

**Collection**  
*Conférence*

no **C-2006-03**

**Lumière sur les coopératives  
de solidarité! Originalité et  
potentiel de contribution des  
coopératives multisociétariat  
à l'approche des parties  
prenantes**

Valérie Michaud

Texte présenté dans le cadre de la  
22<sup>e</sup> conférence internationale de  
recherche coopérative, Dourdan,  
octobre 2006.

Décembre 2006

Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale  
Collection Conférence – no C-2006-03

**« Lumière sur les coopératives de solidarité! Originalité et potentiel de contribution des coopératives multisociétariat à l'approche des parties prenantes »**  
Valérie Michaud

ISBN : 2-89276-361-4

Dépôt légal : 2006

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale étudie l'innovation sociale produite dans l'économie sociale, afin de mieux comprendre son rôle dans les transformations sociales. L'économie sociale désigne une forme particulière d'organisations : coopératives, associations ou organismes à but non lucratif, mutuelles. Elles fonctionnent selon un certain nombre de valeurs, de principes et de règles qui particularisent les processus de décision, les finalités, la répartition des surplus, le sociétariat, le financement, etc. Établissant des passerelles entre le développement économique et le développement social, l'économie sociale cherche à servir la collectivité plutôt qu'à engendrer des profits pour les actionnaires.

Du fait de leur nature, de leur origine et de leur mission, les organisations d'économie sociale offrent des conditions propices à l'innovation sociale. Face aux transformations du marché et de l'État, les demandes sociales affluent et suscitent le besoin d'inventer de nouvelles façons de faire. Le mode participatif de l'économie sociale est riche d'innovations sociales, rapprochant le consommateur du producteur, le bénéficiaire du prestataire, les besoins des individus de ceux des collectivités. Ce faisant, l'économie sociale peut contribuer à la transformation du secteur public (réseaux de politiques publiques, développement durable) et du secteur privé (gestion participative, responsabilité sociale corporative, bilan social). En ce sens, l'économie sociale est un véritable laboratoire d'expérimentation d'une société en mutation.

Les travaux de la Chaire se concentrent sur deux principaux terrains d'étude, soit celui des services de proximité (logement communautaire, aide domestique, cuisines collectives, centres de la petite enfance, etc.) et celui des services collectifs, notamment les services de soutien au développement (institutions financières, fonds de développement, corporations de développement économique communautaire, groupes de ressources techniques, etc.). Les recherches s'articulent autour de trois principaux chantiers. Le premier est celui de la **gouvernance**, afin de comprendre comment les instances plurielles et les partenariats favorisent la prise en compte d'objectifs relevant à la fois du marché et de l'intérêt général. Le deuxième chantier est celui des **modes de développement et de financement**, dans un univers où le capital n'est pas rémunéré par les profits. Le troisième chantier est celui des **méthodes d'évaluation** spécifiques à une double mission économique et sociale.

À terme, le but est de comprendre ce qui fait cohérence dans la contribution de l'économie sociale au renouvellement et à la démocratisation du modèle de développement. L'économie peut ainsi être mise au service de la société.

À fin de rendre compte des travaux de la Chaire, nous proposons deux collections :

1. Recherche
2. Conférences.

Marie J. Bouchard  
Titulaire



## NOTES SUR L'AUTEURE

**VALÉRIE MICHAUD** est chercheure doctorante à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal.



## TABLE DES MATIÈRES

RESUME .....	ix
INTRODUCTION.....	1
QUELQUES PRÉCISIONS .....	3
BRÈVE PRÉSENTATION DE LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ.....	5
LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE ET LES ACTEURS.....	7
DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES.....	11
CONCLUSION .....	15
BIBLIOGRAPHIE.....	22



## RESUME

Alors que la gestion des parties prenantes (ou *stakeholders*) apparaît comme le nouveau credo de la littérature en gestion, dans le monde coopératif, des coopératives *multistakeholder* émergent, d'abord en Europe, et depuis 1997, en Amérique du Nord, avec les coopératives de solidarité québécoises. Dans le cadre d'une thèse doctorale portant sur les processus de gouvernance *multistakeholder* au sein des coopératives de solidarité, nous avons comparé ces dernières à d'autres initiatives multipartites similaires, du moins à première vue.

Le contexte d'émergence de la coopérative de solidarité, ses acteurs, de même que certaines de ses principales caractéristiques institutionnelles et organisationnelles sont comparées à celles d'autres initiatives, dont certaines sont coopératives (la SCIC française ou la coopérative sociale italienne, par exemple), d'autres pas (tables rondes, tables de concertation ou programmes de participation des travailleurs, entre autres). À la lumière de cette comparaison, nous soutenons que les coopératives *multistakeholder* sont les seules à institutionnaliser le *multistakeholderisme* tout en offrant à leurs parties prenantes une potentielle triple participation au pouvoir, au capital et à l'activité. Enfin, face au constat du peu de recherches ayant été menées au sujet de l'émergence organisationnelle et des processus de gouvernance des initiatives *multistakeholder*, nous avançons que de telles études pourraient enrichir la gestion des parties prenantes et la théorie associée.

## ABSTRACT

*While stakeholder management appears to be a new credo in the management literature, in the cooperative world, multistakeholder cooperatives are also emerging first in Europe, and more recently (1997) in North America with the Québec "solidarity cooperatives" (coopératives de solidarité). Our doctoral research interest - multistakeholder governance processes in the solidarity cooperatives - has led us to compare the latter with other initiatives to which they are similar, at least at first sight.*

*The solidarity cooperative's context of emergence, actors, as well as some of its main institutional and organisational characteristics are compared to those of other multistakeholder initiatives, whether cooperatives (the French SCIC or the Italian social cooperatives, for instance), or non-cooperatives (national roundtables, coalitions, employee participation schemes). In the light of this comparison, we argue that multistakeholder cooperatives appear to be the only initiatives that institutionalize multistakeholderism while potentially offering their stakeholders a triple participation to power, capital and activity. Finally, noticing the lack of studies of multistakeholder initiatives development and governance processes, we suggest that such studies could contribute to stakeholder management and theory.*

### Mots clés

Coopératives, coopératives de solidarité, parties prenantes, multisociétariat, gouvernance, comparaison



## INTRODUCTION

Dans la foulée de la responsabilité sociale de l'entreprise et de la mouvance vers le développement durable, l'approche des parties prenantes (ou *stakeholders*) a suscité, dans les dernières années, un intérêt croissant en gestion (Jones et Wicks, 1999 ; Pesqueux et Damak-Ayadi, 2005; Mercier, 2001). Suivant cette approche, l'actionnaire n'incarnerait plus à lui seul toutes les préoccupations de l'entreprise. Les travailleurs, fournisseurs, la communauté, bref, « tout individu ou tout groupe pouvant influencer ou être influencé par les buts de l'entreprise » (définition classique des parties prenantes par Freeman, 1984), devrait être pris en compte. Alors que les théoriciens du courant normatif proposent une justification éthique à cette prise en compte, ceux du courant instrumental tentent de démontrer quels en sont les effets pour l'entreprise, et d'autres encore, du courant descriptif, tentent de décrire ou de modéliser les interactions de l'entreprise avec ses parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999). Malgré toute la vitalité dont témoignent les nombreux écrits au sujet des parties prenantes et l'avancement vers une théorie des relations entreprise-environnement, force est de constater que les travaux empiriques n'abondent pas (Winn et Keller, 2001 ; Gioia, 1999 ; Treviño et Weaver, 1999). Qui plus est, dans les études menées sur des terrains (souvent des entreprises capitalistes traditionnelles), l'accent est davantage mis sur l'identification des parties prenantes et sur leur influence plutôt que sur le « comment » de leur participation, de leur possible intégration ou des prises de décision. Dans un tel contexte, l'étude de nouvelles formes de coopératives offre selon nous l'opportunité d'une contribution significative à l'approche des parties prenantes.

Dans le monde coopératif, trois principes viennent attester de la participation, ou minimalement, de la considération des parties prenantes, soit les principes d'adhésion volontaire et ouverte à tous, de pouvoir démocratique exercé par les membres et d'engagement envers la communauté. Malgré l'affichage de tels principes, le sociétariat des coopératives a traditionnellement été formé de membres issus d'une catégorie unique : travailleurs dans les coopératives de travail ; consommateurs dans les coopératives éponymes, et ainsi de suite. Fruit de changements législatifs dans certains pays, certaines coopératives ayant émergé au cours des dernières années poussent un cran plus loin leur ouverture aux parties prenantes. En effet, par un sociétariat potentiellement ou obligatoirement mixte selon les cas, les coopératives sociales italiennes, sociétés coopératives d'intérêt collectif (« SCIC ») françaises et les coopératives de solidarité québécoises institutionnalisent la gestion de certaines de leurs parties prenantes. Du coup, leur gouvernance ainsi que les processus de prise de décision se voient complexifiés vu la présence, à droits égaux, de porteurs d'intérêts potentiellement divergents (Hansmann, 1996 ; Pestoff, 1998). Notre objet de recherche central réside dans l'étude des processus d'émergence et de gouvernance des coopératives de solidarité québécoises.

Ces coopératives n'étant pas les seules initiatives multipartites<sup>1</sup>, nous les comparerons, dans les pages suivantes, à d'autres initiatives similaires, du moins à première vue. Le contexte d'émergence de la coopérative de solidarité, ses acteurs, de même que certaines de ses principales caractéristiques institutionnelles et organisationnelles seront comparées à celles d'autres initiatives dont certaines sont coopératives (la SCIC française ou la coopérative sociale italienne), d'autres pas (tables rondes, tables de concertation ou programmes de participation des travailleurs, entre autres)<sup>2</sup>. À la lumière de cette comparaison, nous soutiendrons que les coopératives multistakeholder et les SCIC sont les seules à institutionnaliser le *multistakeholderisme* tout en offrant à leurs parties prenantes une potentielle triple participation au pouvoir, au capital et à l'activité. Enfin, face au constat du peu de recherches ayant été menées au sujet du développement et des processus de gouvernance des initiatives multistakeholder, nous présenterons ce en quoi l'étude de ces initiatives pourrait, à terme, enrichir la gestion des parties prenantes et la théorie associée.

---

<sup>1</sup> Nous étendons la définition du multipartisme de « système ou instance comptant plus d'un parti politique » à plus d'un groupe de parties prenantes.

<sup>2</sup> À cet égard, précisons tout de suite un accent « québécois », voire nord-américain, sur les initiatives non coopératives comparées.

## QUELQUES PRÉCISIONS

Malgré une tendance émergente, dans la théorie comme dans la pratique, « à reconnaître que la collaboration multipartite et le développement de nouvelles formes de résolution de conflits sont nécessaires pour résoudre des problèmes sociaux complexes dans des conditions toujours plus turbulentes » (Driscoll, 1996 : 156, notre traduction), les connaissances sur les initiatives multipartites et instances plurielles de gouvernance nous apparaissent limitées. Non pas que les chercheurs ne se soient pas attardés à ces instances de collaboration, mais bien que la particularité qui nous intéresse, c'est-à-dire leur gouvernance multipartite, n'est souvent pas l'objet central des recherches menées. Pour résumer, ce sont davantage leur contexte d'émergence et de développement (entre autres, N'Diaye, 2005; Tremblay et al., 2005; Manoury, 2001; Borzaga, 1995; Lindsay et Hems, 2004; Kochan et Rubinstein, 2000; Morin, 1994-95; Bouchard et al., 2005; Girard et al., 2000); les conditions de leur succès (Driscoll, 1996; Kochan et Rubinstein, 2000), les apprentissages qu'elles facilitent (Turcotte et Dancause, 2002; Turcotte, 1997; Malo et Elkouri, 2001; Poncelet, 2001), leurs règles juridiques (Borzaga, 1995; Espagne, 1999) et leurs impacts sur la cohésion sociale (Langlois, 2004a et 2004b; Langlois et Girard, 2005; N'Diaye, 2005) qui retiennent l'attention que leur gouvernance<sup>3</sup> ou la dynamique de négociation entre les diverses parties prenantes ainsi rassemblées.

La littérature portant sur les coopératives multistakeholder est limitée, et du coup, limite les possibilités de comparaison sur de multiples critères<sup>4</sup>. Par ailleurs, l'étendue et le champ des connaissances diffèrent grandement selon les initiatives multipartites. Les prochains paragraphes découlent d'une recension qui ne prétend pas à l'exhaustivité, et c'est donc à partir des informations dont nous disposons au sujet des coopératives de solidarité et de leurs cousines européennes que nous opérerons des comparaisons. En outre, précisons d'emblée que s'il est impossible de généraliser par rapport aux coopératives de solidarité, notre objet central, il en est de même pour diverses autres instances plurielles (notamment les tables de concertation et les tables rondes), toutes différentes. Néanmoins, quelques grandes lignes se dessinent et sont présentées dans un tableau récapitulatif, en annexe.

Nos comparaisons sont basées sur les dimensions d'analyse contenues dans la grille du Centre de recherche sur les innovations sociales (ci-après, « CRISES »; Comeau, 2000). Exhaustives, elles composent un cadre d'organisation et d'analyse qui permet de documenter l'innovation sociale par le biais de son contexte d'émergence, de ses acteurs, de ses dimensions organisationnelles et institutionnelles.

---

<sup>3</sup> Du moins lorsqu'on retient l'acceptation « coordination » (Bouchard, 2005 ; Bertrand, 2003), du point de vue des sciences de la gestion et de l'économique (plutôt que de sciences politiques, où la gouvernance renvoie plutôt à la régulation), et dans les entreprises collectives, dans lesquelles « ceci se traduit par les préoccupations concernant les rapports entre élus et managers, la composition des conseils d'administration, la place des usagers, la participation des travailleurs, le rôle des financeurs. » (Bouchard, 2005 : 582)

<sup>4</sup> Par exemple, alors que la littérature portant sur ses cousines européennes (notamment les sociétés coopératives d'intérêt collectif ou « SCIC » françaises et les coopératives sociales italiennes) insiste fortement sur leur contexte sociétal d'émergence, peu d'écrits documentent cette dimension pour les coopératives de solidarité.



## BRÈVE PRÉSENTATION DE LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ

Retour historique au Sommet socio-économique du Québec de 1996. Parmi les recommandations du Groupe de travail sur l'économie sociale se trouve un projet d'amendement à la *Loi sur les coopératives* pour la création d'un nouveau type de coopérative « regroupant les travailleurs, les usagers et les représentants du milieu »<sup>5</sup> mis de l'avant par différents groupes pour favoriser les partenariats et la prise en charge de certains services (initialement l'aide à domicile, les services de garde et des coopératives multiservices en région) par les collectivités. Le sociétariat des coopératives québécoises était, jusque-là, constitué sur une « base sociale homogène » (Espagne, 1999) : les travailleurs dans le cas des coopératives de travail; les consommateurs ou usagers dans celui des coopératives de consommateurs; les producteurs dans les coopératives de producteurs, et les travailleurs-actionnaires dans les coopératives éponymes.

En 1997 a été adopté à l'Assemblée nationale le projet de loi 90 modifiant la *Loi sur les coopératives* afin de permettre la constitution de coopératives de solidarité. Telle qu'originellement instituée, la coopérative de solidarité regroupe à la fois 1) des membres qui sont des utilisateurs des services offerts par la coopérative ; 2) des membres qui sont des travailleurs oeuvrant au sein de celle-ci, et 3) des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative (*Loi sur les coopératives*, article 226.1). Dans les faits, « les membres de soutien sont surtout des personnes ou des organismes communautaires, ou proviennent d'autres organismes du milieu tels que les centres locaux de services communautaires (CLSC) » (MDEIE, 2004 : 22). Il est important de noter que la *Loi sur les coopératives* a récemment été modifiée pour permettre une « modulation plus souple du membership : deux catégories requises sur trois » (Sommaire des principales modifications apportées à la *Loi sur les coopératives* et à son règlement d'application, site Internet du Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation)<sup>6</sup>.

Les 218 coopératives de solidarité déclarantes en décembre 2005<sup>7</sup> se retrouvent principalement dans le secteur tertiaire (notamment les services personnels et les loisirs) et hors des grands centres urbains (MDEIE, 2004 : 12-14). Elles interviennent dans plus de 25 secteurs d'activités et leur marché se situe majoritairement à l'échelle locale, puis régionale (MDEIE, 2004 : 24 et 37). Leur nombre total de membres (toutes catégories confondues) a plus que quadruplé en cinq ans, s'élevant à 25 467 en 2002, dont la majorité sont des membres utilisateurs, ce qui s'explique par le grand nombre d'usagers des coopératives de services à domicile (MDEIE, 2004 : 17-18). Il s'agit par ailleurs du type de coopératives dont la croissance a été la plus importante au cours des dernières années.

Voyons maintenant en quoi la coopérative de solidarité se distingue ou non d'autres instances plurielles de gouvernance eu égard au contexte d'émergence et aux acteurs, ainsi qu'aux dimensions organisationnelles et institutionnelles.

---

<sup>5</sup> Point 5.6 « L'actualisation du statut juridique des associations, des coopératives et des organismes sans but lucratif », tiré du rapport « Osons la solidarité », disponible à l'adresse suivante : <http://www.unites.uqam.ca/econos/rososnf.htm>

<sup>6</sup> Nouvel article 226.1 de la Loi : « La coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes [...] » (<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/nav/cooperatives/68104.html?iddoc=68104>, dernière consultation le 12 décembre 2005).

<sup>7</sup> Selon une liste 2005 fournie par la Direction des coopératives pour la base de données de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale.



## LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE ET LES ACTEURS

On constate un contraste entre la coopérative de solidarité et les coopératives sociales italiennes, qui existaient depuis déjà plus de 25 ans au moment de leur reconnaissance légale, en 1991 (Borzaga, 1995; Girard et al., 2000). Ainsi, contrairement à la naissance des coopératives sociales italiennes à partir du terrain et à leur reconnaissance légale *a posteriori*, les coopératives de solidarité québécoises, mais aussi les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) françaises sont apparues « légalement » avant d'être créées sur le terrain (à trois exceptions près, au Québec). Or, bien que l'émergence de la forme juridique s'inscrive dans une logique de développement par le haut (« *top-down* ») – soit l'adoption d'un cadre législatif préalable au développement intensif (Girard et al., 2000 : 23) -, l'émergence des coopératives de solidarité, sur le terrain, est associée à la mobilisation d'individus et d'organismes locaux (« *bottom-up* »). À la création de la coopérative, « le projet est porté autant par des personnes que par des organismes du milieu », et « vise à la fois à exercer une activité économique et à répondre à des besoins sociaux qui émanent du milieu » (MDEIE, 2004 : 20).

Le contexte d'émergence local des coopératives de solidarité diffère de celui, plus « *top-down* », d'autres instances plurielles de gouvernance dont plusieurs tables rondes (Driscoll, 1996 ; Pasquero, 1991 ; Turcotte, 1997), forums hybrides (Callon et al., 2001) et près de la moitié des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)<sup>8</sup> (Tremblay et al., 2005) initiés par le gouvernement, qu'il soit fédéral, provincial ou municipal. En outre, au Québec et plus largement Canada, de telles initiatives sont généralement financées en grande partie (voire exclusivement) par l'État, alors que les coopératives de solidarité, bien qu'elles puissent se prévaloir d'aide gouvernementale (c'est souvent le cas au démarrage, MDEIE, 2004 : 28 ; Girard et De Bortoli, 2004 : 271), comptent également sur la participation économique de leurs membres ainsi que sur des dons et des revenus de la vente de biens et services (hybridation de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires ; Lavoie, 1994), ce qui leur confère potentiellement une plus grande autonomie par rapport à l'État<sup>9</sup>. La participation économique des membres et l'autonomie constituent d'ailleurs des principes coopératifs (Déclaration d'identité coopérative internationale de l'ACI, 1995). Deux autres principes coopératifs permettent de différencier la coopérative de solidarité, soit « l'adhésion volontaire et ouverte à tous » et « le pouvoir démocratique exercé par les membres ». Contrairement aux instances précédemment mentionnées dans lesquelles les membres sont généralement désignés, cooptés ou sélectionnés (jusque par le Premier ministre du Canada dans le cas de la Table ronde sur l'environnement et l'économie ; Pasquero, 1991 : 49), 1) la coopérative de solidarité et ses cousines européennes sont théoriquement fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités, et 2) leurs dirigeants sont élus démocratiquement sur la base de la règle « un membre, un vote » (Déclaration d'identité coopérative internationale de l'ACI, 1995).

Le développement partant de la base des coopératives de solidarité rappelle par contre celui des premières corporations de développement économique communautaire québécoises (ci-après,

---

<sup>8</sup> Les CSMO sont des instances composées de représentants de certaines industries (travailleurs et employeurs) et de représentants gouvernementaux en formation de la main-d'œuvre. Leur mission est de favoriser et de consolider la concertation et le partenariat afin de résoudre les problèmes de main-d'œuvre communs aux entreprises et aux organismes de certains secteurs.

<sup>9</sup> Cette autonomie par rapport à l'État diffère toutefois d'un secteur d'activité à un autre. Par exemple, en aide domestique ou dans les centres à la petite enfance, la coopérative de solidarité (l'entreprise d'économie sociale, en général), bien qu'elle se perçoive comme un fournisseur de services à l'État (contrats pour des services, et non subvention), doit respecter des normes plus ou moins négociées et perçoit la majorité de ses revenus auprès du gouvernement, dont elle est à la fois dépendante (normes, ressources et volonté politique) et relativement indépendante (d'un point de vue de gouvernance et de gestion interne). On observe donc un « dialogue avec l'État social » dans certains secteurs (Lévesque et al. pour le CIRIEC, 2005 – *version non finale*).

« CDEC »)<sup>10</sup>, développées à l'initiative, entre autres, des acteurs locaux du milieu communautaire (Favreau et Lévesque, 1996 ; Morin, 1994-95 ; Ayoub et Malo, 2001 ; Bouchard et al., 2005). Comme les premières CDEC, mais aussi, entre autres, comme la Table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (ci-après, « VSMS » ; N'Diaye, 2005)<sup>11</sup>, les comités Zone d'intervention prioritaire (« ZIP » ; Turcotte et Dancause, 2002)<sup>12</sup> et les sociétés d'aide au développement des collectivités (« SADC » ; Simard, 1995), on constate que bon nombre de coopératives de solidarité apparaissent comme des instances plurielles de gouvernance territoriale, « car le territoire y constitue la base à partir de laquelle a été constitué le regroupement » (N'Diaye, 2005 : 5-6). C'est le cas des coopératives de solidarité en milieu rural, actives dans des secteurs tels l'aide domestique, le développement économique et les coopératives multiservices (essence, alimentation, etc.), fortement ancrées dans le territoire local et régional dont elles sont partie prenante (MDEIE, 2004 : 9). L'enquête du MDEIE révèle que le marché – et donc en quelque sorte l'échelle d'action – des coopératives de solidarité est surtout local, et que les liens avec le milieu sont jugés très importants.

Comme c'est souvent le cas dans l'économie sociale, la création des coopératives de solidarité apparaît comme le résultat d'une mobilisation d'acteurs locaux souhaitant la « construction conjointe de l'offre et de la demande par les usagers et les professionnels » (Laville, 1994) pour certains services sur leur territoire. Alors que pour certains de ces acteurs (travailleurs), il s'agit de l'opportunité de se créer un emploi, pour d'autres, c'est la garantie d'un service maintenu, que ce soit pour eux (utilisateurs), pour leurs proches ou pour la population qu'ils desservent, en réponse à la dévitalisation de leur région, au vieillissement de la population et/ou à la crise de l'État-providence (Girard et de Bortoli, 2004). Dans de nombreux secteurs, la constitution de la coopérative de solidarité articule à la fois des intérêts individuels, mutuels et altruistes. Hybride, la coopérative de solidarité vient brouiller les traditionnelles distinctions entre organisations d'intérêt mutuel et d'intérêt altruiste (Gui, 1993).

Ceci nous mène aux buts et objectifs visés par la création de la coopérative de solidarité, qui permettent de distinguer assez clairement la coopérative de solidarité. En effet, « la résolution de « métaproblèmes » est la raison d'être de la création d'un espace d'interaction au niveau du domaine (Emery et Trist, 1965) [...] Par définition, les PMC [processus multipartites de collaboration] sont des mécanismes visant la résolution de « métaproblèmes ». » (Turcotte, 1997 : 48-49) C'est le cas notamment de tables rondes, de tables de collaboration, de comités de suivi en environnement et de forums hybrides liés aux enjeux environnementaux, d'exploitation des ressources naturelles ou de santé (Turcotte, 1997 ; Turcotte et Dancause, 2002 ; Driscoll, 1996 ; Pasquero, 1991 ; Poncelet, 2001 ; Callon et al., 2001 ; Gagnon et al., 2002) qui abordent des problèmes complexes, souvent trans-scientifiques, porteurs de controverses (Turcotte, 1997 : 49) et « qu'aucun acteur seul ne peut résoudre à lui seul. » (Gagnon et Turcotte, 2004 : 37) Dans de tels cas, le projet de l'instance plurielle est souvent la résolution du problème par un consensus (Turcotte et Pasquero, 2001 ; Pasquero, 1991), mais son pouvoir se limite généralement à la formulation de recommandations ayant fait l'objet de consensus entre les diverses parties prenantes. Ces instances, regroupant la plupart du temps des représentants du gouvernement, de l'industrie et de groupes écologistes, sont souvent consultatives. Il en est ainsi des comités de suivi environnementaux étudiés par Gagnon et al. (2002 : 27), qui ont pour la plupart un rôle de liaison, « c'est-à-dire qu'ils créent un lien entre les

<sup>10</sup> Les CDEC, au nombre de 14 au Québec, sont des organismes de développement territorial travaillant à lier le développement économique au développement social par la création d'entreprises, le développement de la main-d'œuvre, etc. Le conseil d'administration de chacune de ces organisations est composé de représentants de divers collèges électoraux, dont ceux de l'entreprise privée, des organismes communautaires, des élus.

<sup>11</sup> « Vivre Saint-Michel en santé est un mouvement de concertation intersectorielle et multiréseaux qui réunit des citoyens, des organismes communautaires, des institutions et des gens d'affaires de tout le quartier Saint-Michel afin de définir et de promouvoir ensemble des priorités d'action visant l'amélioration de la qualité de vie du quartier et le développement social et économique de sa population. » (<http://www.vsmsante.qc.ca>)

<sup>12</sup> Les comités ZIP visent à mobiliser les citoyens et la communauté de certains territoires pour la protection et la mise en valeur de certains écosystèmes.

lieux ou les organismes qu'ils représentent et entre le promoteur et leur organisme ou milieu. Relativement peu de comités ont pouvoir formel de recommandation, c'est-à-dire prendre position en tant qu'entité distincte, voire en tant que comité, des recommandations qui impliqueraient que les autorités ou les responsables y réagissent. » Cela ne signifie pas que de telles instances ne soient pas des lieux de pouvoir (Simard, 1995 : 107), mais plutôt que l'instance plurielle comme telle n'est généralement pas le centre décisionnel, servant parfois de façade (Mayaux, 1999) ou de mythe rationalisé aux fonctions symboliques, dans des visées d'accroissement de la légitimité (Meyer et Rowan, 1977). À preuve, le (dur) constat de Lapointe (2001b : 782-786) au sujet de la participation du syndicat à la gestion du complexe industriel de Témiscaming, au Québec, de la société intégrée de produits forestiers Tembec : il s'agit une « pseudo-participation » qui affaiblit le syndicat plus qu'elle ne le renforce, caractérisée par une absence de pouvoir pour le syndicat et les travailleurs dans les prises de décision les plus importantes.

D'autres instances sont plutôt orientées vers la concertation, c'est-à-dire vers la coordination de leurs actions et vers l'harmonisation de leurs pratiques, dans un secteur ou sur un territoire. C'est le cas des CSMO, paritaires (entre employeurs et travailleurs), dont la principale responsabilité est le développement et la formation de la main-d'œuvre dans leurs secteurs respectifs (Tremblay et al., 2005). C'est également le cas de VSMS, dont la mission, typique des tables de concertation communautaires, « vise à définir, de manière concertée, des priorités d'action en vue de promouvoir l'amélioration de la qualité de vie dans le quartier Saint-Michel », à Montréal (N'Diaye, 2005 : 7). En termes d'engagement (Malo et Elkouri, 2001), dans ces instances de concertation comme dans celles de consultation pour la résolution de métaproblèmes, les parties impliquées demeurent autonomes et leur investissement est limité au temps et à l'expertise accordés par chaque représentant (Fontan et Lachapelle, 2000 : 5-6). Les secteurs touchés sont habituellement d'intérêt général ou liés à des biens publics (Ogus, 1994; Hyman, 1993). Ces instances s'inscrivent dans le contexte d'un modèle de développement partenarial dans lequel on observe une gouvernance distribuée et partenariale caractérisée par « la présence d'acteurs qui ont des logiques d'action autonomes et différentes et qui, en même temps, recherchent des compatibilités institutionnelles pour leur coopération » (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2002 : 56; dans Bouchard et al., 2005 : 2)<sup>13</sup>

Alors que certaines coopératives de solidarité s'inscrivent dans cette tendance (notamment dans les secteurs de la santé et des services sociaux ainsi que du développement économique), d'autres (dans des secteurs plus typiquement investis par des entreprises capitalistes, tels le commerce de détail, les loisirs, les activités agricoles et manufacturières, etc.), s'en démarquent toutefois. On observe aussi que certaines coopératives de solidarité opèrent dans des secteurs d'activités rentables sur le marché. On peut donc distinguer, comme Manoury (2001) le propose pour les « SCIC » françaises, des coopératives de solidarité d'intérêt collectif<sup>14</sup> d'ordre social ou sociétal, et d'autres d'intérêt collectif d'ordre économique (rejoignant ainsi les entreprises d'économie sociale à dominante non marchande, de développement social et à dominante marchande, de développement économique; Lévesque, 2002). Cette dimension économique nous dirige tout droit vers des comparaisons organisationnelles et institutionnelles.

---

13 Selon Bouchard et al. (2005), dans ce modèle caractéristique de la période 1981-2003 au Québec, on observe un État partenaire, animateur et catalyseur plutôt que planificateur. De nombreuses instances (Sommet socio-économique de 1996, CLD, CDEC, tables sectorielles et de concertation) sont mises en place pour l'élaboration de stratégies de développement social et économique, mobilisant l'État, le marché et la société civile.

14 Les SCIC (et ce, bien qu'elles portent « intérêt collectif » dans leur nom) de même que les coopératives sociales italiennes sont légalement tenues d'opérer dans l'intérêt général, ce qui n'est pas légalement requis pour les coopératives de solidarité.



## DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES

Pour résumer en quoi elle se distingue d'autres instances sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles, la coopérative de solidarité combine à la fois un multisociétariat institutionnalisé, constitutif de l'entreprise, et une triple participation des membres au pouvoir, au capital, mais aussi à l'activité (cette triple participation serait, selon Manoury, 2001 : 108, élément central des SCIC françaises).

Revenons tout d'abord sur le but des coopératives de solidarité : répondre à des besoins sociaux par une activité économique. Les coopératives de solidarité constituent des entreprises autonomes, formelles, « à part entière » (Pécoup, non daté), menant des activités économiques et dont l'existence dans le temps n'est pas limitée *a priori*, ce qui n'est pas systématiquement le cas des autres instances plurielles étudiées. Sur ces caractéristiques, les conseils sectoriels de main-d'oeuvre se rapprochent de la coopérative de solidarité : chaque CSMO est en effet formellement constitué en association, de durée de vie non limitée, et bien que certains CSMO ne comptent que sur des subventions gouvernementales pour défrayer leurs coûts, d'autres ont développé des activités économiques sur le marché (formations, analyses, etc.) (Tremblay et al., 2005). En lien avec l'activité économique, les coopératives de solidarité se distinguent aussi des tables rondes, de concertation ou des CSMO par le fait qu'elles peuvent être à but lucratif ou non. Pour bénéficier du statut « sans but lucratif », les coopératives de solidarité doivent « mettre une clause dans leurs statuts de constitution pour interdire l'attribution de ristourne pour être reconnues sans but lucratif au ministère du Revenu et ainsi bénéficier d'avantages fiscaux tels que l'exemption d'impôts sur le revenu [...de même que] rajouter dans la clause qu'il est interdit de verser des intérêts sur les parts privilégiées » (Langlois 2004a : 39). Par ailleurs, si Saturn - le partenariat développé conjointement par la direction de General Motors (GM) et le syndicat américain des travailleurs automobiles (UAW) pour la création d'une filiale et la rétention d'emplois aux États-Unis et pour la compétitivité de GM sur le marché des petites voitures - donne aussi l'impression de se rapprocher de la coopérative de solidarité à but lucratif sur ces quelques points, on constate rapidement qu'il ne s'agit pas d'une entreprise autonome, mais bien d'une division du géant américain. Ainsi, bien que le pouvoir de décision quant à la gestion de Saturn réside à voix égales entre gestionnaires et syndicat, l'existence même de la division demeure soumise à la volonté des actionnaires, détenteurs du capital de GM (Kochan et Rubinstein, 2000).

Dans la tradition coopérative, la coopérative de solidarité fonctionne selon la règle démocratique « un membre, un vote ». La participation aux instances démocratiques est indissociable du thème plus général de la démocratie au sein des entreprises d'économie sociale (Jetté et Lévesque, 2003 : 159). L'idée d'accorder de l'importance à la participation à la vie démocratique des travailleurs, usagers et représentants de la communauté trouve ses assises théoriques dans le principe *multistakeholder*. (Pestoff, 1998) « Ce principe renvoie à la participation d'une multitude de « porteurs d'intérêts » aux instances décisionnelles de l'organisme. [...] [L]application de la philosophie du *multistakeholders* [sic] fait appel à une délibération entre divers groupes d'intérêt, ce qui incite ces derniers à faire des compromis allant dans le sens de l'intérêt général et du dépassement des corporatismes. » (Vaillancourt et Jetté, 2003 : 17-18) Cette délibération pour la construction conjointe de l'offre et de la demande (Laville, 1994) suppose un espace public de débat permettant de « bien voir comment ce qui apparaît souvent comme une somme de problèmes individuels constitue en réalité un problème social (Laville, 1994). » (Lévesque, 2001 : 8) Dans les coopératives *multistakeholder*, l'espace public « institutionnel » du multisociétariat institutionnalisé est constitué de l'assemblée générale des membres et du conseil d'administration (auquel chaque catégorie de membre peut être représentée).

Bien que cet espace existe, il ne semble toutefois pas utilisé à son plein potentiel : l'assemblée générale de nombreuses coopératives de solidarité affiche des taux de participation très bas, du moins chez les membres utilisateurs et de soutien. Pour Jetté et Lévesque (2003 : 174) il apparaît d'ailleurs « évident que dans les cas soumis, les usagers constituent un acteur avec une « faible » influence par rapport au pouvoir de gestion des directions ou d'autres acteurs présents dans les conseil d'administration bénéficiant du poids et de la légitimité d'un établissement ou d'une organisation. » On remarque ainsi, du côté des utilisateurs, que les « structures [...] de représentations institutionnelles (présence d'usagers au CA) [...] demeurent soit investies faiblement, soit occupées de façon individuelle » (Jetté et Lévesque 2003 : 174, au sujet des entreprises d'économie sociale en aide domestique, dont certaines coopératives de solidarité). À cet effet, Jetté et Lévesque (2003 : 172-3) soutiennent que « la participation aux assemblées générales est importante si l'on veut dépasser la simple représentation individualisée des usagers dans les conseils d'administration », situation dans laquelle les représentants des membres utilisateurs ne parlent qu'en leur propre nom. En clair, pour eux, il s'agit donc de passer d'une représentation individuelle à une représentation collective des utilisateurs<sup>15</sup> ; d'enrichir une démocratie directe ou participative sous-exploitée en assemblée par la délibération, pour une plus grande démocratie représentative au conseil d'administration (Lévesque, 2001).

Cette tendance à la représentation individuelle n'est pas étrangère aux corporations de développement économique communautaire. En effet, selon Morin (1994-95 : 35), un enjeu vécu par la plupart des CDEC consiste à rendre effective cette forme de démocratie indirecte, ce qui suppose que les membres de leur conseil d'administration soient de véritables représentants de leur milieu respectif, qu'ils parlent au nom du corps électoral duquel ils ont reçu un mandat et non pas en leur nom personnel. Dans d'autres instances « intermédiaires » (inter-organisationnelles, voire même supra-organisationnelles dans le cas étudié par Pasquero, 1991), il semble que les membres agissent souvent à titre de représentants de leur organisation ou de leur secteur.

Sur la participation au capital, la coopérative de solidarité ainsi que ses cousines européennes se distinguent clairement des autres instances étudiées : dans la SCIC comme dans la coopérative de solidarité, les parties prenantes participent à « la constitution plurielle du capital, dont la caractéristique est d'être indivisible » (Manoury, 2001 : 108). Toujours selon cette auteure, « la prise de parts respectives apparaît comme un élément de crédibilisation de la structure d'un point de vue économique, de garantie quant à la dimension démocratique de la démarche, de consolidation du lien social territorial. » Les membres utilisateurs, travailleurs et de soutien sont conjointement propriétaires et entrepreneurs de la coopérative de solidarité. Leur projet s'articule autour de la création d'une entreprise coopérative par diverses parties prenantes et constitue un partenariat, un engagement contractuel entre les divers membres de cette entreprise, dont certaines parties prenantes traditionnellement externes se voient internalisées (Pestoff, 1998 : 110). Enfin, alors que le pouvoir et le capital touchaient davantage la dimension institutionnelle de la coopérative de solidarité, « l'activité recouvre la question de la participation au processus de production et plus largement la dynamique économique dans son ensemble, c'est-à-dire l'organisation du processus de production entre différents acteurs et la combinaison de ressources croisées. » (Manoury, 2001 : 122) Alors que le rapport d'activité n'est pas nécessaire dans les associations (quoique l'implication des bénéficiaires soit une tendance, tel que précédemment mentionné ; Locke et al, 2003) ni dans

---

<sup>15</sup> Un défi plus ou moins grand selon le secteur d'activité de la coopérative de solidarité, sa taille et l'équilibre de ses parties prenantes. En aide domestique, par exemple, l'utilisateur, une personne typiquement âgée et/ou malade, reçoit le service de façon individualisée, à son domicile, tandis que dans un centre de la petite enfance, les parents, mobiles, se rencontrent potentiellement deux fois par jour...

les tables et organismes considérés, il touche directement les coopératives et les instances comités de gestion au sein des entreprises, puisqu'elles gèrent la production de biens et de services à des usagers. Par contre, dans ce dernier cas, les usagers ne sont pas impliqués dans les opérations, contrairement à la possible implication des membres utilisateurs dans les activités des coopératives de solidarité, toutefois plus ou moins intense selon les secteurs. Toujours selon Manoury (2001 : 122), « [l]a dynamique coopérative et participative de la SCIC [identique à celle de la coopérative de solidarité] peut amener un acteur, bénévole, collectivité publique ou de l'économie sociale et solidaire, à être investi tant dans le processus de production que dans le capital social. Il peut être amené à être simultanément partenaire et partie prenante. »



## CONCLUSION

On le constate : les possibilités de comparaison entre les coopératives multistakeholder et d'autres initiatives multipartites de gouvernance sont multiples, et nous ne les avons certes pas épuisées. Chacune des initiatives abordées constitue en soi une innovation sociale, mais la discussion des dimensions organisationnelles et institutionnelles de la coopérative de solidarité ainsi que celle de son contexte d'émergence et de ses acteurs ont tôt fait de nous ramener à l'originalité de la combinaison multisociétariat institutionnalisé ET triple participation au pouvoir, au capital et à l'activité. En soi – et bien qu'il se distingue de multiples réponses volontaires organisationnelles à des pressions institutionnelles (Oliver, 1991) récemment développées dans des visées de responsabilité/légitimité sociale -, le multisociétariat institutionnalisé n'est pas exceptionnel : le multipartisme est en effet constitutif d'autres instances, tel que nous l'avons démontré. De même, certaines instances se démarquent par la participation de leurs membres au pouvoir (certaines associations, les CDEC, CSMO), au capital (coopératives et entreprises avec travailleurs-actionnaires) ou à l'activité (coopératives traditionnelles, comités paritaires). Or, selon nos recherches, il ressort que mis à part les coopératives de solidarité et les SCIC, aucune instance ne conjugue le multisociétariat institutionnalisé et la triple participation.

En effet, malgré le récent assouplissement de la *Loi sur les coopératives* pour permettre la création de coopératives de solidarité à deux (plutôt que trois) catégories de membres, le multisociétariat (même s'il s'agira parfois plutôt d'un « bi-sociétariat ») est maintenu. De même, dans les SCIC françaises, la représentation des travailleurs et des usagers est obligatoire. À ces deux catégories de membres « de base » peuvent s'ajouter des bénéficiaires, bénévoles, autorités publiques, donateurs ou toute autre partie prenante pertinente. (Lindsay et Hems, 2004 : 278-279 ; Margado, 2006)<sup>16</sup> Par contre, tel que le soulignent Borzaga et Santuari (2000 : 32), les coopératives sociales italiennes peuvent avoir un sociétariat mixte, mais ce n'est pas obligatoire et il existe des coopératives uniquement formées de travailleurs ou d'usagers. En outre, Borzaga et Santuari notent que plusieurs coopératives sociales ont également des membres qui ne participent pas directement aux activités (appelés « membres inactifs »), et qui ne participent pas à la prise de décision.

Hybridation entre la coopérative de consommation et la coopérative de travail (Cazes, 1999), ou entre la coopérative et l'association (Münkner, 2004 cité par Lévesque et al. pour le CIRIEC, 2005), les coopératives de solidarité québécoises, tout comme les coopératives sociales italiennes et les SCIC « invitent en quelque sorte le mouvement coopératif à tenir compte non seulement de l'activité mais aussi de l'ancrage dans la communauté et la région comme le faisaient, sans doute de façon différente, les coopératives à l'origine, les associations et le « développement économique communautaire » orientés plus explicitement vers la communauté et la recherche de solution aux problèmes socio-économiques. » (Lévesque et al., *op. cit.*)

Si les paragraphes précédents ont permis de dégager l'originalité des coopératives multisociétariat, il en ressort également l'absence de recherches s'étant penché au cœur des processus de gouvernance *multistakeholder*, des négociations et des compromis entre acteurs aux préoccupations et intérêts potentiellement divergents. Les quelques études de cas recensées dans le cadre de cet exercice de comparaison et la recherche exploratoire menée auprès de deux coopératives de solidarité en 2006 nous permettent d'affirmer que les tensions sont inhérentes à la rencontre d'acteurs traditionnellement isolés, ainsi qu'à la construction de nouveaux espaces de dialogue. Parallèlement à ce constat, l'approche des parties prenantes fait face à un déficit de travaux

---

<sup>16</sup> Avec toutefois une règle de distribution du pouvoir : aucun groupe ne peut détenir plus de 50% des parts ni moins de 10%. Quant aux autorités publiques, leur pouvoir ne peut excéder 20% des parts. (Lindsay et Hems, 2004)

empiriques. Qui plus est, parmi les travaux empiriques s'inscrivant dans cette approche, les études s'étant intéressées aux processus de prise de décision et de négociation en contexte multipartite se font également rares. La boîte noire des processus de gestion et de gouvernance *multistakeholder* reste à décortiquer. Que ce soit par un déplacement du normatif à l'empirique, du « qui » au « comment », d'une attitude organisationnelle réactive à une posture proactive, de la considération instrumentale à la participation démocratique des parties prenantes, d'études quantitatives et macro aux études de cas, qualitatives ou encore par l'ouverture à des organisations alternatives aux entreprises capitalistes traditionnelles, les études sur les coopératives de solidarité et certaines de leurs cousines européennes représentent à nos yeux un potentiel d'éclosion pour l'approche des parties prenantes.

<b>ANNEXE – Tableau récapitulatif</b>						
	Coopératives de solidarité (Québec)	Tables rondes et forums hybrides	Tables et organismes de concertation/de développement économique communautaire	Comités sectoriels de main-d'oeuvre	Comités de gestion, co-gestion, participation syndicale à la gestion	Coopératives sociales italiennes, SCIC, entreprises sociales
Exemples/cas étudiés	3 monographies (l'Églantier, Domaine-du-Roy et St-Camille). 185 coops en opération. Exemples : Coopérative la Maison verte (produits écologiques), Ovital (eau), multiples coops en aide à domicile, loisirs, etc.	Table de collaboration « 3R » (Turcotte, 1997); Table ronde de la forêt (Driscoll, 1996) ; Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (Pasquero, 1991); <i>Collaboration for the Improved Management of Natural Resources</i> (Poncelet, 2001); divers forums hybrides étudiés par Callon et al. (2001)	VSMS (N'Diaye, 2005); CDEC (diverses études), SADC (Simard)	29 CSMO au Québec (dont 26 étudiés par Tremblay et al., 2005), dans des secteurs tels : le commerce de détail, les pêches, l'aéronautique, l'agriculture, l'économie sociale et l'action communautaire, le textile, etc.	Saturn (Kochan et Rubinstein, 2000); Participation syndicale à la gestion de six usines de pâtes et papiers (Lapointe, 2001a), dont Tembec (Lapointe, 2001b)	Coopératives sociales italiennes (Borzaga, Santuari, Zandonai, Thomas); Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) françaises (Manoury, Pécoup, Lindsay et Hems); Entreprise sociale (Pestoff)
Émergence approche	« <i>Bottom-up</i> », prise en charge locale	Souvent « <i>top-down</i> », initiatives du gouvernement (divers paliers)	« <i>Bottom-up</i> », prise en charge souvent communautaire (mais souvent appuyée par le gouvernement, surtout pour l'institutionnalisation, <i>eg</i> CDEC)	Certains comités créés sur une base volontaire ou ayant résulté d'associations pré-existantes (16), d'autres créés par Emploi-Québec (11)	Saturn créée conjointement par gestionnaires GM et du syndicat (UAW) ; Tembec : initialement, actionariat ouvrier pour sauver l'entreprise aujourd'hui, participation du syndicat au CA + comités paritaires	« <i>Bottom-up</i> », prise en charge locale.
Échelle d'action/milieu	Surtout locale, mais peut être étendue/surtout milieux ruraux	Variable, selon paliers de gouvernement	Territoire souvent défini selon les territoires administratifs (quartier, MRC), milieux urbains et ruraux	Sectorielle (29 secteurs), à l'échelle du Québec	Une division (Saturn) d'une grande entreprise (GM); une entreprise (Tembec)	Surtout locale (SCIC, coops sociales italiennes)
Secteurs	Surtout tertiaire (services sociaux), mais aussi primaire (agriculture, pêche) et secondaire (imprimeries, etc.)	« Méta-problèmes » rencontrés dans les secteurs de l'environnement et de la santé	Santé et services sociaux, développement économique communautaire. Certaines instances intersectorielles (ex. VSMS, CDEC)	Certains secteurs « naturels », d'autres définis ou délimités – reconnaissance des secteurs par la Commission des partenaires du marché du travail	Manufacturier	Variable : pour les coops sociales italiennes, deux types : - services sociaux et de services de santé (type A) - insertion par le travail des personnes défavorisées (type B)

<b>ANNEXE – Tableau récapitulatif</b>						
	Coopératives de solidarité (Québec)	Tables rondes et forums hybrides	Tables et organismes de concertation/de développement économique communautaire	Comités sectoriels de main-d'oeuvre	Comités de gestion, co-gestion, participation syndicale à la gestion	Coopératives sociales italiennes, SCIC, entreprises sociales
But(s)	Répondre à des besoins sociaux par une activité économique	Variables : consensus, formulation de recommandations, résolution de conflits	Concertation et action; redressement socio-économique	Concertation pour la formation de la main-d'oeuvre, ce qui implique la définition des besoins, la proposition de mesures pour stabiliser l'emploi, réduire le chômage et développer la formation continue	Saturn : nouvelle division créée pour sauver des emplois aux É-U et reprendre parts de marché (petites voitures) Tembec : initialement, sauver l'usine/les emplois par les travailleurs-actionnaires	Répondre à des besoins sociaux par une activité économique
Composition de l'instance multipartite et statut des membres	Travailleurs, utilisateurs et de soutien (individuels ou organisationnels). Copropriétaires de la coopérative.	Représentants de divers organismes, issus de divers secteurs d'activités. Parfois « simples » citoyens.	Représentants de divers organismes d'un secteur et/ou d'un territoire, élus, citoyens	Représentants des parties patronale et syndicale (ou d'employeurs et de travailleurs comme membres votants + représentants d'Emploi-Québec et de la DRHC <i>ex officio</i> , non votants et autres représentants gouvernementaux non votants	Pour Saturn : collaboration bilatérale gestionnaires et syndicat Pour Tembec : président de la section locale du syndicat siège au CA et divers représentants des travailleurs aux comités paritaires (une dizaine, liés à l'embauche, santé et sécurité, etc.)	Variable selon les contextes nationaux. Minimalement usagers et travailleurs pour la SCIC; alors que dans la coopérative sociale, le sociétariat mixte n'est pas obligatoire
Engagement des parties prenantes	Participation financière des membres par l'achat d'une part sociale, dont le coût varie généralement selon le lien d'usage	Temps et expertise	Généralement temps et expertise	Temps et expertise	Concessions bilatérales (salaires, pouvoir, etc.) pour la création de Saturn (partenariat); Tembec : initialement, investissement financier des travailleurs; aujourd'hui : temps et concessions des représentants syndicaux	Participation financière des membres par l'achat d'une part sociale, dont le coût varie généralement selon le lien d'usage

<b>ANNEXE – Tableau récapitulatif</b>						
	Coopératives de solidarité (Québec)	Tables rondes et forums hybrides	Tables et organismes de concertation/de développement économique communautaire	Comités sectoriels de main-d'oeuvre	Comités de gestion, co-gestion, participation syndicale à la gestion	Coopératives sociales italiennes, SCIC, entreprises sociales
Statut juridique	Coopérative	Généralement pas de statut autonome (projet)	Variable : certaines organisations à but non lucratif (CDEC, certaines tables) ; d'autres sans statut autonome	Chaque CSMO a un statut d'obnl	Saturn n'a pas de statut juridique autonome de GM; Tembec : entreprise publique (bourse)	Variable selon les contextes nationaux : SCIC a un statut de société commerciale SA (société anonyme) ou SARL (société anonyme à responsabilités limitées)
Nature et espace du multipartisme	3 types de membres présents à l'assemblée générale et conseil d'administration. Collaboration multistakeholders, intra-organisationnelle (structure primaire)	Multipartisme souvent sectoriel (privé, public, obnl). Collaboration de « représentants » multistakeholder (structure intermédiaire)	Divers membres à l'assemblée générale et au CA. Collaboration de « représentants » multistakeholder (structure intermédiaire)	Double coopération : entre employeurs et travailleurs d'un même secteur (bilatérale), et entre les mondes du travail et de l'éducation. Collaboration de « représentants » (structure intermédiaire)	Collaboration bilatérale (employés – employeurs) à la gestion. Collaboration de représentants, mais structure primaire	Tous les membres (min. 2 types en France) présents à l'assemblée générale. Conseil d'administration prend diverses formes. Collaboration multistakeholders, intra-organisationnelle (structure primaire)
Pouvoir de l'instance (ou des instances) multipartite(s)	Décisionnel	Influence, recommandations	Décisionnel	Pas d'importants pouvoirs statutaires (instance de concertation) (Tremblay et al.) mais décisionnel sur certains points	Décisions de gestion de Saturn (organisation du travail, choix des fournisseurs, etc.); Tembec : décisions dans les comités paritaires et au CA	Décisionnel
Pré-requis de participation à l'instance plurielle	Membres du CA élus par l'assemblée générale des membres	Sélection basée sur critères de représentativité et/ou d'expertise (participation sur invitation)	Participation souvent sur une base volontaire; élection pour le CA des CDEC (collèges électoraux)	Sur invitation, en fonction de la représentation du secteur. Dans certains secteurs avec peu d'entreprises, les grandes entreprises sont invitées	Pas mentionné dans le cas Saturn (présumément des représentants élus par les membres du syndicat); représentant élu (président) par les membres du syndicat au CA chez Tembec	Membres du CA élus par l'assemblée générale des membres
Activité économique et lucrativité	Activité économique : oui But lucratif ou non	Pas d'activité économique. Lorsque statut formel, non lucratif (obnl)	Dans certains cas, mais ce volet demeure marginal. But non lucratif (obnl)	Dans certains CSMO offrant formations, analyses, etc. But non lucratif (obnl)	Oui pour l'entreprise : activité économique et but lucratif	Oui pour activité économique. Variable pour lucrativité

<b>ANNEXE – Tableau récapitulatif</b>						
	Coopératives de solidarité (Québec)	Tables rondes et forums hybrides	Tables et organismes de concertation/de développement économique communautaire	Comités sectoriels de main-d'oeuvre	Comités de gestion, co-gestion, participation syndicale à la gestion	Coopératives sociales italiennes, SCIC, entreprises sociales
Durée	Indéterminée, long terme	Variable, mais souvent limitée dans le temps (liée à un enjeu)	Généralement long terme	Indéterminée, long terme	Indéterminée, long terme	Indéterminée, long terme
Ressources	Hybridation : participation financière des membres (part sociale), produits des ventes, dons et bénévolat, financement étatique (État client)	Budget d'opération provenant principalement de fonds publics, parfois avec participation du secteur privé	Hybridation fréquente : financement étatique, dons (fondations, membres), cotisations des membres, vente de produits et services	Financement principalement étatique (certains CSMO tirent également des revenus d'activités de formation ou de la vente d'analyses de la main-d'oeuvre)	Vente de produits	Hybridation : participation financière des membres (part sociale), produits des ventes, dons et bénévolat, financement étatique (État client)
Prise de décision	Processus présumé variable selon les coopératives	Par consensus	[Information non trouvée]	Par consensus	Pas mentionné dans le cas Saturn; À majorité dans les comités paritaires de Tembec.	
Parité des parties prenantes	Pas nécessairement. Varie selon les statuts de chaque coopérative	Pas nécessairement. Varie d'une table à l'autre.	Variable. Dans plusieurs CDEC, parité entre collèges électoraux	Oui – entre représentants des parties patronale (ou employeurs) et syndicale (travailleurs)	Oui chez Saturn ; Chez Tembec, oui dans les comités paritaires (par définition), mais non au CA (seulement 1 représentant syndical)	Pas nécessairement. Varie selon les statuts de chaque organisation

<b>ANNEXE – Tableau récapitulatif</b>						
	Coopératives de solidarité (Québec)	Tables rondes et forums hybrides	Tables et organismes de concertation/de développement économique communautaire	Comités sectoriels de main-d'oeuvre	Comités de gestion, co-gestion, participation syndicale à la gestion	Coopératives sociales italiennes, SCIC, entreprises sociales
Participation des parties prenantes au pouvoir, au capital et à l'activité (Manoury, 2001)	Pouvoir Capital Activité	Pouvoir (indirectement)	Pouvoir Activité (selon les cas)	Pouvoir Activité (selon les cas)	Pouvoir - variable : oui dans le cas Saturn; +/- Tembec (cooptation, affaiblissement syndical)  Capital - variable : - non dans le cas Saturn  - oui anciennement chez Tembec, mais non aujourd'hui  Activité (oui, co-gestion)	Pouvoir Capital Activité
Classification selon Cotton et al. (1988) <sup>17</sup>	Participation aux décisions de travail; entreprise propriété des parties prenantes; participation représentative	Participation consultative; participation à court terme; participation représentative	Participation aux décisions de travail (actions); participation représentative	Participation aux décisions de travail (actions); participation consultative; participation représentative	Participation aux décisions de travail; participation représentative; Tebec : ancien cas de propriété conjointe	Participation aux décisions de travail; entreprise propriété des parties prenantes; participation représentative

<sup>17</sup> Après classification par Cotton et al. (1988) de 91 études selon divers critères de participation des employés, 6 types sont apparus : 1) participation aux décisions de travail ; 2) participation consultative ; 3) participation à court terme ; 4) participation informelle; 5) entreprise propriété des employés; 6) participation représentative.



## BIBLIOGRAPHIE

- AYOUB, Timothy et Marie-Claire MALO (2001). « Les acteurs du développement local face au défi du partenariat : le cas de la configuration partenariale Ville de Montréal – CDEC », *Revue Organisations et territoires*, vol. 10(1), p. 69-77.
- BORZAGA, Carlo et Alceste SANTUARI (2000). « Social Enterprises in Italy. The Experience of Social Co-operatives », University of Trento, ISSAN, Working Paper no. 15, 61 p.
- BORZAGA, Carlo. 1995. « Les coopératives sociales en Italie », *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 74, no. 258, p. 47-55.
- BORZAGA, Carlo. 1997. « L'évolution récente de la coopération sociale en Italie », *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 76, no 266, p. 55-63
- BOUCHARD, Marie J. (2005). « Introduction: nouvelles formes de regulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76(4), p. 581-584.
- BOUCHARD, Marie J., Benoît LÉVESQUE et Julie ST-PIERRE (2005). « Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme? », Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, no. R-2005-01, Montréal : UQAM, 24 p.
- CALLON, Michel et John LAW (1989). « La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie » in Callon et al., *Innovation et ressources locales*, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Presses universitaires de France, p. 1-34.
- CALLON, Michel, Pierre LASCOUMES et Yannick BARTHE (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris : Seuil, collection « La couleur des idées », 357 p.
- CIRIEC Canada, section nationale (2005, version non finale). « L'environnement externe et interne de la recherche (section économie sociale) », Rapport de la section nationale du CIRIEC Canada, document de travail.
- COMEAU, Yvan (2000) (avec la collaboration de l'équipe de l'économie sociale). « Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'analyse d'activités de l'économie sociale », 2<sup>e</sup> édition, cahier du CRISES no. ET9605, 20 p.
- COMEAU, Yvan et François AUBRY (2003). « Les rapports de travail et la participation des employés » in VAILLANCOURT et al. (2003) (sous la dir. de) *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, collection Pratiques et politiques sociales et économiques, chap. 5, p. 201-233
- CORNFORTH, Chris (sous la dir. de) (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?*. Londres /NY: Routledge, 259 p.

- COTTON, John L., David A. VOLLRATH, Kirk L. FROGGATT, Mark LENGNICK-HALL et Kenneth R. JENNINGS (1988). « Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes », *Academy of Management Review*, vol. 13(1), p. 8-22.
- DONALDSON, Thomas et Lee E. PRESTON (1995). « The Stakeholder Theory of the Firm: Concepts, Evidence, and Implications », *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- DRISCOLL, Cathy (1996). « Fostering constructive conflict management in a multistakeholder context: The case of the Forest Roundtable on Sustainable Development », *International Journal of Conflict Management*, vol. 7(2), p. 156-172.
- Emploi-Québec, site Internet, <http://www.emploi-quebec.net/francais/imt/mainoeuv/index.htm>, dernière consultation le 12 octobre 2005.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- FONTAN, Jean-Marc et Andrée LÉVESQUE (1992). « Initiation au développement local et au développement économique communautaire. Expériences pertinentes et études de cas », document de formation, Institut de formation en développement économique communautaire (IFDÉC), Montréal, [www.omd.uqam.ca/publications/telechargements/DL-DEC.pdf](http://www.omd.uqam.ca/publications/telechargements/DL-DEC.pdf)
- FONTAN, Jean-Marc et René LACHAPPELLE (2000). « Concertation / Partenariat », document de formation, Institut de développement communautaire, Université Concordia, [www.omd.uqam.ca/publications/telechargements/partenariat.pdf](http://www.omd.uqam.ca/publications/telechargements/partenariat.pdf)
- FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Marshfield MA/London: Pitman, 276 p.
- GAGNON, C., LEPAGE, L. GAUTHIER, M., COTE, G. et al. (2002). *Les comités de suivi au Québec : un nouveau lieu de gestion environnementale*, GRIR / UQAC, 154 p. Disponible à l'adresse suivante : [http://www.ceaa-acee.gc.ca/015/0002/0013/1\\_f.htm](http://www.ceaa-acee.gc.ca/015/0002/0013/1_f.htm)
- GAGNON, Christiane et Marie-France TURCOTTE (2004). « Comités de concertation en environnement et en santé environnementale : nouvelle gouvernance? », Actes du forum tenu les 30 et 31 octobre 2003, ARUC-Économie sociale, cahier T04-2004, 67 p. + annexes.
- GIOIA, Dennis A. (1999). « Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing. Response », *The Academy of Management Review*, 24(2), 228-232.
- GIRARD, Jean-Pierre (avec la coll. de Geneviève Langlois) (2005). « La coopérative de solidarité : une formule originale », *Making Waves*, vol. 16(1), p. 5-8.
- GIRARD, Jean-Pierre et Patrick DE BORTOLI (2004). « The Solidarity Co-operative in Québec and Social Cohesion. Measuring and Understanding the Impact » in Brett Fairbairn and Nora Russell (dir.) (2004), *Co-operative Membership and Globalization: New Directions in Research and Practice*, Saskatoon: Centre for Study of the Co-operatives, p. 269-279.
- GIRARD, Jean-Pierre, Enzo PEZZINI et Isabel FAUBERT-MAILLOUX (2000). « Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois », Montréal : UQAM, Chaire de coopération Guy-Bernier, 43 p.

- GRAY, Barbara et Donna J. Wood (1991). « Collaborative alliances: Moving from practice to theory », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27(1), p. 3-22.
- Groupe de travail sur l'économie sociale, « Osons la solidarité! », rapport du Groupe de travail sur l'économie sociale dans le cadre du Sommet socio-économique du Québec, octobre 1996, disponible à l'adresse suivante : <http://www.unites.ugam.ca/econos/rosonsf.htm>. Dernière consultation le 21 décembre 2005.
- GUI, Benedetto (1993). « Fondements économiques du tiers secteur », *RECMA – Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 44-45 (247), p. 160-173.
- HANSMANN, Henry (1996). *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, 384 p.
- HYMAN, David N. (1993). « Externalities and public goods », in *Modern microeconomics* (3e édition), Homewood, IL: Irwin, chap. 18.
- JAWAHAR, I.M. et Gary L. MCLAUGHLIN (2001). « Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach », *The Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- JETTÉ, Christian et Benoît LÉVESQUE (2003). « Les rapports de consommation et la participation des usagers » in VAILLANCOURT et al. (2003) (sous la dir. de) *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, collection Pratiques et politiques sociales et économiques, chap. 4, p. 151-199.
- JONES, Thomas M. et Andrew C. WICKS (1999). « Convergent Stakeholder Theory », *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- KOCHAN, Thomas A. et Saul A. RUBINSTEIN (2000). « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership », *Organization Science*, 11(4), p. 367-386.
- LANGLOIS, Geneviève (2004a). « La Coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille et son impact sur la cohésion sociale », Cahiers du CRISES no ES0409, Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, 69 p.
- LANGLOIS, Geneviève (2004b). « La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy et son impact sur la cohésion sociale », cahier du CRISES no. ES0408, 81 p.
- LANGLOIS, Geneviève et Jean-Pierre GIRARD (2005). « La Coopérative de solidarité en alimentation saine L'Églantier du Kamouraska et son impact sur la cohésion sociale », cahier du CRISES no. ES0505, 54 p.
- LAPOINTE, Paul-André (2001a). « Participation avec ou sans démocratie », *Relations industrielles*, vol. 56(2), p. 244-278.
- LAPOINTE, Paul-André (2001b). « Partenariat et participation syndicale à la gestion. Le cas de Tembec », *Relations industrielles*, vol. 56(4), p. 770-798.
- LAVILLE, Jean-Louis. 1994 (sous la dir. de). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris : Desclée de Brouwer, section « Pour une sociologie économique nourrie d'histoire », p. 13-73.

- LÉVESQUE, Benoît (2001). « Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle », Montréal : copublication CRISES/ARUC-ÉS, cahiers du CRISES, no ET0115, 22 p.
- LÉVESQUE, Benoît (2002). « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovation sociale que les autres? », Montréal, UQÀM, Cahiers du CRISES, no. 0205.
- LEWIS, Timothy J., Silke MACHOLD, David OXTOPY et P.K. AHMED (2004). « Employee roles in governance: Contrasting the UK and German experience », *Corporate Governance*, vol. 4(4), p. 16-28.
- LINDSAY, Graeme et Les HEMS (2004). « Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif: The Arrival of Social Enterprise Within the French Social Economy », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15(3), p. 265-286.
- LOCKE, Michael, Nasa BEGUM et Paul ROBSON (2003). « Service users and charity governance » in CORNFORTH, Chris (sous la dir. de) (2003), *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?*, chap. 3, p. 57-73.
- LUOMA, Patrice et Jerry GOODSTEIN (1999). « Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure », *The Academy of Management Journal*, 42(5), 553-563.
- MARGADO, Alix (2006). « The Socio Cooperative: A Form Still in the Making », *RECMA – Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, hors-série, octobre 2006, 90-101.
- MALO, Marie-Claire et Nada ELKOURI (2001). « Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDEC », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14(2), p. 157-172.
- MANOURY, Lucile (2001). « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif », *RECMA – Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, no. 281, p. 108-128.
- MAYAUX, François (1999). « Typologie des conseils d'administration d'association », *RECMA – Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, no. 272, 78<sup>e</sup> année, p. 45-57.
- McCARTHY, J.D., ZALD, M.N. (1977). « Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory », *American Sociological Review*, vol. 82(6), p. 1212-1241
- MERCIER, Samuel (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Actes de la X<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Québec, juin 2001. Document en ligne à l'adresse : [www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-152-cd.pdf](http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-152-cd.pdf)
- MEYER, John W. et Brian ROWAN (1977). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.
- Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE) (2004). *Les coopératives de solidarité au Québec (édition 2004)*, rapport de recherche disponible à l'adresse suivante :

<http://www.mderr.gouv.qc.ca/mdercontent/000021780000/upload/publications/pdf/Entreprises/cooperatives/solidarite.pdf>

- MORIN, Richard (1994-95). « L'expérience montréalaise de développement économique communautaire : à la croisée des chemins », *Coopératives et Développement*, vol. 26 (2), 13-39.
- N'DIAYE, Sambou (2005) (sous la direction de Jean-Marc FONTAN, Marie BOUCHARD, Jean LAFONTANT, Benoît LÉVESQUE et Marguerite MENDELL) « Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation *Vivre Saint-Michel en santé* (VSMS), Montréal. Phase II : Monographie organisationnelle de VSMS », Montréal : UQAM, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), no. C—04-2005, 100 p.
- OGUS, Anthony I. (1994). « Public interest grounds for regulation », in *Regulation, legal form and economic theory*, Oxford, UK: Clarendon Press, chap. 3, p. 29-54
- OLIVER, Christine (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16(1), p. 145-179.
- PASQUERO, Jean (1991). « Supraorganizational Collaboration: The Canadian Environmental Experiment », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27(1), p. 28-64.
- PÉCOUP, Françoise (non daté). « Le multisociétariat dans les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (Scic) : une nouvelle forme de « gouvernance »? », document disponible à l'adresse suivante : <http://www.scic.coop/Documents/Fp%C3%A9coup.doc>
- PESQUEUX, Yvon et Salma DAMAK-AYADI (2005). « Stakeholder theory in perspective », *Corporate Governance*, 5(2), 5-21.
- PESTOFF, Victor A. (1998). *Beyond the Market and State. Social Enterprises and Civil Society in a Welfare Society*, Aldershot/Brookfield: Ashgate, 287 p.
- PONCELET, Eric C. (2001). « Personal transformation in multistakeholder environmental partnerships », *Policy Sciences*, vol. 34, p. 273-301.
- POUTSMA, Erik et Fred HUIJGEN (1999). « European Diversity in the Use of Participation Schemes », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 20, p. 197-223.
- SIMARD, Hélène (1995). « Relance économique et sociale des communautés locales en milieu rural à travers l'expérience des SADC », *Coopératives et Développement*, vol. 27(1-2), p. 105-109.
- THOMAS, Antonio (2004). « The Rise of Social Cooperatives in Italy », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15(3), p. 243-263.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Pierre DORAY et Carol LANDRY (2005). « Co-operation as a new mode of regulating and planning occupational and technical training: Québec's sectoral committees », *Socio-Economic Review*, vol. 3, p. 517-543.

- TREVIÑO, Linda Klebe et Gary R. WEAVER. (1999). « The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists – Not Convergent Theory. Response », *The Academy of Management Review*, 24(2), 222-227.
- TURCOTTE, Marie-France (1997). *Prise de décision par consensus. Leçons d'un cas en environnement*, Paris/Montréal : L'Harmattan, collection Logiques sociales, 172 p.
- TURCOTTE, Marie-France et Christine DANCAUSE (2002). « Apprentissage et actions : étude comparative de structures multipartites », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 19(3).
- VAILLANCOURT, Yves, François AUBRY et Christian JETTÉ (2003) (sous la dir. de) *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, collection Pratiques et politiques sociales et économiques, 341 p.
- Vivre Saint-Michel en Santé, site Internet, <http://www.vsmsante.qc.ca>. Dernière consultation le 6 octobre 2006.
- WINN, Monika I. et L. Robin KELLER (2001). « A Modeling Methodology for Multiobjective Multistakeholder Decisions. Implications for Research », *Journal of Management Inquiry*, 10(2), 166-181.
- ZANDONAI, Flaviano (2002). « La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation », *RECMA*