionnement pour un conseil d'administration*, Les Éditions D.P.R.M.
- MALO, M.-C. (2003), « Cooperação e economia social e solidária: uma releitura de autores clássicos », *Saberes (Brésil)*, vol. 1, no 1.
- MALO, M.-C. (2001a), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1^{ière} partie : L'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, (Paris), juillet, 80^e année, no 281, p. 84-95.
- MALO, M.-C. (2001b), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2^e partie : L'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, (Paris), novembre, 80^e année, no 282, p. 84-94.
- MALO, M.-C. (2000a), *La coopération et l'économie sociale*, HEC Montréal, Les cahiers des leçons inaugurales, novembre. Aussi publié dans le Cahier du CRISES no 0101.
- MALO, M.-C. (2000a), « Managing Cooperative Associations », p. 1955-1962, in S. Dahiya (Ed.), *The Current State of Business Disciplines*, volume 4, Management I, Spellbound Publications, Rohtak (India).
- MALO, M.-C. (1991), « Les associations au sein de l'économie sociale », in R. Malenfant et L. Jolin (Éds), « Gestion et développement des associations sans but lucratif: enjeux québécois, expériences étrangères (France et Belgique) et partenaires en philanthropie », n^o spécial d'*Inter-Action*, p. 39-47.
- MALO, M.-C. (1983), *La fonction de relations avec les membres: champ d'activités et structuration*, HEC Montréal, Cahiers du Centre de gestion des coopératives, no 1983-3.
- MALO, M.-C. et A. LEJEUNE (2000) « Un siècle de gouvernance et de gestion dans Desjardins », p. 463-475, in M. Côté et T. Hafsi (Éds.) *Le management, une perspective nord-américaine*, Québec et Paris, PUL et Economica,
- MALO, M.-C. et M. VÉZINA (2003), *Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers*, UQAM (Canada), Cahiers du CRISES no 0301.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris et Montréal, Les Éditions d'organisation et Les Éditions Agence d'arc, 434 p.
- MINTZBERG, H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris et Montréal, Les Éditions d'organisation et Les Éditions Agence d'arc, 570 p.
- MONNIER, L., B. THIRY (Éds.) (1997), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative ?* De Boeck.
- RICOEUR, P. (1997), *Idéologie et utopie*, Paris, Seuil, Collection « La couleur des idées », traduit de l'américain par Myriam Revault d'Allonnes et Joël Roman, 413 p.

- SAUSSOIS, J.-M. (1999), « Coordonner, coopérer, adhérer : les enjeux du management », p. 149-154 in *Les organisations. États des savoirs*, Paris, Éditions sciences humaines, 412 p.
- STREECK, W. and P. C. SCHMITTER (1985), “Community, Market, State – and Associations ? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order”, in *Private Interest Government : Beyond Markets and State*, Sage, Londres, chap. 1, p. 1-29.
- STOKER, G. (1998), « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 50, no 2, p. 19-30.
- TURNBULL, S. (2000), « Gouvernement d’entreprise : théories, enjeux et paradigmes », *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, no 1, p. 11-43.