

I-06-2002

**Les défis de la reconversion à partir de la société civile :
ceux d'une gouvernance appropriée, d'une approche
systémique et d'une économie sociale et plurielle**

par Benoît Lévesque

Communication présentée au Colloque international
Rendez-vous Montréal 2002, sur les initiatives
de reconversion industrielle à partir de la société civile
Université du Québec à Montréal, du 28 au 31 mai 2002.

décembre 2002

ISBN : 2-89276-238-3

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. Reconversion industrielle et reconfiguration des systèmes productifs.....	4
2. Défis liés à l'émergence : une gouvernance appropriée et un projet mobilisateur.....	7
3. Défis liés au développement : ceux d'une économie plurielle et d'une approche systémique	13
CONCLUSION	19
BIBLIOGRAPHIE.....	22

INTRODUCTION

Vous me permettrez au départ une confidence sur l'origine de ce colloque international, *Rendez-vous Montréal 2002*. En juin 2000, Christian Yaccarini, directeur général de la SDA, et Louis Roquet, président de la SDA et alors également PDG d'*Investissement Québec*, accueillait dans les locaux de la SDA, les membres du conseil d'administration du CIRIEC International qui se réunissaient à la veille du 23^e Congrès du CIRIEC International, qui se tenait à Montréal sur le thème du « partenariat entre les entreprises publiques et d'économie sociale à l'ère de la mondialisation ». Au cours de ce congrès international, Christian Yaccarini m'indiquait la volonté de la SDA d'organiser une rencontre internationale de même envergure qui regrouperait cette fois des initiatives de reconversion industrielle à partir de la société civile mais provenant de tous les pays du monde. Cette proposition m'était apparue alors très audacieuse, entre autres parce qu'elle ne pouvait s'appuyer sur une association internationale comparable à celle du CIRIEC qui compte quinze sections nationales et qui en était à son 23^e congrès international. Mais pourquoi tuer un tel rêve, les nombreuses initiatives montréalaises de reconversion n'étaient-elles pas autant d'utopies? Donc une oreille bienveillante, mais une bonne dose de scepticisme. Quelques mois plus tard, lorsqu'il fut question de la participation de la SDA à *l'Alliance de recherche Universités-Communautés en économie sociale* que je dirige conjointement avec Nancy Neamtan, Christian Yaccarini revint à la charge avec l'appui de l'un de ses proches, en l'occurrence mon collègue Jean-Marc Fontan, il était déjà trop tard pour dire non. Cela dit, le projet de colloque international sur les reconversions industrielles s'est imposé spontanément comme projet prioritaire pour l'ARUC-ÉS de même que la participation du programme LEED de l'OCDE comme partenaire indispensable. Comme les projets communs sont généralement avantageux pour les parties concernées, l'ARUC-ÉS est devenu depuis partenaire du programme LEED.

Comme le programme LEED de l'OCDE est bien connu et bien représenté, entre autres par son directeur, M. Sergio Arzeni, vous me permettrez également un mot sur l'ARUC *en économie sociale* qui représente une innovation institutionnelle dans la mesure où elle reçoit le plus gros de son financement du *Conseil canadien de la recherche en sciences humaines* (CRSH), une institution publique dévouée au soutien de la recherche

universitaire et dans la mesure également où le programme ARUC innove en proposant le financement d'une infrastructure de soutien de la recherche en partenariat avec les milieux socio-économiques qui deviennent ainsi parties prenantes du processus de production de la recherche universitaire. Comme chacune des ARUC a une personnalité propre, disons que la nôtre se caractérise sans doute par sa thématique, c'est-à-dire l'économie sociale en interface avec le développement local, l'insertion et l'emploi, le développement durable, le loisir et tourisme social, le logement social, les services de proximité, les communautés culturelles et les autochtones, sans oublier les comparaisons internationales et l'évaluation sociale et les systèmes d'information. Elle se distingue aussi par le fait qu'elle regroupe un consortium de quatre universités (en l'occurrence l'UQAM, l'UQAH, l'UQAC et l'Université Concordia) donnant accès à un pool d'une soixantaine de professeurs universitaires, dans le domaine des sciences humaines et des sciences de la gestion, et de six partenaires principaux couvrant l'ensemble du Québec, soit le Chantier de l'économie sociale, la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) et trois fonds de capital de développement que sont le Fonds de solidarité des travailleurs (FTQ), le FondAction (CSN) et le Réseau québécois d'investissement social (RISQ). À ces partenaires principaux, s'ajoutent pas moins de quarante partenaires dits sectoriels qui sont des regroupements relevant de la société civile mais engagés d'une façon ou d'une autre dans l'économie sociale. Les diverses instances de l'ARUC comme ses divers chantiers reposent sur la représentation paritaire d'universitaires et de représentants des milieux socio-économiques relevant de la société civile. Les projets de recherche accrédités par l'ARUC-ÉS sont encadrés par des comités paritaires et visent non seulement la production de connaissances nouvelles mais également la formation et le transfert. Après deux ans et demi de fonctionnement, l'ARUC en économie sociale soutient pas moins de 72 projets de recherche alors que les neuf chantiers ont organisé en moyenne quatre séminaires par année. Pour réaliser l'arrimage entre partenaires et professeurs, le financement de l'ARUC sert d'abord à fournir une infrastructure composée de personnes, notamment des professionnels qui jouent un rôle de coordination et d'agents de développement. Les projets eux-mêmes sont financés principalement par deux sources distinctes : les subventions gouvernementales affectées à la recherche académique et les commandites proviennent directement ou indirectement des partenaires.

Comme directeur de l'*ARUC en économie sociale* et d'un *Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, vous me permettrez de traiter de la question des défis que représentent les initiatives de reconversion industrielle (objet de cet atelier) en mettant l'accent sur des défis reliés principalement aux innovations sociales et à l'économie sociale et plurielle. En effet, le défi de la reconversion à partir de la société civile, résulte en grande partie du fait que le marché et/ou l'État n'ont apparemment pas trouvé de solutions dans le cadre habituel de leurs investissements et des programmes gouvernementaux, d'où une autre voie relevant de la société civile, une voie susceptible de mobiliser d'autres ressources et de donner naissance à des organisations relevant d'une économie sociale et plurielle, sans exclure pour autant le secteur privé. Pour bien cerner les défis de telles initiatives, il nous semble nécessaire de procéder en trois étapes : dans un premier temps, bien circonscrire la spécificité, voire l'originalité de ces initiatives par rapport aux autres types de reconversion; dans un deuxième temps, les défis que représente leur émergence comme projet reconnu; dans un troisième temps, la mise en place d'une sorte de système d'innovation qui favorise à la fois le soutien et la synergie entre les entreprises nouvellement implantées ou reconverties. Je tenterai de conclure sur les défis que représentent la diffusion de ces expérimentations, voire leur transférabilité, thème qui sera repris en conclusion de ce colloque mais qui mérite d'être posé dès le départ puisqu'il sera sans doute transversal aux divers ateliers.

1. Reconversion industrielle et reconfiguration des systèmes productifs

Pour bien saisir les défis spécifiques aux reconversions industrielles à partir de la société civile, il serait nécessaire de les comparer avec les autres formes de reconversion, soit encore celles réalisées sous l'action soit-disant spontanée du marché, soit celles initiées par les pouvoirs publics. Comme il n'est pas possible de procéder à une telle comparaison dans le cadre de ce court exposé, nous nous limiterons à avancer au moins deux hypothèses que nous tenterons d'explicitier : d'abord, que nous sommes entrés dans une ère particulièrement fertile en reconversions industrielles, soit une période de « destructions créatrices », selon l'expression de Schumpeter ; ensuite que ces reconversions sont pour la plupart volontaristes, de sorte que les initiatives que nous examinerons pendant ce colloque se distinguent moins par leur volontarisme que par les modalités de participation de la société civile, modalités qui entraînent des spécificités au plan notamment de la gouvernance et de la mobilisation des ressources.

Si le terme de reconversion industrielle désigne aussi bien le remplacement de certaines industries par d'autres sur un territoire bien identifié (ex. remplacement d'industries militaires par des industries orientées vers le secteur civil) que le repositionnement de certaines industries comme celle du vêtement bas de gamme vers le vêtement haut de gamme, nous pouvons affirmer que les reconversions se sont multipliées plus que jamais au cours des deux dernières décennies. Dans cette perspective, les études tendent à montrer que nous sommes en présence d'une véritable reconfiguration des systèmes de production qui entraînent une multitude de reconversions industrielles (Hollingworth et Boyer, 1997; Porter, 1990; Piore et Sabel, 1984). Dans un contexte d'ouverture des marchés et avec le potentiel nouveau des technologies d'information et de communication (TIC), les grandes et moyennes entreprises se sont ainsi :

recentrées sur leur métier principal, donnant en impartition les fonctions jugées périphériques et créant ainsi ce que plusieurs appellent les entreprises réseaux et des avantages liés à la proximité ;

modernisées au plan des technologies et de l'organisation, à travers de nouveaux modes de gestion, de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouvelles modalités de coordination et de gouvernance.

L'ouverture des frontières a entraîné une concurrence plus vive que jamais puisque les meilleures entreprises et les meilleurs produits d'une économie nationale donnée sont désormais en concurrence avec les meilleurs du monde entier. Par conséquent, à moins d'occuper des niches bien spécifiques (et encore), la seule façon pour ces entreprises de survivre, c'est d'innover en permanence au plan des technologies comme au plan organisationnel et institutionnel, ce qui ouvre tout le domaine des innovations sociales (Riboud, 1987). Ce faisant, les dirigeants d'entreprise se préoccupent désormais moins des coûts de transaction que des coûts d'innovation et d'adaptation qu'ils tendent de réduire à travers divers partenariats, y compris avec la société civile (Hage et Alter, 1997). C'est pourquoi les facteurs de localisation incluent maintenant non seulement l'accès au capital mais aussi la présence d'un capital social, d'un climat de coopération, d'institutions de formation et de recherche (Landry, Lamari et Nimijean, 1999). Combinés à la recherche de flexibilité et d'intégration, les facteurs extra-économiques et intangibles voire invisibles, de même que les interdépendances non marchandes sont de plus en plus mobilisés par les entreprises innovantes et deviennent également souvent déterminants pour les reconversions et les relocalisations (Veltz, 1996; Greffe, 1992). Disons-le tout de suite, ces facteurs extra-économiques et ces interdépendances non marchandes, mobilisés par les entreprises les plus innovatrices, relèvent en grande partie de la société civile et sont ancrés dans le territoire. Enfin, dans les modalités de coordination de leurs activités, les entreprises font désormais appel non seulement au marché mais également à diverses modalités qui reposent sur l'engagement des parties, tels les partenariats, les alliances stratégiques, les ententes à long terme, les associations, les réseaux ; d'où la recherche de la confiance et de la loyauté combinée à la crainte d'une malversation toujours possible.

Cette reconfiguration des systèmes productifs est également favorisée par les nouvelles politiques industrielles et les nouvelles politiques de développement régional et local. À la différence des anciennes politiques industrielles qui favorisaient la diversification

industrielle et qui n'hésitaient pas ainsi à soutenir les « canards boiteux » pour une économie soi-disant autocentrée, les nouvelles politiques industrielles cherchent plutôt à aider les gagnants et à favoriser une certaine spécialisation industrielle en agissant sur les facteurs d'offre, soit l'accès au financement, la formation technique et professionnelle, la recherche et le développement, le soutien à l'exportation, etc. Les politiques de développement régional et local vont en gros dans la même direction, soit en privilégiant les facteurs d'offre et l'aide aux gagnants avec cette différence que dans le meilleur des cas, elles encouragent, voire soutiennent des gouvernances locales où l'on retrouve non seulement des élus mais aussi des acteurs de la société civile. Dans le meilleur des cas également, on favorise la formation de ce qu'il est convenu d'appeler les « grappes locales » ou encore des systèmes locaux de production. Comme précédemment, la formule recherchée passe par le partenariat, voire l'engagement des parties prenantes, la mobilisation des facteurs extra-économiques et des interdépendances non marchandes qui constituent un véritable capital socio-territorial. En effet, « le territoire entre désormais dans le jeu économique comme matrice d'organisation et d'interactions sociales, et non plus, d'abord, comme stock ou assemblage de ressources techniques » (Veltz, 1996 :10).

Si cette courte analyse a des fondements dans la réalité, nous pourrions retenir deux conclusions. En premier lieu, toutes les reconversions industrielles qui s'inscrivent dans la reconfiguration des systèmes productifs nationaux peuvent être considérées comme volontaristes, dans la mesure où la seule spontanéité des marchés ne permet pas d'en rendre compte. En deuxième lieu, les reconversions industrielles qui s'opèrent dans ce contexte, mobilisent des facteurs non directement économiques relevant de la société civile, des facteurs extra-économiques et complexes (Porter,1990 et 1999). Par conséquent, les initiatives que nous examinerons au cours de ce colloque ne sauraient être considérées comme originales pour la seule raison qu'elles sont volontaristes ou qu'elles font appel à la société civile. Elles partagent donc plusieurs caractéristiques communes à toute reconversion et revitalisation économique. Il existe pourtant des différences, mais lesquelles?

Deux différences de fond peuvent être identifiées: la première proviendrait du fait que les territoires retenus ont été en quelque sorte abandonnés aussi bien par le marché que par

l'État ; la seconde provient du fait que les reconversions ont été initiées par des acteurs relevant de la société civile et non pas par l'État ou par l'entreprise ou le marché. Dans ce cas, la société civile est ici intervenue d'abord comme acteur et pas seulement comme contributrice de facteurs de développement. Cela veut dire que la mobilisation des acteurs de la société civile précède alors la mobilisation des facteurs qui en relèvent, ce qui peut avoir également des conséquences sur la mobilisation et la nature des facteurs mobilisés. Si telles sont les deux principales différences de fond, il faudra en tenir compte dans l'examen des cas retenus pour le colloque. Enfin, cela veut aussi dire que si certains défis sont communs à toute entreprise de reconversion et de revitalisation économique, d'autres sont spécifiques aux reconversions initiées par la société civile; d'où l'intérêt de notre colloque.

2. Défis reliés à l'émergence : une gouvernance appropriée et un projet mobilisateur

Le premier défi des initiatives qui nous intéressent est celui de la mobilisation des acteurs de la société civile. Une approche qui s'en tient exclusivement à la mobilisation des facteurs relevant de la société civile risque de l'instrumenter et ainsi de se priver de ressources intelligentes. Si l'on part avec les acteurs, les facteurs devraient être sur leur gouverne. Il est apparemment plus facile de mobiliser des facteurs que des acteurs, mais il nous semble que cette difficulté sera amplement compensée par la créativité des acteurs, à travers d'abord l'engagement citoyen et leur capacité de définir un projet qui tirera pleinement avantage du capital socio-territorial. Dans le cas des territoires abandonnés, la mobilisation des acteurs locaux se fait habituellement en deux temps relativement distincts : le premier est celui de la mobilisation réactive suite à la réduction, voire la disparition des activités productives; le seconde est la mobilisation autour d'un projet de reconversion, voire de revitalisation.

Au départ, on retrouve une réalité devenue irrévocable et insupportable, celle de la fermeture d'une très grande entreprise sur un territoire bien délimité ou encore de plusieurs entreprises sur un territoire diffus mais relevant d'un espace d'appartenance. Ces entreprises fournissaient du travail à une grande partie des résidents et entretenaient des

liens divers avec les autres entreprises et institutions locales, tout en faisant partie du patrimoine bâti de la localité. Cette dure réalité atteint donc non seulement les travailleurs qui perdent leurs emplois mais également la collectivité locale dans sa totalité, soit les citoyens résidants, les autres entreprises locales, les services locaux, les institutions locales de sorte que la qualité de vie peut en être menacée. Tout cela constitue la base pour une alliance large susceptible de mobiliser les forces vives du milieu (Fontan et Klein, 2001).

Dans un premier temps, la mobilisation des citoyens sera vraisemblablement réactive. Même si on ne peut revenir à la case de départ, cette réaction est sans doute nécessaire. Elle permet une prise de conscience collective de l'ampleur de la perte et de ses conséquences pour l'ensemble de la collectivité locale. Elle favorise la consolidation des liens sociaux et permet la formation d'alliances plus larges qui seront précieuses pour la suite. À travers un comité de citoyens avec le soutien d'acteurs collectifs tels les syndicats, les groupes communautaires, la chambre de commerce, un embryon de gouvernance locale appropriée pour la reconversion émerge, lorsque cette dernière n'existait pas encore. L'évaluation de la situation et la recherche de solutions permettent aussi d'apprendre à discuter, à se donner un langage commun, à délibérer en confrontant des points de vue différents voire opposés. Ce contexte est également favorable à l'émergence de nouveaux leaders nécessaires pour dégager des consensus et offrir des visions nouvelles ouvertes sur l'avenir. Par conséquent, on peut même se demander s'il est possible de passer directement à la seconde étape, celle d'un projet de reconversion, sans cette première étape de mobilisation réactive. Cela dit, une collectivité qui s'enfonce dans la seule indignation, risque de s'enfermer dans une situation de victimes, situation peu propice à l'affirmation d'une prise en main comme acteurs d'une reconversion. De plus, on peut se demander s'il ne faut pas alors procéder à un changement majeur pour une gouvernance appropriée à la seconde étape, une étape orientée vers la définition d'un projet crédible de reconversion voire de revitalisation économique.

Chose certaine, le passage de la mobilisation pour revendiquer à la mobilisation pour soutenir un projet de développement, représente une mutation qui ne va pas de soi. Désormais, il faut regarder en avant, penser ce qui n'existe pas encore et réussir à mobiliser

des ressources internes et externes pour y arriver. En somme, de nombreux défis pour une phase qui peut durer un bon moment :

- Défi d'une gouvernance appropriée, c'est-à-dire une gouvernance qui soit à la fois représentative des forces vives du milieu et apte à réunir l'expertise à la mesure du projet en voie de définition. Le défi est d'autant plus élevé que l'instance intermédiaire mise en place ne peut éviter la mise en dialogue des intérêts collectifs représentés tout en définissant un projet relevant de l'intérêt général dans lequel la collectivité locale se reconnaîtra.
- Défi de leaders d'un nouveau type, les leaders politiques doivent être capables de composer avec les entrepreneurs sociaux et collectifs qui s'affirment en fonction également du projet collectif émergent. De plus, en raison du fait que le territoire est en quelque sorte abandonné, certains leaders doivent se transformer en entrepreneurs sociaux et donc allier conviction et vision pour définir un projet susceptible d'obtenir le soutien de ressources internes et externes, soit aussi celles provenant de l'État et du privé, sans oublier les ressources relevant de l'économie sociale.
- Défi concernant les alliances et la mobilisation des ressources nécessaires à l'émergence du projet. Pour étayer un projet qui tienne la route, à l'occasion des démarches auprès des pouvoirs publics et des autres partenaires, les promoteurs doivent être en mesure de mobiliser les connaissances des divers acteurs locaux, tout en faisant appel à l'expertise venant de l'extérieur, qu'il s'agisse des universités ou des firmes de conseil. Par conséquent, dès la phase d'émergence, la capacité des promoteurs locaux de mobiliser également des ressources externes représente une condition nécessaire pour passer de la mobilisation réactive à une étape de pré-démarrage et à fortiori de démarrage.
- Défi d'un financement de pré-démarrage pour concevoir une solution de rechange aux anciennes activités économiques. Pour cette phase critique, il n'existe généralement pas

de soutien financier approprié d'autant plus que le projet n'est pas définitivement et encore moins validé. Dans bien des cas, on s'en remet à des aides ponctuelles ou encore on fait appel à des programmes existants mais qui ont été pensés pour autre chose (ex. le recyclage de la main-d'œuvre, etc). Sur ce point, on peut se demander si la situation actuelle s'est améliorée.

- Défi concernant un projet de reconversion qui devient projet de développement ou de revitalisation d'un territoire, en raison du fait que les acteurs de la société civile tentent d'allier les dimensions économiques et sociales, de faire le lien entre le passé et l'avenir, de tenir compte des compétences et savoir-faire locaux, de rendre le territoire local définitivement plus attractif. Ce projet de développement peut être défini selon deux axes :
 - celui du positionnement du territoire par rapport aux autres, par rapport à ce qui existe dans l'environnement immédiat et même ailleurs ;
 - celui des orientations que les acteurs locaux mettent de l'avant à partir de leurs aspirations et de leurs rêves, définition par rapport à soi-même plutôt que par rapport aux autres.

La définition d'un projet de reconversion suppose à la fois une compréhension de son environnement et une sensibilité aux valeurs portées par la collectivité locale. Sous cet angle, les acteurs de la société civile incitent spontanément les promoteurs du projet à faire le lien entre développement économique et développement social puisque leurs intérêts ne sont pas exclusivement économiques. Dans cette visée, les défis sont nombreux. Ainsi, un projet centré sur la nouvelle économie ne peut être en principe exclu, mais il soulèvera le défi des compétences nécessaires pour une main-d'œuvre locale qui évoluait dans le passé dans les secteurs traditionnels. En revanche, un projet intensif en travail doit faire la preuve de sa viabilité économique et donc relever le défi du marché. Enfin, en raison de son ancrage dans le territoire local, le projet de reconversion doit avoir comme préoccupations aussi bien l'inclusion et l'équité que le développement durable ou soutenable. On peut

supposer qu'à terme des compromis seront nécessaires, mais sans aller au point de remettre en question la participation de la société civile.

Il sera intéressant de voir au cours de ce colloque comment ces divers défis ont été relevés, notamment en ce qui concerne la définition des projets et la mobilisation des ressources locales et externes pour le mettre en œuvre. En ce qui concerne la spécificité de la démarche conduisant à l'émergence d'un projet de reconversion telle qu'initiée par la société civile, il s'agit moins de démontrer la supériorité de cette démarche par rapport à d'autres (puisque que dans les cas étudiés, le choix n'existait pas) que de voir comment cette démarche s'est imposée comme solution adéquate, en l'absence de toutes autres solutions. Sur ce point, la démarche initiée à partir de la société civile semble plus longue, plus complexe, plus laborieuse et plus problématique que les autres démarches pour deux raisons : d'abord, la faible reconnaissance de cette démarche par les pouvoirs publics et par l'absence de soutien approprié; ensuite, le nombre des acteurs de la société civile et la diversité de leurs intérêts et de leurs valeurs. Dans le premier cas, les difficultés rencontrées pourraient être facilement résolues, si les pouvoirs publics accordaient autant d'attention à cette démarche qu'aux autres. Dans la réalité, les initiatives de la société civile sont considérées comme des cas d'exception, ce qui entraîne des efforts plus importants que pour les autres démarches et qui lui confère une résonance politique qui n'apparaît pas dans les autres démarches. Dans le second cas, le défi relève de la nature même de la reconversion, à savoir la coordination des volontés et des activités relevant de la société civile. Ce qui exige quelques explications.

Comme les économistes Hirschman (1970) et Boulding (1970) l'ont montré, une gouvernance faisant appel à une grande diversité d'acteurs associés pour la réalisation d'un projet commun suppose une coordination spécifique et donc différente de celle proposée par le marché à travers le mécanisme de la concurrence ou par l'État à travers la hiérarchie et la bureaucratie. En effet, à la différence du marché qui fait appel aux prix pour la coordination des activités économiques, à la différence des hiérarchies publiques et privées qui réalisent la coordination des activités à partir de règles et de la surveillance du respect de ces règles, la coordination spécifique aux associations et à la société civile repose sur

l'engagement volontaire que permet la circulation de l'information et la délibération pour l'adhésion à un projet commun qui est basé sur le partenariat et la solidarité. Autrement dit, un projet économique de reconversion à partir de la société civile ne peut faire l'économie d'un fonctionnement démocratique. Les défis de chacun des mécanismes de coordination sont différents : dans le cas du marché, c'est de prévenir la défection (*exit*), dans le cas de la hiérarchie, c'est d'assurer la légitimité des règles et de la coercition (*voice*), dans le cas de la gouvernance misant sur la société civile, c'est de maintenir la solidarité et la loyauté (*loyalty*), ce qui suppose la participation dans les décisions. On entrevoit ainsi l'une des grandes différences - sinon la principale - entre les reconversions initiées par la société civile et les autres types de reconversion industrielle et par le fait même les défis qui lui sont spécifiques et les innovations sociales que cela suppose.

À partir de là, les défis sont multiples puisqu'une telle gouvernance reposant sur la délibération et la circulation de l'information se doit à la fois d'assurer la gestion des conflits et de susciter l'adhésion volontaire. Une telle gouvernance doit être en mesure de favoriser l'expression de points de vue et d'intérêts différents voire opposés, avec comme objectif non pas de les neutraliser mais d'y dégager un projet relevant de l'intérêt général, même s'il s'agit d'un intérêt général circonscrit à un territoire. Dans ce cas, le défi de la gouvernance ne se limite pas à la représentativité de ses membres puisqu'elle doit être également capable d'identifier la diversité des savoirs faire et d'en tirer avantage pour réaliser des apprentissages collectifs et éventuellement produire des nouvelles façons de faire que permet l'hybridation de ressources intellectuelles et culturelles différentes. De plus, cette instance intermédiaire devra être également en mesure de mobiliser de plus en plus de ressources externes, ce qui ne va pas toujours de soi puisque les entrepreneurs sociaux sont généralement faiblement ancrés dans les réseaux d'affaires et à *fortiori* financiers. Dès lors, il est toujours possible que la gouvernance évolue vers des formes plus répandues et moins riches en termes de diversité, soit le fonctionnement bureaucratique avec une dépendance croissante à l'égard de l'État, soit un fonctionnement exclusivement entrepreneurial à travers une soumission aux seuls dictats du marché ou encore à travers une instrumentation du projet de reconversion par une grande entreprise, par exemple.

Dans cette visée, les reconversions initiées à partir de la société civile présentent une autre grande différence avec les autres démarches, c'est de faire une place à une nouvelle catégorie d'entrepreneurs, celle des entrepreneurs collectifs et sociaux, ce qui ouvre la porte à l'économie sociale et plurielle, voire à une nouvelle économie mixte. Cette différence soulèvera des défis encore plus importants au cours de la phase de la reconversion proprement dite.

3. Défis reliés au développement : ceux d'une économie plurielle et d'une approche systémique

Le projet de reconversion industrielle sur un territoire relativement abandonné oblige à imaginer ce qui n'existe pas, à voir des opportunités là où le commun des mortels ne voit que des usines vétustes, des terrains contaminés, des personnes inemployées, en somme un territoire abandonné. Pour créer des entreprises et plus largement un milieu innovateur et une « communauté ingénieuse », il faut une vision d'entrepreneur et de développeur qui va au-delà de projets d'entreprises isolées les unes des autres (Landry, Lamari, Nimijean, 1999). L'innovation définit l'entrepreneur, celui qui entrevoit le nouveau et surtout qui réussit à lui donner une existence. Dans le cadre de la reconversion projetée, ce rôle devra être assumé d'abord par une gouvernance locale puis par des entrepreneurs collectifs, sociaux et privés en liaison avec une structure de support et des soutiens attachés au territoire.

Comme instance intermédiaire de coordination, la gouvernance locale joue donc le rôle non seulement de leader politique (rassembleur) mais aussi d'entrepreneur collectif et plus largement de développeur. En raison de son enracinement dans les divers réseaux locaux et de son rapport étroit avec des acteurs orientés vers des intérêts collectifs, cette instance est en mesure de proposer une vision large du développement économique et de la responsabilité sociale des entreprises à créer ou à attirer. Ce faisant, le projet de reconversion pourra relever des défis de performances économiques et sociales pouvant aller au-delà de ce que les programmes gouvernementaux proposent comme objectifs. En effet, « dès que l'on intègre les interactions sociales, toutes sortes d'inefficacités macro-

économiques apparaissent, dues au décalage entre les données liées aux personnes (leur réseau de responsabilités, justement) et les données 'objectives' (agrégats, variables globales...) de la politique économique » (Mahieu, 2000 : 263). Sous cet angle, le rôle de la gouvernance locale ne se réduit ni à la formation de la main d'œuvre, ni à la création d'entreprises. Dans les meilleurs cas, la gouvernance locale cherche à fournir un grand nombre de facteurs d'offre, soit entre autres le financement, la recherche et le développement, la formation, les services aux entreprises et un environnement favorable à la coopération. De plus, comme Michel Ferrary (2001 : 286) le démontre à partir du cas de Silicon Valley, la socialisation des acteurs économiques que réalisent divers événements tels les conseils d'administration, les rencontres et les visites, permet « de lever l'incertitude liée au hasard moral » et même d'anticiper les comportements individuels. Le défi sera alors non seulement de mobiliser ces diverses ressources et outils mais également de les mettre en synergie pour qu'ils constituent éventuellement un système local d'innovation, système lui-même inscrit dans des réseaux plus larges encore (CRST, 2000).

Pour penser les outils de développement comme pour choisir les entreprises à soutenir, il faut d'abord identifier les types d'activités économiques qui remplaceront les anciennes. Selon les orientations retenues, la reconversion s'organise à partir d'entreprises évoluant autour d'un métier ou d'une seule industrie, soit encore autour des entreprises de diverses industries présentant par ailleurs des similitudes au plan de la main-d'œuvre ou des marchés ciblés. Comme les cas retenus dans le cadre de ce colloque le mettent en lumière, les activités économiques vont de la nouvelle économie comme l'informatique ou les TIC aux secteurs plutôt traditionnels, en passant par des activités autres que manufacturière comme la culture, le tourisme et l'environnement. Il serait sans doute plus juste de parler de reconversion d'activités économiques plutôt que d'industries manufacturières et probablement de revitalisation économique plutôt que de reconversion. Outre le secteur, il faut également choisir le modèle de liaison entre ces entreprises puisqu'on se propose de leur offrir un soutien adéquat, soit un modèle s'approchant des districts industriels ou d'un système local de production, soit simplement des entreprises reliées entre elles par des services communs et un environnement favorable à la coopération. Enfin, sans exclure à priori les grandes entreprises, la reconversion comme la revitalisation économique mise

surtout sur la création de petites entreprises à partir d'entrepreneurs locaux, ce qui n'est pas sans conséquence sur la nature des services et des supports nécessaires. Même si l'on y retrouve toujours des entreprises de l'économie sociale, il est plutôt rare que la reconversion se fasse exclusivement à partir d'entreprises d'économie sociale, bien que cela soit apparemment possible comme le montrent quelques cas bien identifiés. En revanche, plusieurs indices permettent d'avancer l'hypothèse que les reconversions industrielles à partir de la société civile sont plus ouvertes à une approche en termes d'économie plurielle, voire une nouvelle économie mixte, une économie mixte différente de l'ancienne qui reposait sur les seuls secteurs publics et privés.

Dans sa fonction entrepreneuriale, la gouvernance sera sans doute marquée par le fait que le territoire est bien circonscrit comme c'est le cas d'un parc industriel ou qu'il est à l'échelle d'un quartier ou d'un arrondissement d'une grande ville, sans territoire réservé exclusivement aux activités manufacturières. En s'inspirant des cas québécois, notamment ceux des agences qui ont présidé à une revitalisation des économies dans les anciens quartiers industriels de Montréal comme celui du Sud-Ouest et celui de l'Est, il apparaît clairement que ces agences relèvent de ce qu'on appelle l'économie sociale en raison de leur mission — promotion de l'activité économique et de l'employabilité des personnes — et d'un fonctionnement ouvert à la participation des acteurs de la société civile pour les décisions stratégiques, notamment celles concernant le plan de développement. Ce dernier intègre des préoccupations relevant du développement social et du développement durable, à travers la qualité de vie des résidents et le respect du patrimoine architectural et industriel, y compris d'infrastructures qu'il faut reconverter à d'autres fins comme c'est le cas du canal Lachine. De plus, les outils mis en place pour promouvoir et soutenir le développement, partagent des préoccupations semblables et adoptent généralement un fonctionnement favorisant la délibération, au moins pour définir leurs orientations stratégiques, comme on peut le constater pour les fonds communautaires de développement et les fonds de travailleurs, sans oublier certaines coopératives comme la Caisse des travailleurs du Québec. Dans le cas de parcs industriels et des technopoles comme celui de la SDA, on retrouve l'équivalent d'une telle agence, mais qui assume en plus le rôle d'une fiducie foncière, ce qui lui permet par ailleurs de choisir les entreprises qui s'y implantent

et de négocier des conditions répondant à ses orientations stratégiques. En somme, les cas québécois de reconversion et de revitalisation économique nous permettent d'affirmer, au moins à titre d'hypothèse, que la gouvernance et les outils de développement qui en relèvent, font généralement partie de l'économie sociale telle qu'on la définit couramment.

La reconversion industrielle initiée par la société civile est constituée non seulement d'une gouvernance et d'un ensemble d'outils collectifs qui revalorisent le territoire, mais également d'entreprises nouvelles qui fournissent des emplois et qui produisent des biens et des services. Si l'on s'en tient au cas du Québec, les entreprises privées sont plus nombreuses que celles portées par des entrepreneurs collectifs et des entrepreneurs sociaux. Par entrepreneur collectif, nous entendons une association de personnes qui assument collectivement la fonction d'entrepreneur alors que l'entrepreneur social peut être un individu qui a donné à son entreprise une finalité sociale que confirment certaines règles de fonctionnement (Lévesque, 2002). L'entrepreneur collectif et l'entrepreneur social se distingueraient de l'entrepreneur capitaliste moins par le fait qu'ils entretiennent des rêves que par le contenu de leurs rêves. En effet, comme l'explique Schumpeter, tous les entrepreneurs sont généralement motivés plus par des rêves concernant par exemple leur famille ou encore par de grands projets, que par la recherche exclusive du profit. En revanche, les rêves des entrepreneurs sociaux et collectifs seraient habituellement orientés vers l'amélioration sociale de leur communauté ou encore alimentés par des valeurs de justice sociale, d'équité et de développement durable (Thake et Zadek, 1996). Leur engagement dans la communauté et leur sensibilité à ses besoins, leur permet de combiner trois ensembles d'aptitudes souvent indépendantes, soit :

- un activisme militant avec des compétences professionnelles;
- la capacité d'être visionnaire tout en étant pragmatique;
- une fibre éthique (éthique de conviction) avec une confiance tactique (sens des responsabilités).

Ajoutons ici que l'entrepreneur collectif comme l'entrepreneur social s'incarnent souvent dans une personnalité bien identifiée qui donne ainsi une dimension fortement humaine à cet entrepreneuriat social et collectif. Au Québec, nous avons même un mouvement coopératif qui s'appelle Mouvement Desjardins, du nom du fondateur. Cette référence vise

moins le culte de la personnalité que l'affirmation des valeurs qui l'ont jadis inspiré, référence incontournable aussi bien pour les dirigeants engagés dans la modernisation de l'entreprise que pour les contestataires de cette modernisation (Lévesque, 1997).

Enfin, dans la mesure où les entreprises privées sont invitées à souscrire aux objectifs généraux de la reconversion, elles peuvent également s'inscrire dans le cadre d'une économie plurielle, ce qui n'en constitue pas moins un défi qui ne saurait être relevé une fois pour toutes. Sous cet angle, mentionnons que le terme d'économie plurielle peut être utilisé selon deux significations. En premier lieu, selon le sens le plus courant (en référence à Polanyi), il désigne une économie plurielle telle que les entreprises d'économie sociale et solidaire la réalisent. Comme les entreprises d'économie sociale sont fondées non sur l'apport de capitaux, mais sur l'association de personnes, elles réussissent plus facilement que les autres à reconnaître la diversité des contributions et activités économiques et par la suite à mobiliser plus facilement une grande diversité de ressources, soit des ressources marchandes, non marchandes (aide de l'État fondée sur la redistribution) et non monétaires (aide bénévole fondée sur la réciprocité, voire le don) (Laville, 1994). En deuxième lieu, selon un sens moins courant, le terme d'économie plurielle peut être utilisé également pour désigner une nouvelle économie mixte, une économie mixte qui ne repose pas sur la seule cohabitation d'un secteur privé et d'un secteur public, mais qui fait place également à des initiatives relevant de la société civile et de l'économie sociale et solidaire. Pour que cette nouvelle économie mixte devienne pleinement une économie plurielle, la cohabitation des divers types d'entreprise sur un territoire donné devrait donner lieu à des interactions soutenues, voire à des hybridations. Il s'agit là d'un défi de taille qui pourrait nous introduire au cœur d'une nouvelle économie fondée non seulement sur la connaissance mais aussi sur la citoyenneté. Nous faisons l'hypothèse qu'une certaine hybridation pourrait se produire quand il y a par exemple des transferts d'apprentissages et des échanges de ressources entre ces divers types d'entreprises, à partir d'ententes fondées sur le long terme. Ainsi, pour bénéficier du soutien de la gouvernance et des biens publics qui sont disponibles sur ce territoire, les entreprises sont souvent invitées à se soumettre à certaines conditions quant à leur contribution au développement local et à la création d'emploi. Certaines conventions d'actionnaires entre ces entreprises et des fonds de

développement vont également dans cette direction (Lévesque, 1999). À partir des cas étudiés au cours de ce colloque, il sera intéressant d'identifier les innovations organisationnelles et institutionnelles qui supportent de telles hybridations et qui posent ainsi des fondements non seulement pour une nouvelle économie mixte à trois mais une économie plurielle.

CONCLUSION

Sur les défis des reconversions industrielles à partir de la société civile, nous retenons trois éléments de conclusion :

En premier lieu, les reconversions industrielles initiées à partir de la société civile se doivent de relever la plupart des défis qu'affrontent les autres types de reconversion industrielle, mais elles font néanmoins face à deux défis qui leur sont relativement spécifiques, au moins pour la période d'émergence. Le premier défi résulte de la non reconnaissance de la spécificité de leur démarche par les pouvoirs publics, avec comme conséquence qu'on ne trouve habituellement pas de soutien public qui leur serait approprié. Il s'ensuit que ces initiatives de reconversion doivent s'engager dans des démarches répétées de sensibilisation des élus pour obtenir l'équivalent de ce qui est offert spontanément aux autres types de reconversion. Cela entraîne presque fatalement une sur-politisation de ces initiatives. Le deuxième défi relève intrinsèquement de la démarche de reconversion initiée par la société civile. Dans la mesure où cette dernière repose sur la mobilisation d'une grande diversité d'acteurs sociaux pour un projet de développement, elle soulève des défis spécifiques quant aux modalités de coordination et de gouvernance qui reposent sur l'échange d'information et la délibération et qui font appel à la concertation, à la confiance et à la solidarité. Ce défi est d'autant plus élevé que le fonctionnement démocratique, par exemple, doit aller de pair avec une obligation de résultats. Les expériences qui réussissent ont réalisé des apprentissages collectifs pour une gouvernance appropriée, ce qui suppose des investissements en temps et en argent, sans devoir faire l'économie de l'expertise interne et externe nécessaire. Nous parlons bien d'investissement financier et de forme pour bien signifier qu'à terme une telle démarche peut produire des résultats supérieurs aux autres démarches, au moins dans certains domaines, comme c'est le cas des territoires abandonnés.

En deuxième lieu, plusieurs défis proviennent du fait que les reconversions industrielles à partir de la société civile visent non seulement à remplacer les anciennes activités

économiques par de nouvelles mais également à revaloriser le territoire, à le rendre plus attractif en termes de développement. Sous cet angle, les défis sont encore plus grands que ceux des autres types de reconversion qui choisissent des territoires présentant des avantages bien identifiés, ne se préoccupant alors que de mobiliser les facteurs extra-économiques existants. Pour un territoire abandonné, le projet de reconversion doit donc non seulement mobiliser les ressources locales existantes mais tenter d'en créer de nouvelles, quitte à faire appel à des ressources et à des soutiens externes. À terme, il s'agit de regrouper les principaux facteurs d'offre qui sont pour la plupart à créer et par la suite à les mettre en synergie pour réaliser ce qui pourrait s'apparenter un système local d'innovation. Dans la mesure où il prend forme, ce système constituerait un bien public de sorte que l'implantation d'une entreprise sur ce territoire pourrait donner lieu à la négociation avec les entreprises de conditions allant dans le sens d'une économie ouverte sur un développement durable. Si les défis pour y arriver sont très élevés, il n'en esquisse pas moins les contours d'un projet fortement mobilisateur pour tous les acteurs de la société civile de même que pour les élus et les entreprises citoyennes, s'ils sont encore capables de prendre en considération l'intérêt général.

En terminant, on nous permettra de revenir sur les innovations sociales. La plupart des éléments qui spécifient les conversions industrielles initiées par la société civile, semblent relever davantage du domaine des innovations sociales que de celui des innovations technologiques. Il s'agit de nouvelles formes d'organisation et nouvelles formes d'institutions, de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques, de mise en réseau, de liens sociaux entre acteurs qui n'étaient pas en relation auparavant, etc. À cet égard, le partenariat avec les universités s'impose non seulement pour les expertises relevant du génie mais également pour celles relevant des sciences de la gestion et plus largement des sciences humaines et sociales. En effet, comme les innovations sociales sont généralement le résultat de l'essai et l'erreur de la recherche en laboratoire. La recherche universitaire peut intervenir en amont des innovations pour fournir des approches théoriques permettant d'identifier à l'avance des sentiers d'innovation comme ce fut le cas pour la SDA. Elle peut être mise à contribution au cours des processus d'innovation pour en établir la faisabilité et en favoriser la reconnaissance. Elle peut également intervenir en aval de l'innovation

sociale pour en favoriser la diffusion et en préciser les conditions de transférabilité. Enfin, terminons en disant que la transférabilité devrait être envisagée dans au moins deux ou trois directions, soit en direction des reconversions initiées par l'État ou par le marché qui pourraient tirer avantage de la façon dont la société civile peut être partie prenante d'une reconversion, soit aussi en direction des territoires encore abandonnés ou même des territoires soit disant attractifs pour qu'ils le demeurent, soit enfin en direction du nord vers le sud et du sud vers le nord, étant donné la grande diversité des trajectoires d'expérimentation.

BIBLIOGRAPHIE

BOUCHARD, Camil (1999) en collaboration avec le groupe de travail sur l'innovation sociale, *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Conseil québécois de la recherche sociale, 36 p.

BOULDING, K (1970), *A Primer on Social Dynamics*, New York, Free Press.

BOYER, Robert (1997), « Les mots et la réalité », *La mondialisation au-delà des mythes*, Paris, La Découverte, 1997, 29

BOYER, Robert et Pierre-François SOUYRI (Sous la dir.) (2001), *Mondialisation et régulation. Europe et Japon face à la singularité américaine*, Paris, La Découverte, 180 p.

CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2001a), *Innovation et développement durable : l'économie de demain*, Québec, Gouvernement du Québec, 116 p. (voir www.csat.gouv.qc.ca)

CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2001), *Pour des régions innovantes. Rapport de conjoncture 2001*, Québec, 262 p.

CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2000), *Innovations sociales et innovations technologiques : l'apport des sciences sociales et humaines*, Québec.

FERRARY, Michel (2001), « Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux. Un essai sur le don dans les réseaux industriels de la Silicon Valley », *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. CXI, pp. 261-290.

FONTAN, Jean-Marc (1998), « Innovation sociale et société civile québécoise » *Possibles*, Vol. 22, no 2-3, été et automne 1998.

GRANOVETTER, Mark (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.

GREFFET, Xavier (1992), *Sociétés postindustrielles et redéveloppement*, Paris, Hachette, 304 p.

HAGE, Jerald et Catherine ALTER (1997), « A Typology of Interorganizational Relationships and Networks », in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 94-126

HIRSCHMAN, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press.

LANDRY, Réjean, Nabil AMARA et Moktar LAMARI (2001), « Capital social, innovation et politiques publiques », ISUMA, *Canadian Journal of Policy Research/Revue canadienne de recherche sur les politiques*, Vol. 2 no 1, pp. 63-71.

HOLLINGWORTH, J.R. ET ROBERT BOYER (dir.)(1997), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press.

LANDRY, Réjean, Moktar LAMARI, Richard NIMIJEAN (1999), *Stimuler l'innovation par le développement de milieux créateurs : un examen des politiques et pratiques émergentes, réseaux du Québec pour la promotion des systèmes d'innovation* (RQSI), Rapport de veille présenté à l'Observatoire de développement économique du Canada, DÉC, Montréal

LAVILLE, Jean-Louis (dir) (1994), *L'économie sociale, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.

LÉVESQUE, Benoît (2002), *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*, Montréal, Cahier de l'ARUC (no I-02-2002), 33 p.

LÉVESQUE, Benoît (2002a), *Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle*, Montréal, Cahiers du CRISES, coll. Working Papers, no 0115 (Communication présentée à la 2^e rencontre internationale tenue à Québec du 9 au 12 octobre 2001 sur le thème « Globalisation de la solidarité »), 31 p.

LÉVESQUE, Benoît (2001), *Le modèle québécois : Un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société ?* Montréal, Cahiers du CRISES, coll. Working Papers, no 0105, 31 p.

LÉVESQUE, Benoît (2001a), « Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale », *Annals of Public and Cooperative Economics* (Oxford, Blackwell), vol. 72, no 3, pp. 311-321.

LÉVESQUE, Benoît (Sous la dir.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement?* Québec, PUQ, 352 p.

L'observateur de l'OCDE www.observteurocde.org/news/fullstory/php3/aid26

MAHIEU, F. R. (2000), « De la responsabilité des économistes et des agents économiques. Pour une éthique de la personne en économie » in « Éthique et économie. L'impossible (re) mariage », *Revue du MAUSS semestrielle*, No 15, pp.257-267.

NELSON, R. R. (1993), « Technological Innovation: The Role of Nonprofit Organizations », in HAMMACK, D.C. AND D. R. YOUNG (Eds), *Nonprofit Organizations in a Market Economy*, San Francisco, pp. 363-377.

PAQUET, Gilles et Jeffrey ROY (1990), « Vers des méso-systèmes d'innovation et de gouvernance en Europe et en Amérique du Nord », in *Innovation, technologie et qualifications*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 37-59.

PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Book.

POLANYI, Karl (1983, 1944), *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 420 p.

PORTER, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 856 p.

RIBOUD, Antoine (1987), *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au Premier ministre*, Paris, Christian Bourgois, 214 p.

SALAS, Robert et Michael STORPER (1993), *Les mondes de production*. Paris, éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 468 p.

SCHUMPETER, Joseph A. (1939), *Business Cycles : A Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*, New York and London, Mc Graw-Hill, 2 vols.

SCHUMPETER, Joseph A. (1991), *The Economics and Sociology of Capitalism*, Princeton, Princeton University Press, 492 p. (voir le chapitre 10 : « Comments on a Plan for Study of Entrepreneurship »).

TALLARD, Michèle et Bruno THERET et Didier URI (dir.), *Innovations institutionnelles et territoires*, Paris, L'Harmattan, 455 p.

THERET, Bruno (2000), « Institutions et institutionnalismes. Vers une convergence des conceptions de l'institution? », in Michèle TALLARD, Bruno THERET et Didier URI (dir.), *Innovations institutionnelles et territoires*, Paris, L'Harmattan, pp. 25-68.

THAKE, Stephen et Simon ZADEK (1996), *Practical People, Noble Causes. How to Support Community-Based Social Entrepreneurs*, London, New Economics Foundation, 60 p.

VELTZ, Pierre (1996), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, PUF, 262 p.

WHITE, William F. (1982), « Inventions for Solving Human Problems », *American Sociological Review*, Vol. 47, February, pp. 1-13.

ZIMMERMANN, Horst (1999), « Innovation in Non Profit Organizations », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Oxford (Blackwell), Vol. 70, no 3, pp. 589-61