

Pour une prise de conscience des relations entre les théories de l'administration publique et les principes coopératifs

Note de recherche, Yannick Dumais, 15 février 2021

Résumé

Cet article consiste en une analyse transversale de différentes thématiques reliées au champ théorique de l'administration publique et des politiques publiques abordées à partir du prisme coopératif. Puisque les coopératives offrent un potentiel de mitigation des risques économiques et offrent une résilience structurante au sein des sociétés, à la fois reconnu et abondamment documenté dans la littérature, il est essentiel d'accroître l'intercompréhension entre le secteur public et le milieu coopératif afin de catalyser au mieux et de tirer profit des synergies afférentes à la création de valeur publique évoluant actuellement de manière parallèle et faiblement concertée entre les deux secteurs.

Mots clés : administration publique, politique publique, coopérative, coopération

Abstract

This article contains a cross-sectional analysis of different themes related to the theoretical field of public administration and public policies addressed from the cooperative prism. Recognized and extensively documented, co-operatives have the potential to mitigate economic risks and provide structural resilience within societies. Therefore, increased mutual understanding between the public sector and the cooperative community is essential both to catalyze and take advantage of synergies related to creation of public value, which is currently evolving in a parallel and poorly coordinated manner between the two sectors.

Keywords: public administration, public policies, cooperation, cooperatives.

Contenu

Introduction – perspective d'analyse.....	2
Structure de l'article	4
Épistémologie, contexte historique et coopérativisme	4
Théories économiques et coopérativisme.....	6
Centralisation, décentralisation et impératifs administratifs	10
Coproduction, innovation sociale, leadership distribué et réseaux coopératifs	12
Synthèse et conclusion.....	14
Annexe I.....	16
Annexe II	18
Bibliographie.....	19

Introduction – perspective d'analyse

Il appert que le modèle coopératif comporte plusieurs similarités avec le secteur public. D'une part, considérant la différenciation des coopératives d'avec le modèle d'entreprise classique visant l'accroissement des bénéficiaires, leurs missions centrées sur la satisfaction de leurs membres (Birchall 2014 : 22, 37, 41-42, 46), leur inaliénabilité et la perspective temporelle de longue durée dans laquelle leurs actions s'inscrivent, ces dernières se rapprochent à plusieurs égards du secteur public. D'autre part, les principes coopératifs définis par l'Alliance coopérative internationale (ACI)¹, dont le pouvoir démocratique conféré à leurs membres, l'autonomie et l'indépendance, de même que l'éducation et la formation de leurs membres offrent de multiples similitudes avec la mission conférée aux organismes du secteur public.

Le troisième secteur d'activité économique, ou secteur pluriel selon certains auteurs, regroupe les coopératives, les organisations non gouvernementales, les organismes à but non lucratifs, le volontariat ainsi que la société civile (Mintzberg 2014 : 29-32). Une multitude d'auteurs issus de la littérature grise et scientifique ont reconnu la parenté en termes de mission et de pratiques de gestion entre le secteur public et celui à but non lucratif. Les écrits de Simon soulignent notamment l'applicabilité de la dualité faits-valeurs au niveau de la gestion au sein de ce type d'organisation, soit la nécessité de pérennité et de maintenir la concordance de leurs buts avec ceux de la population (1945, 1997 : 70-71). Kapucu, Hu et Khosa se penchent sur la gouvernance collaborative entre les différents secteurs d'activité (2017 : 1088). Galaskiewicz, Bielefeld et Dowell quant à eux mettent en évidence l'importance des réseaux pour la survie des OBNL (2006 : 368-371) et Wiley et Berry exemplifient l'apport que ces organismes apportent à la société du fait de leurs missions, de leurs spécialisations et de leurs avantages structurels inhérents qui permettent de combler certaines lacunes du secteur public et privé (2018 : 68-71) – propos qui sont complétés par Lecy et Slyke au niveau de l'accroissement de la qualité des services et de la confiance des citoyens (2013 : 192). Denhardt et Denhardt, en lien avec le « *New Public Service* » stipulent que dans ce mode de gouvernance, les gouvernements agissent de concert avec le privé et les organisations à but non lucratif afin de chercher au mieux à remédier et à trouver des solutions aux problèmes sociaux (2000 : 553). Relativement à la création de valeur publique, Benington met quant à lui en exergue la manière dont ce secteur contribue à l'enrichissement de la sphère publique (2011 : 9-10), alors que Geuijen *et al.* mentionnent le recours aux différents secteurs d'activité pour remédier aux problèmes sociaux et poser des actions effectives visant la création de valeur pour la société (2017 : 627-628). Dans cette lignée, les travaux de Osborne et Gaebler

1 Alliance Coopérative Internationale (ACI) (2021), « Identité, valeurs et principes coopératifs », Bruxelles, ACI, 2021. En ligne : <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>. Pour plus de détails sur la définition des sept principes coopératifs, se référer à l'Annexe I, ou encore, recourir à la référence suivante : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), « Les principes coopératifs », Lévis, CQCM, 2021, <<https://www.cqcm.coop/les-reseaux/principes-et-valeurs-coop/les-principes-cooperatifs/>>

(1992 : 43-48) démontrent certains parallélismes entre le troisième secteur et celui secteur public, de même que leur parenté et complémentarité avec la gestion de l'État. Finalement, Ganapati et Reddick soulignent la prégnance de ce secteur dans l'économie collaborative qui connaît un essor marqué depuis les dernières années (2018 : 77-80, 83-85).

Un examen plus approfondi de la littérature permet de constater que les coopératives paraissent toutefois avoir été délaissées parmi ce corpus consacré au troisième secteur – possiblement dû au fait que ces dernières constituent des entreprises privées et ce, en dépit de leurs multiples similarités, tel que mentionné, avec la mission de l'État. Spécifiquement aux coopératives, l'occurrence des écrits traitant des analogies avec la fonction publique demeure très faible, soit moins de 500 occurrences sur les plateformes de recherche universitaires (à partir d'itérations par mots clés relatifs à la fonction publique et au coopérativisme)². En outre, lorsqu'une démonstration est opérée sur ces bases, elle n'est que parcellaire, se limitant à un ou quelques-uns des sept principes coopératifs (Beaudin, Guillot, Soulez 2016 ; Beaudin et Séguin 2017).

Puisque les coopératives offrent un potentiel de mitigation des risques économiques et offrent une résilience structurante au sein des sociétés, à la fois reconnu et abondamment documenté dans la littérature (Williamson, Imbroscio et Alperovitz 2002 ; Québec 2008 : 3-5, 7-8 et 13-14 ; Birchall et Hammond-Ketilson 2009 : 2, 5-7, 10-14, 31 et 36 ; Birchall 2014 : 38-45 et 49-50), il est essentiel d'accroître l'intercompréhension entre le secteur public et le milieu coopératif afin de catalyser au mieux et de tirer profit des synergies attingentes à la création de valeur publique évoluant actuellement de manière synchrone et faiblement concertée entre les deux secteurs. À des fins d'exemplification, en lien avec les principes coopératifs, mentionnons que la littérature scientifique souligne que les coopératives favorisent notamment l'éducation des personnes (Gordon 2004), l'augmentation de la participation civique (Erdal 1999 ; Greenberg 1986), ainsi qu'une plus grande responsabilité sociale (Seaman 2004, cités dans Beaudin et Séguin 2017 : 105).

Notre contribution réside dans le croisement des théories reliées à l'administration publique et au champ des politiques publiques afin d'obtenir une perspective holistique permettant de mieux saisir les relations concomitantes entre les différents concepts stipulés dans la littérature et la réalité auxquels les gestionnaires et employés du secteur public, de même que des coopératives sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions. Par une démonstration des différentes interrelations conceptuelles entre les deux secteurs, nous souhaitons sensibiliser les gestionnaires publics et du milieu coopératif aux bénéfices à tirer du champ de connaissance théorique transversal à ces derniers. Au niveau des pratiques de gestion, cette prise de conscience permet d'enrichir l'éventail des possibilités et d'appréhender à un plus haut niveau de conscience la diversité et la multitude des constituants conceptuels de l'administration. La lecture rétrospective que permettent l'épistémologie et les théories économiques sur la dimension historique et l'approche coopérative apportent également un éclairage nuancé, relativisant le sens

² À titre indicatif, les itérations étant si peu nombreuses que la combinaison des expressions « public sector », « similarities » et « third sector » combinées résultent en la notification suivante du moteur de recherche utilisé: « Votre requête a été étendue car elle ne générât pas suffisamment de résultats ». (Source : catalogue et articles en ligne du site Internet de l'École nationale d'administration publique. Recherche effectuée le 8 février 2021).

attribué à l'émergence du mouvement coopératif et viennent renforcer la prégnance de la rationalité limitée au regard du champ de l'organisation sociale et administrative.

Structure de l'article

Tel qu'énoncé, cet article consiste en une analyse transversale de différentes thématiques reliées au champ théorique de l'administration publique et des politiques publiques abordées à partir du prisme coopératif. Les parallèles avec le milieu coopératif seront fait à partir d'auteurs centraux afférents à cette littérature, notamment : Poulin (2009), Birchall (2014) et Beaudin et Séguin (2017). Afin d'illustrer l'application des concepts théoriques au milieu coopératif, nous traiterons des sept principes coopératifs établis par l'ACI ainsi que du Mouvement Desjardins.

Nous aborderons dans un premier temps l'épistémologie et le contexte historique relatif à l'émergence du coopérativisme (Birchall 2014) à partir de l'historicisme radical (Bevir et Rhodes 2013), de la contextualisation historique (Hill et Hupe 2009) et de la notion de critique, de même que de la théorie de l'économie des grandeurs de Jetté (2001). Un deuxième axe de développement portera sur les relations entre les théories économiques et le coopérativisme en ayant recours à l'individualisme méthodologique, à la notion de comportements altruistes (Boudon 2002), d'engagement et de rationalité limitée (Sen 1977), aux concepts d'agentivité et de capacitation des agents (Gangas 2016 ; Monnet 2017), à ceux du bien commun et d'auto-organisation (Ostrom 1990), puis d'*homo psychologicus* et de rationalité limitée (Simon 1985). Un troisième axe explorera les notions de centralisation et de décentralisation (Ferrè *et al.* 2012), les impératifs administratifs, dont le partage des pratiques et la formation (Ciani *et al.* 2012 ; Wu *et al.* 2010), ainsi que l'activation sociale (Andreotti *et al.* 2012). Finalement, un quatrième axe portera sur la coproduction (Bovaird 2007 ; Thomas 2012), l'innovation sociale (Grimm *et al.* 2013), les réseaux (Raab et Milward, 2003 ; Denis *et al.* 2010 ; Agranoff *et al.* 2014) et le leadership distribué (Denis *et al.* 2010 ; Gronn 2002).

Nous verrons comment les concepts abordés et les modes d'organisation discutés sont arrimés aux principes coopératifs et mettent en lumière un système de valeurs central dans le processus de fabrication de sens (Weick 1993 ; Weick *et al.* 2005) des sociétaires et des employés des coopératives, de même que dans la gestion de ces dernières pouvant expliquer, en partie, d'une part l'attractivité et d'autre part la résilience de ce modèle organisationnel. Une réflexion critique termine l'article et permet d'illustrer les parallèles théoriques et pratiques entre l'administration publique et le milieu coopératif.

Épistémologie, contexte historique et coopérativisme

La naissance du mouvement coopératif est indissociable du contexte historique et social entourant son émergence. Birchall précise qu'à partir du milieu du XIX^e siècle, la difficulté d'accès au crédit pour les classes ouvrières et dans les milieux ruraux, la pratique de l'usure et les conditions sociales difficiles impliquées par la révolution industrielle menè-

rent à la création des premières coopératives en Europe (2014 : 5-9). Pour Foucault, cette période est également marquée par un mouvement de luttes contre « l'exploitation économique et sociale » (Lascoumes 2004 : 2). L'innovation organisationnelle et économique coopérative apparaît ainsi comme étant une conséquence réactive implicite au contexte socioéconomique propre à son émergence et s'avère donc être fortement contextualisée dans le temps.

La posture épistémologique issue de l'historicisme radical stipulée par Bevir et Rhodes implique que les croyances, les actions et les événements externes sont le fruit de contingences (2013 : 64). Cette interprétation du contexte historique met l'accent sur la contextualisation et la discontinuité plutôt que sur la déduction, l'analyse et l'atomisation, venant ainsi relativiser le positivisme en générant un scepticisme envers les typologies et les corrélations et en mettant à défi les principes de la raison et du progrès (Bever et Rhodes : 64-65). D'après cette posture, la compréhension de la science est donc située et « we need to ask how agents developed, modified and even transformed their inherited beliefs and practices about the institutions » (Bever et Rhodes : 71) pour comprendre le sens de leurs actions. Le recours à cette vision de l'histoire relativise et contextualise également l'émergence du coopérativisme. Soulignons également en guise de complément, les propos de Hill et Hupe précisant que les réformes idéologiques et leurs applications sont conceptualisées dans le temps (2009 : 169) et que les acteurs ont la capacité de poser des limites et de contrecarrer les effets des tendances économiques et leurs conséquences néfastes (Hill et Hupe : 169).

À l'opposé de l'historicisme radical, une approche critique enchâssée dans l'historicisme développemental et le positivisme, davantage centrée sur le progrès (Bever et Rhodes, 2013 : 57-59), légitimerait, à tort, une interprétation évolutive du coopérativisme face au modèle capitaliste classique et vis-à-vis des sociétés par actions. Mentionnons que l'historicisme développemental est marqué par une orientation visant à « raconter des récits progressifs » et à attribuer un sens à ces derniers. Ce courant dépeint notamment la narration de la continuité comme démontrant le triomphe graduel du progrès, de la liberté et de la rationalité (Bever et Rhodes 2013 : 59).

La perspective d'analyse de Jetté (2001) au niveau social et économique permet une lecture singulière de l'histoire du mouvement coopératif par la notion de critique et du jeu de la négociation entre les acteurs. Jetté fait écho à la théorie de l'économie des grandeurs de Thévenot et Boltanski (1991) qui analyse la société en termes de conventions et d'accords négociés dans le temps (Jetté 2001 : 35-36). Pour Jetté, la critique agit en tant que moteur de transformation du capitalisme (Jetté 2001 : 25-28, 30 et 32-33). La relation critique-construction sociale ainsi traduite mena depuis la fin du XIX^e siècle à trois transformations de l'esprit du capitalisme, jusqu'au « nouvel esprit du capitalisme » qui émergea à partir des années 1990 (Jetté : 27). Le modèle de la cité que Jetté emprunte au courant de l'économie des grandeurs souligne les exigences de commune humanité et d'ordre, le bien commun devant assurer la compatibilité entre ces deux exigences. Le principe de l'intérêt supérieur n'est donc plus abordé sous le prisme exclusif de l'économie (Jetté 2001 : 7 et 9).

Cette relation dyadique « critique-construction sociale », appliquée au premier esprit du capitalisme (de la fin du XIX^e siècle jusqu'à 1930³) permet de donner une vision enrichie de l'avènement du coopérativisme et du besoin de transformation opéré par la population et de sa mobilisation (Jetté 2001 : 25), en ne limitant pas l'explication causale de l'émergence des coopératives au seul besoin d'émancipation et d'autonomie économique d'une partie de la classe sociale, tel que Birchall (2014) l'indique, mais en y ajoutant la notion de critique et la quête du bien commun assurant l'équilibre entre humanité et ordre.

Derrière la création des premières coopératives d'épargne et de crédit dès 1852 (Birchall 2014 : 7), l'esprit de critique soulevé par Jetté se jumelle aux explications apportées par Birchall. Cette notion de critique créatrice de changement décrit par Jetté corrèle également avec la notion de conflit structurant résolue par le compromis et la négociation explicitée par Hudon et Poirier (2011 : 95, 107-119). L'émergence du coopérativisme illustre donc ce jeu des critiques et du conflit inhérent au processus de développement social et économique.

Théories économiques et coopérativisme

Boudon (2002) oppose la notion d'individualisme méthodologique (ci-après, « IM ») à la théorie des choix rationnels (ci-après, « TCR »). L'IM consiste en un paradigme expliquant les phénomènes collectifs comme découlant de la propriété des actions des individus et de leurs interactions mutuelles : « tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles » (Boudon 2002 : 9). Pour l'auteur, les décisions des acteurs doivent être construites, revêtir un sens : « le *sens* pour l'acteur de ses actes ou de ses croyances réside dans les *raisons* qu'il a de les adopter. Cela ne signifie pas [pour autant] que l'acteur soit un être purement rationnel, dépourvu d'affectivité » (Boudon 2002 : 24). Parmi les échecs constatés de la TCR, Boudon mentionne l'insensibilité de cette théorie vis-à-vis des croyances qui amènent les acteurs à sortir de son champ de prédiction (2002 : 19) et le fait qu'elle ne puisse expliquer les comportements altruistes : « la TCR est impuissante devant [...] ceux qui mettent en jeu des comportements individuels que le bon sens ne permet pas de supposer qu'ils puissent être dictés par l'égoïsme. » (Boudon 2002 : 20). Sa vision de la rationalité est caractérisée par l'aspect cognitif (Boudon 2002 : 19), plutôt que par celui instrumental et la maximisation de l'utilité. L'auteur souligne également le paradoxe d'Allais mettant en exergue le fait que dans certaines situations, « les individus préfèrent *moins* à *plus*, et non *plus* à *moins*, contrairement à ce que prédit la TCR. » (Allais 1953 ; Allais et Hagen 1979 ; Hagen 1995, cités dans Boudon 2002 : 18).

Appliqué au coopérativisme, l'IM de Boudon est intéressant : le phénomène d'organisation collectif s'explique ainsi à partir des interactions mutuelles des agents, de leurs buts, intérêts, dispositions, ressources et de leur altérité, et non plus à partir de la seule maximisation. Les propos de Boudon sur les comportements altruistes sont égale-

³ Le premier esprit du capitalisme est caractérisé par l'enrichissement personnel de l'actionnaire, la logique marchande dominante appuyée par celle domestique et l'émergence en réaction aux formes traditionnelles d'organisation sociale (Jetté 2001 : 27).

ment apparentés à ceux d'Ostrom sur le bien commun que nous aborderons ci-après, ainsi qu'à la perspective économique de long terme véhiculée par le coopérativisme.

Dans *Governing the Commons*, Ostrom (1990) propose une lecture renouvelée de la gouvernance de l'action collective et de la gestion des biens communs. L'auteure s'oppose au courant néo-classique de l'économie qui attribue aux agents une fonction centrée sur la maximisation de leur utilité, tout en stipulant que cette dernière n'est pas la seule forme de comportement « rationnel ». À partir d'exemples socioéconomiques et de l'analyse de systèmes et d'institutions fonctionnant depuis 100 ans, jusqu'à 1000 ans (Ostrom 1990 : 58 à 101), l'économiste démontre la capacité des individus à s'auto-organiser afin d'assurer une gestion durable des biens communs. Au cœur des succès d'autogestion étudiés, se trouvent huit principes de conception communs identifiés de manière inductive (Ostrom 1990 : 90 ; cf. Annexe II). Selon Ostrom, les cas analysés ayant réussi respectent l'intégralité de ces principes de conception, à l'inverse des constats d'échecs (1990 : 143 à 178). De cette analyse sous-tendant l'organisation de telles institutions autogérées, transparaît un processus incrémental, itératif, rendant ce type d'institution plus à même à survivre aux changements de l'environnement externe, ces dernières étant conséquemment « somewhat more resilient following damage » (Ostrom 1990 : 208).

Nous souhaitons souligner ici le maillage et la relation entre auto-organisation, gestion des biens communs et le coopérativisme, ainsi que la résilience coopérative. Rappelons que l'émergence des coopératives est liée au besoin d'autonomie et d'émancipation économique (Birchall 2014 : 5-9) et que ces dernières sont administrées et gérées par leurs membres, tel que le précise le deuxième des sept principes coopératifs (« les membres participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions » ; cf. Annexe I). Concernant le parallèle entre la résilience des systèmes autogérés et celle coopérative, une étude de l'Organisation internationale du Travail (OIT) indique que les coopératives ont une résilience accrue en période de crise étant donné leurs principes fondateurs impliquant une aversion envers la prise de risque induite et qu'elles visent à générer des bénéfices pour leurs sociétaires, plutôt que l'accroissement du profit, ce qui impacte favorablement leur niveau de survie organisationnel (Birchall et Hammond-Ketilson 2009 : 10-14). Cette même résilience tend par ailleurs à favoriser l'émergence du modèle coopératif suite aux périodes d'instabilité économique (Birchall et Hammond-Ketilson 2009 : 5-7).

La vision économique de Sen est marquée par la rationalité limitée et l'engagement des individus (1977 : 319, 321 et 323-325 pour la rationalité limitée ; 326-329, 333-335 et 341-344 pour l'engagement des individus). Sen remet en question l'adage stipulant que « every agent is actuated only by self-interest » (Edgeworth 1881 cité dans Sen 1977 : 317). Comme le florilège d'auteurs précédemment abordé, les nuances qu'il apporte envers le modèle économique traditionnel indiquent que la maximisation de l'utilité est trop restrictive – cette vision omettant la notion de bonheur individuel, indissocié de celui collectif (Sen 1977 : 319). Les propos de Sen se rattachent à ceux de Ostrom (1990) sur l'auto-organisation, par un engagement implicite et la capacité des agents à veiller au bien commun, au-delà de motifs purement égoïstes, ainsi qu'aux comportements altruistes de Boudon (2002).

Les fondements du modèle coopératif incarnent en tout point ces conceptualisations sous-jacentes aux comportements des agents. L'ensemble des sept principes coopératifs

établis par l'ACI réfèrent à cet esprit d'engagement, de contribution au bien commun et d'entraide illustrés par le triptyque d'auteurs discuté précédemment, notamment à partir du principe d'adhésion volontaire et ouverte à tous (premier principe), du pouvoir démocratique exercé par les membres (découlant d'un engagement implicite) (deuxième principe), de la participation économique des membres (troisième principe), du principe d'autonomie et d'indépendance (les coopératives étant gérées par leurs membres) (quatrième principe), d'éducation, de formation et d'information (cinquième principe), de coopération entre les coopératives pour le bien commun (soit l'intercoopération) (sixième principe) et d'engagement envers la communauté (septième principe).

Sen critique le fait que la notion de performance liée à la production ait évacuée celle d'engagement, pourtant centrale dans la dimension de la motivation et de la productivité (1977 : 326-329, 333-335 et 341-344). Mentionnons que les notions de création de valeur, de contribution au bien commun, de même qu'aux collectivités inhérentes aux coopératives se trouvent en adéquation avec cette vision d'engagement des agents puisque les coopératives « mettent l'accent sur les relations à long terme avec leurs clients-proprétaires et non sur la réalisation de profits pour leurs actionnaires » (Birchall 2014 : 2), ce qui contribue par ailleurs à leur attractivité (Birchall 2014 : 37-47 ; Beaudin et Séguin 2017 : 110-114).

Le concept de « capacité » (« capability ») sur lequel Sen s'est abondamment penché (1992) permet de contextualiser davantage la notion d'engagement. Monnet indique qu'une capacité : « est [...] un vecteur de modes de fonctionnement exprimant la liberté, pour un individu, de choisir entre différentes conditions de vie » (Monnet 2017 : 103). La capacitation œuvre donc en concomitance avec l'engagement et l'agentivité (« agency ») (Gangas 2016 : 22-24 ; Monnet 2017 : 105), cette capacité à agir sur le monde. Ces concepts se retrouvent par ailleurs au cœur des sept principes coopératifs discutés précédemment. Il appert également que les conceptions de Ostrom et de Sen s'arriment avec la position de Hicks (2013 : 322 et 326) sur la capacitation et le progrès social, de même que sur celle de Lejano (2014 : 108-109), dont les travaux visent à trouver une démarche afin d'élaborer des politiques pouvant servir le bien commun. Ajoutons que la position de Mintzberg (2014 : 27) prônant un équilibre social et économique par un rééquilibrage entre les fonctions publiques, le secteur privé et celui pluriel (secteur auquel appartient les coopératives)⁴ pour assurer le réel progrès social s'arrime également à ces conceptions.

Finalement, précisons que les notions de comportements altruistes (Boudon 2002), d'auto-organisation, de gestion durable des biens (Ostrom 1990), du bien commun de la cité (Jetté 2001), d'engagement et de capacitation (Sen 1977) constituent des intrants au processus de fabrication de sens (Weick 1993 : 634-635 ; Weick *et al.* 2005 : 413-414) des sociétaires et des employés des coopératives – phénomène par ailleurs lui-même corollaire à la rationalité limitée (Weick 1993 : 634). L'identification au système de valeur et à la finalité coopérative à partir des *schemata* des agents (soit, des référents hérités du passé) tel que défini par Weick (1979, cité dans Coleman *et al.* 2014 : 219) peut expliquer en partie cette attractivité. À ce titre, se basant sur la finalité des coopératives financières,

⁴ Mintzberg précise que le secteur pluriel inclut les coopératives, les organisations non gouvernementales, les organismes à but non lucratif, le secteur bénévole et la société civile (Mintzberg 2014 : 29-32).

Beaudin et Séguin ont établi qu'il existe une différence significative entre la moyenne d'attractivité organisationnelle obtenue par les coopératives financières visant la satisfaction de leurs membres et celle obtenue par les banques traditionnelles visant la maximisation des bénéfices (soit, un différentiel entre les deux modèles de 0,78 sur une échelle de Likert graduée sur 5) (2017 : 110-114).

Perspective épistémologique sur les théories économiques

À l'opposé des protagonistes de la TCR (dont Dahl 1957), Simon propose le concept d'*homo psychologicus*, caractérisé par une rationalité limitée (1985 : 303). À partir des percées scientifiques de la psychologie cognitive, l'auteur souligne les limites impliquées par les motifs et la raison des acteurs (Simon 1985 : 303). Quant à la limitation de traitement d'information des acteurs, il précise que « People are endowed with very large long-term memories, but with very narrow capacities for simultaneous attention to different pieces of information. At any given moment, only a little information, drawn from the senses and from long-term memory, can be held in the focus of attention » (Simon 1985 : 301). Simon démontre également à partir d'exemples issues de l'administration publique comment le processus décisionnel des acteurs est imprégné par leurs biais inhérents, leur altruisme et leurs attentes, caractéristiques de la rationalité limitée (Simon 1985 : 298-300). La rationalité économique (TCR) se révèle dès lors peu efficace afin de prédire les phénomènes publics et politiques (Simon 1985 : 298-300) et inapte à expliquer les principes coopératifs qui outrepassent la fonction de maximisation de l'utilité des agents par une posture tournée vers le bien commun et caractérisée par une perspective d'action sur le long terme (Birchall 2014 : 2, 5, 40, 42, 49, 56).

Le passage de la TCR à la rationalité limitée illustre en quelque sorte, au niveau de la pensée économique et de la théorisation des modes de décision des acteurs, un changement paradigmatique (Kuhn 1962 : 270-272, 276-277, 279-280 ; Chalmers, 1976 149-15 et 164-165). Cette transformation conceptuelle met en exergue la contextualisation de la science et des modes de pensées, illustrés par les propos de Kuhn, Hall et Muller (Paquin *et al.* 2010 : 127-159), parfois regroupés sous l'appellation d'*approche cognitive élargie* (Paquin *et al.* 2010 : 129) et par ceux de Bevir et Rhodes (2013 : 64-65 et 71), où la compréhension de l'histoire et des événements suit un flux historique interprétatif qui évolue en fonction des contingences. Pour Wagenaar, le contexte social influence également sur la conception scientifique et l'adoption de paradigmes. Au niveau des acteurs, l'auteur soutient que les traditions de pensées sont le produit contingent des manières dans lesquels les gens développent des croyances spécifiques et des préférences d'actions, influant à leur tour sur la prise de décision et la transformation de leur environnement (Wagenaar 2007 : 435-439).

Une analyse épistémologique à l'égard de la transformation de la pensée économique permet donc de constater un continuum transformationnel depuis la TCR, jusqu'à la rationalité limitée illustrée à partir des auteurs précédemment discutés (Jetté, Boudon, Ostrom, Sen et Simon) et qui permet d'inclure les notions d'altruisme, de bien commun, d'engagement et de bonheur à la fois individuel et collectif dans la prise de décision des acteurs et des décideurs publics, desquels la vision économique et les principes du coopérativisme ne sont pas dissociés. Le coopérativisme permet donc d'illustrer à la fois le

concept de rationalité limitée et de renforcer également la prégnance de cette conception du monde économique.

Centralisation, décentralisation et impératifs administratifs

Les concepts théoriques relatifs à la centralisation et à la décentralisation seront analysés à partir de l'évolution historique du Mouvement Desjardins. La notion de centralisation est par ailleurs intimement liée au développement de l'organisation de la coopérative québécoise. Les diverses périodes de crises économiques traversées au fil du temps ont notamment catalysées la création d'organes centralisés au sein du groupe. Mentionnons tout d'abord la crise économique de 1921, qui affecta considérablement l'actif de Desjardins qui connu une décroissance de 9 % en 1922 (Poulin 2009 : 15) et mena à la fermeture de plusieurs caisses. Cette crise amena en outre les caisses à choisir de « se regrouper et de créer des unions régionales auxquelles elles confient des responsabilités, entre autres en matière de surveillance, d'inspection et de gestion des surplus de liquidités » (Poulin 2009 : 15). La Grande Dépression de 1929 eut comme conséquence quant à elle de contribuer au regroupement des unions régionales au sein d'une fédération provinciale et permit ainsi de mieux structurer les activités d'inspection et de surveillance et de préparer la relance du Mouvement qui bénéficia, suite à la crise économique, d'un regain du sens de l'entraide et de l'action collective (Poulin 2009 : 16). La récession de 1947-1948 convainca les caisses « à mettre sur pied [en 1948] le premier fonds de sécurité, afin de pouvoir soutenir financièrement les caisses en difficulté, et de hausser la cotisation des caisses à la Fédération pour renforcer le service d'inspection » (Poulin 2009 : 16). La nécessité de centraliser certaines expertises, de doter le réseau des caisses de moyens communs, émanant de la force du groupe, est donc éminemment contextualisée dans le temps et associée au développement de l'organisation (Bevir et Rhodes 2013 : 71 ; Hill et Hupe 2009 : 169).

À cette structure de direction et de surveillance centralisée se superpose une décentralisation de certains pouvoirs discrétionnaires conférés aux caisses. Ceux-ci portent notamment sur l'application de recommandations quant à la tarification, à la mise en œuvre de procédures de ventes et d'organisation du travail. Cette latitude de gestion permet donc aux caisses d'adopter les meilleures approches en fonction de leur environnement. Tel que le stipule Ferrè *et al.* (2012 : 4), la décentralisation permet d'accroître l'efficacité économique, la responsabilité financière des entités locales tout en mettant un frein aux blâmes sur les preneurs de décisions et sur la manière dont les ressources sont allouées.

Précisons que les caisses sont des organes bénéficiaires de la décentralisation à la fois participantes (Andreotti *et al.* 2012 : 1926, 1928-1929, 1932-1933 et 1935-1936) et responsables (Andreotti *et al.* 2012 : 1925-1927, 1932 et 1935 ; Kazepov 2014 : 4-6 et 17-18) de la cohésion et de l'évolution du groupe. Le partage des pratiques gagnantes au niveau des approches innovantes en termes de ventes, de satisfaction de la clientèle et de création de produit circulant dans le réseau des caisses (nous aborderons cette notion dans la partie suivante) via les regroupements régionaux et le dialogue avec la Fédération illustre cette position. Ciani *et al.* (2012 : 201) et Ferrè *et al.* (2012 : 8) précisent par ailleurs

l'importance du transfert de connaissance et l'adoption de pratiques gagnantes en lien avec la réussite de la décentralisation : « knowledge transfert should be considered a key aspect to support, spur and develop learning capacity inside the organisation through the use of learning tools, incentives and communication strategies » (Ferrè *et al.* 2012 : 8). Au niveau des pratiques administratives, Wu *et al.* stipulent que la décentralisation peut mener à la détérioration de l'offre de services (2010 : 6) et notent l'importance, dans un tel contexte, de la préparation et de la formation pour les gestionnaires. La création de l'Institut coopératif Desjardins (ICD) dans les années 1960 à la demande des caisses illustre cette nécessité d'outiller les gestionnaires du Mouvement Desjardins afin d'assurer l'uniformité des compétences des professionnels et de rehausser l'offre de services dans le réseau – cet Institut exerce par ailleurs toujours ces fonctions quant à la diffusion de la formation et la mise à jour des compétences des gestionnaires et professionnels du Mouvement Desjardins⁵.

Andreotti *et al.* mentionnent que l'OCDE et la Banque mondiale ont joué un rôle considérable dans l'établissement de liens explicites « between the following concepts: subsidarisation and territorialisation; activation, employability, empowerment; social investment, social cohesion and local economic development » (2012 : 1928). Birchall, une des références sur le coopérativisme, indique sensiblement le même impact qu'ont les structures coopératives financières dans les collectivités. Précisément, ces organisations sont utiles sur le plan de la capacitation économique des populations qu'elles desservent et sont un type d'organisation permettant de contrer l'exclusion, les inégalités économiques, de favoriser le développement économique local, de stabiliser celles-ci « en incitant leurs habitants à rester » et d'autonomiser financièrement leurs membres et les communautés dans lesquelles elles sont ancrées (Birchall 2014 : 49-50). En lien avec ces propos sur l'autonomisation et la capacitation, les coopératives peuvent jouer un rôle prépondérant dans l'avancement des pays en développement. Stiglitz souligne notamment la nécessité pour ces pays de prendre en charge leur croissance et la transformation de leurs sociétés en procédant par l'amélioration des conditions de vie et des chances de chacun de réussir (2003 : 343-344, 350, 388 et 393).

Les travaux de Andreotti *et al.* mettent en exergue le potentiel d'activation social sous-jacent à certaines politiques publiques (2012 : 1929-1932). D'après les auteurs, cette approche « can also be referred to the capabilities approach in its extended version [...], which implies a capability for voice, i.e. the ability to express one's opinions and thoughts and to make them count in the course of public discussion for all actors » (cité dans Andreotti *et al.* 2012 : 1930). Relativement au potentiel d'activation social, soulignons le parallèle entre la notion de capacitation qui y est associée (Gangas 2016 : 23-24 et 33 ; Monnet 2017 : 103-104) et plusieurs des principes coopératifs, dont : l'adhésion volontaire et ouverte à tous (premier principe), le pouvoir démocratique exercé par les membres (deuxième principe), la participation économique des membres (troisième principe), l'autonomie et l'indépendance (quatrième principe), l'éducation, la formation et l'information (cinquième principe) et l'engagement envers la communauté (septième principe). Pour le groupe de chercheurs italien, les politiques publiques catalysant

⁵ En guise de complément, l'article suivant met en exergue l'histoire et la mission de l'Institut coopératif Desjardins : Claude Turcotte, « Portrait – À l'école de Desjardins », *Le Devoir*, 4 mars 2006, <<https://www.ledevoir.com/economie/103579/portrait-a-l-ecole-de-desjardins>>.

l'activation sociale « emphasize activation and empowerment of the individual through education, training, participation in society and employment » (cités dans Andreotti *et al.* 2012 : 1932). Au niveau coopératif, ces propos se relient à ceux de Birchall sur l'impact des coopératives dans les collectivités (2014 : 49-50), tel qu'explicité précédemment.

Coproduction, innovation sociale, leadership distribué et réseaux coopératifs

Le parallèle entre la coproduction au niveau des politiques publiques et celle opérée par le Mouvement Desjardins met en relief l'applicabilité de certains concepts théoriques du secteur publique à celui pluriel (Mintzberg 2014 : 29-32). De manière intrinsèque, les coopératives sont des structures de coproduction avec leurs sociétaires. Elles consultent et impliquent leurs membres dans les orientations à adopter lors des assemblées annuelles dévolues à l'exercice démocratique de la gouvernance. À titre d'exemple, de manière continue afin de personnaliser ses offres et de répondre aux besoins de ses membres, Desjardins implique ses sociétaires dans la création de produits et d'offres de services, leurs améliorations une fois la mise en marché opérée, de même que dans ses approches marketing, par le biais de groupes de discussion (« focus groups »). La coopérative considère également les commentaires des membres transmis au personnel et dirigeants des caisses quant à l'offre de service, qui sont retransmis à la Fédération par le mécanisme de centralisation mis en place et s'appuyant sur la synergie du réseau. Ce recours à la coproduction corrèle avec les propos de Thomas pour qui le besoin de personnalisation des services et produits justifie l'emploi prépondérant de la coproduction faisant ainsi passer le rôle du consommateur de passif à actif, co-crédant ainsi de la valeur ajoutée (2012 : 98). Cette mise en pratique de la coproduction tout au long du cycle de service s'arrime également avec la position de Bovaird: « the concept of coproduction is not only relevant to the service delivery phase of services management [...] but also can extend across the full value chain of service » (2007: 847).

Selon Grimm *et al.*, l'innovation sociale revêt une valeur de capital social « for building sustainable and resilient societies that have the capacity to act in an environment of permanent change » (2013 : 450). Les auteurs précisent par surcroît que l'innovation sociale à le potentiel « to create sustainable economic growth and benefit those groups of society which are marginalized (including the unemployed, the elderly, women, non-educated persons, migrants and young people) » (Grimm *et al.* : 446). La pratique du microcrédit opérée par Développement international Desjardins (DID) et qui permet à plusieurs communautés de s'émanciper économiquement exemplifie parfaitement ce concept d'innovation sociale. Par ailleurs, cette innovation n'est pas sans relation avec le potentiel d'activation sociale (Andreotti *et al.* 2012 : 1929-1932) des coopératives et leur attractivité, tel que discuté précédemment (Birchall 2014 : 37-47 ; Beaudin et Séguin 2017 : 110-114).

Afin d'illustrer l'application des concepts concomitants d'activation et d'innovation sociale à l'ensemble du milieu coopératif, précisons qu'à partir de leurs principes et de leurs implications dans les collectivités et avec leurs sociétaires, les coopératives favorisent l'éducation des personnes (Gordon 2004), l'augmentation de la participation civique (Er-

dal 1999 ; Greenberg 1986), la stabilité économique (Williamson, Imbroscio et Alperovitz 2002), une plus grande responsabilité sociale (Seaman 2004, cités dans Beaudin et Séguin 2017 : 105), de même que l'implication des femmes et l'égalité des genres (Birchall 2014 : 48). Birchall et Hammond-Ketilson stipulent de plus que les coopératives ont un effet stabilisateur dans l'économie en assurant la promotion de la responsabilité sociale et l'intérêt des communautés (2009 : 2, 31 et 36).

À l'échelle législative, Grimm *et al.* mentionnent en outre que les « Regulatory frameworks, the availability of different organizational forms and attitudes to risk and reward will all shape the opportunities for social innovation to take place » (2013 : 445). En tant que structure favorisant l'innovation sociale, les coopératives font face notamment à des enjeux de reconnaissance politique et législatifs sur la scène internationale qui freinent leur essor. À titre d'exemple, Birchall indique que les accords de Bâle II (1988) réglementant la capitalisation des institutions financières ne faisaient aucunement mention des coopératives et ce, malgré leur part de marché considérable en Europe notamment (2014 : 55)⁶. Ce constat met en exergue l'importance des communications d'influence, des groupes d'intérêts et du lobbying dirigé envers les instances gouvernementales (Hudon et Poirier 2011 : 186-191, 194-195, 197 et 199) opéré à partir des réseaux d'acteurs et des alliances internationales telles que le Comité pour la promotion et le progrès des coopératives (COPAC) et l'ACI. Les communications stratégiques véhiculées par ces regroupements visent à sensibiliser les acteurs publics à l'importance d'intégrer la dimension coopérative dans les agendas des banques centrales et des gouvernements au niveau de l'élaboration de la réglementation financière nationale et internationale.

D'après Raab et Milward, les réseaux « compared to hierarchies, are a better solution to solving nonroutine, nonstandardized, or even ill-structured [...] problems » (2003 : 414). Parce qu'ils sont des structures offrant un partage de connaissance et de soutien, ils permettent d'adresser efficacement les problématiques de l'environnement externe et interne de leurs participants et ainsi accroître la survie des parties impliquées (Agranoff *et al.* 2014 ; Denis *et al.* 2010). Parce que les coopératives et leurs fédérations fonctionnent en mode réseau, elles bénéficient également de ces effets de synergies. Notons qu'au Québec, en 2008 le taux de survie des coopératives après 10 ans d'exercice était de 44,3 %, comparativement à 19,5 % pour les entreprises classiques ; sur 5 ans ces taux passent respectivement à 62 % et 44 % (Québec 2008 : 3-5, 7-8 et 13-14). Les avantages discutés issus de la théorie des réseaux, combinés aux systèmes coopératifs fédérés, à l'instar du Mouvement Desjardins et au septième principe coopératif de l'intercoopération peuvent expliquer en partie cette résilience. Pour Desjardins, la mise en place d'un fonds de sécurité cotisé par l'ensemble des caisses afin de garantir leur solvabilité, d'assurer leur pérennité et de protéger conséquemment les actifs de leurs membres (Poulin 2009 : 16), tel que discuté à la section précédente, constitue un exemple notoire de l'effet combiné de réseau et de centralisation. Cette pratique est également en lien avec le huitième principe de conception proposé par Ostrom (1990 : 90 ; cf. Annexe

⁶ Les Accords de Bâle III édictés en 2010 et mis en place de 2012 à 2022 suite à une consultation avec des représentants des banques centrales de près d'une trentaine de pays et visant à accroître la stabilité du système financier international par le rehaussement des seuils de capitaux propres des institutions financières intègrent toutefois le modèle coopératif (Comité de Bâle 2011 : 1-27)

II), relatif à la gestion de ressources communes au sein d'un réseau ou d'un système complexe.

Selon Denis *et al.*, le leadership distribué « describe a perspective in which leadership is considered less as the result of single individuals but more as a collective process where individuals negotiate their position with respect to others » (2010 : 68). L'expression « leadership constellation » des auteurs réfère quant à elle aux dimensions collectives et à la dynamique afférente à ce type de leadership (Denis *et al.* : 75). D'après Gronn, la force d'impact de ce leadership « may be seen as the sum of its parts » (2002 : 429). Au niveau de son application, le leadership distribué implique « a strategic view of what needs doing and the ability to develop complementary relationships » (Denis *et al.* 2010 : 19). Ce besoin vient renforcer de facto l'importance de la sensibilisation et de la formation pour les gestionnaires - cette importance est par ailleurs déjà soulevée par Wu *et al.* (2010 : 6-7) au niveau de la décentralisation que sous-tend un mode de gestion par réseau d'acteurs. La notion de leadership distribué n'obéissant plus à la logique descendante (« top-down ») soutient par ailleurs la pluralité des points de vues inhérent au régime de propriété et à la concertation coopérative qui s'opère à travers un réseau d'acteurs (depuis les sociétaires, en passant par les caisses, jusqu'à une fédération centralisée, le cas échéant) et dont la richesse et la diversité des points de vue assure une prise de décision concertée optimale mitigeant ainsi la prise de risque induite et assurant la stabilité des coopératives (Birchall : 2014 : 38-45 ; Québec 2008 : 3-4).

Les écrits de Denis *et al.* (2010) et de Gronn (2002) explicitant les notions de leadership distribué et la littérature portant sur les réseaux permettent de mieux comprendre certaines mesures d'atténuation des risques financiers auxquels les coopératives sont associées et qui différencie favorablement leur modèle organisationnel (Beaudin et Séguin 2017 : 110-114). Pour Birchall, la recherche du profit menant à une prise de risque superflue est évacuée par le modèle coopératif et deux prémisses principales impliquant les notions de leadership distribué et de réseau en sont pour cause : 1) le régime de propriété collectif et de démocratie décisionnel qui lui est imparti, permettant de se concentrer sur le long terme, agissant comme premier filtre, 2) les modalités de contrôle garantissant les avantages du régime de propriété collectif et activant le potentiel de mitigation des risques des coopératives (Birchall 2014 : 38 à 45) selon le principe « un membre, un vote » (Beaudin, Guillot et Soulez 2016 : 3, 5 et 9-10).

Synthèse et conclusion

En situant épistémologiquement par rapport au champ théorique de l'administration publique et des politiques publiques le coopérativisme, nous constatons que les notions de comportements altruistes (Boudon 2002), d'auto-organisation, de gestion durable des biens communs (Ostrom 1990 ; Jetté 2001), d'engagement et de capacitation (Sen 1977 ; Hicks 2013 ; Gangas 2016 ; Monnet 2017) sont également véhiculées à l'intérieur des principes coopératifs. En sous-tendant les missions des coopératives, ces principes soutiennent un univers conceptuel et de valeurs catalyseur de fabrication de sens (Weick 1993 : 634-635 ; Weick *et al.* 2005 : 413-414) pour les sociétaires et les employés des coopératives, pouvant expliquer en partie l'attractivité de ce modèle organisationnel (Beaudin et Séguin 2017 : 110-114 ; Birchall et Hammond-Ketilson 2009 : 5-7). Du fruit

de notre analyse, transparait un deuxième univers conceptuel orienté cette fois-ci envers les pratiques de gestion et les modes d'organisation, puis les principes coopératifs s'y arrimant : la concertation, l'implication des membres, la coproduction (Bovaird 2007 ; Thomas 2012), la pratique du leadership distribué (Denis *et al.* 2010 ; Gronn 2002), l'activation sociale (Andreotti *et al.* 2012) et l'innovation sociale (Grimm *et al.* 2013). Ces concepts construisent également le sens donné au mouvement coopératif en contribuant à son attractivité et constituent par ailleurs les assises de sa résilience organisationnelle. La superposition des concepts théoriques relatif aux politiques publiques au milieu coopératif permet de constater que les coopératives, et à plus forte raison celles fédérées, constituent un type organisationnel opérant de manière similaire à l'appareil étatique et qu'elles ont recours à plusieurs approches usitées dans le cycle de formulation et de mise en œuvre des politiques publiques (Paquin *et al.* 2010 : 281-282).

Les coopératives sont donc globalement confrontées à une même logique d'organisation que celle gouvernementale et à des défis similaires : assurer et coordonner leur performance en combinant des modes de gouvernance à la fois centralisés et décentralisés en fonction de la nature des interventions à opérer, tirer profit de la coproduction avec leurs sociétaires, pratiquer un leadership distribué adéquat entre les différents acteurs de leurs réseaux, renforcer ceux-ci afin de garantir leur stabilité, assurer leur reconnaissance et leur implication à l'international, servir au mieux l'intérêt collectif, communiquer, écouter et finalement s'adapter aux besoins de leurs membres pour assurer la pertinence de leurs offres. Ces multiples similarités découlent du fait que la mission fondamentale des gouvernements et des coopératives s'avère être la même : servir au mieux le bien commun.

La perspective macroscopique et macro-historique que nous avons esquissée permet donc de notifier les analogies entre le milieu coopératif issu du troisième secteur d'activité et celui public. Étant donné les rapprochements évidents entre la mission et les objectifs de l'État avec ceux du mouvement coopératif, davantage de recherche conjointe et de concertation encadrée, voire formalisée pourrait être mise de l'avant. Il en résulterait potentiellement une animation accrue de la recherche et une actualisation des connaissances, ainsi qu'un enrichissement des pratiques de gouvernance et de création de valeur publique pouvant conséquemment être davantage ciblée et ayant un effet porteur démultiplié. En matière de création de valeur, il y aurait donc lieu de tirer profit des apprentissages intersectoriels et de faire profiter la communauté des avancées entre ces deux secteurs ayant au cœur de leurs préoccupations le bien-être, le développement économique, l'éducation et l'autonomisation et ce, en mettant au centre de leurs pratiques le processus démocratique.

Annexe I

Détails explicatifs des sept principes coopératifs établis par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).

En 1995, l'ACI a adopté une Déclaration révisée sur l'identité coopérative. Les détails explicatifs fournis ci-dessous provenant du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (2021)⁷ sont arrimés à ceux de l'ACI.

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

2. Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle – un membre, une voix; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3. Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4. Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

⁷ Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, *op. cit.* 2021.

5. Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6. Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

7. Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Annexe II

Tableau 1.0 Les huit principes de conception communs aux institutions notifiés par Elinor Ostrom

Numérotation	Principes de conception communs
1	Des règles clairement définies.
2	Une congruence entre les règles d'appropriation et de disposition adaptées aux contextes et besoins locaux.
3	Des accords collectifs pouvant être modifiés par les acteurs.
4	Des mécanismes de résolution de conflits.
5	Un système de sanctions gradué.
6	Un système peu coûteux de résolution de conflits.
7	Le droit reconnu par les autorités gouvernementales d'élaborer des institutions.
8	(Présent au niveau des systèmes plus complexes.) Une organisation à plusieurs niveaux, s'appuyant sur des ressources de gestion communes.

Source : Ostrom (1990 : 90)

Bibliographie

Agranoff, Robert, Michael McGuire et Chris Silvia, « Governance, Networks and Intergovernmental Systems », dans Eduardo Araral *et al.* (dir.), *Routledge Handbook of Public Policy*, New York, Routledge, 2014, p. 361-373.

Alliance Coopérative Internationale (ACI), « Identité, valeurs et principes coopératifs », Bruxelles, ACI, 2021 <<https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>>, consultée le 8 février 2021.

Andreotti, Alberta, Enzo Mingione et Emanuelli Polizzi, « Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion », *Urban Studies*, vol. 49, n° 9, 2012, p. 1925-1940.

Basel Committee on Banking Supervision, « Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems », Bâle, Banque des règlements internationaux, juin 2011, 77 p.

Beaudin, Marie-Claude et Michel Séguin, « La finalité des coopératives bancaires : un avantage pour attirer de futurs diplômés », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 343, janvier 2017, p. 103-115.

Beaudin, Marie-Claude, Chloé Guillot-Soulez et Lucie Morin, « Le principe de démocratie : un moyen efficace pour les institutions financières coopératives d'attirer les ressources humaines », Québec, Sommet international des coopératives, 2016, 14 p.

Benington, John, « From Private Choice to Public Value? », dans John Benington et Mark H. Moore (dir.), *Public Value: Theory and Practice*, New York, Palgrave Macmillan, 2011, p. 1-36.

Bevir, Mark et Rod Rhodes, « Three Visions of Context as History », dans Christopher Pollitt (dir.), *Context in Public Policy and Management: The Missing Link?*, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2013, p. 55-73.

Birchall, Johnston et Lou Hammond-Ketilson, *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*, Genève, Organisation internationale du Travail, 2009, 37 p.

Birchall, Johnston, « Résister à la récession: le pouvoir des coopératives financières », Genève, Organisation internationale du Travail, 2014, 64 p.

Boudon, Raymond, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Sociologie et sociétés*, vol. 34, n° 1, printemps 2002, p. 9-34.

Bovaird, Tony, « Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services », *Public Administration Review*, vol. 67, n° 5, 2007, p. 846-860.

Brody, Evelyn, « Agents without principals: The economic convergence of the nonprofit and forprofit organizational forms », *New York Law School Law Review*, vol. 40, mars 1996, p. 457-536.

Chalmers, Alan F., *Qu'est-ce que la science ?*, Paris, Éditions La Découverte, 1987 [1976].

Ciani, Oriana, Rosanna Tarricone et Aleksandra Torbica, « Diffusion and use of health technology assessment in policy making: What lessons for decentralised healthcare systems? », *Health Policy*, vol. 108, n° 2/3, 2012, p. 194-202.

Coleman, Anna, Kath Checkland et Stephen Harrison, « Local Histories and Local Sense-making: A Case of Policy Implementation in the English National Health Service », dans Michael Hill (dir.), *Studying Public Policy: An International Approach*, Bristol Policy Press, 2014, p. 209-220.

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), « Les principes coopératifs », Lévis, CQCM, 2021, <<https://www.cqcm.coop/les-reseaux/principes-et-valeurs-coop/les-principes-cooperatifs/>>, consulté le 8 février 2021.

Dahl, Robert, « The concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, n° 3, 1957, p. 201-215.

Développement International Desjardins, *Répertoire des projets en cours*, 2021, <<https://www.did.qc.ca/nos-projets/>>, consulté le 8 février 2021.

Denhardt, Robert B. et Janet V. Denhardt, « The New Public Service: Serving rather than Steering », *Public Administration Review*, vol. 60, n° 6, 2000 p. 549-559.

Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau, « The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations », *Leadership*, vol. 6, n° 1, 2010, p. 67-88.

Direction des coopératives, « *Taux de survie des coopératives au Québec* », Québec, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, 2008, 15 p.

Ferrè, Francesca, Corrado Cuccurullo et Federico Lega, « The challenge and the future of health care turnaround plans: Evidence from the Italian experience », *Health Policy*, vol. 106, n° 1, 2012, p. 3-9.

Galaskiewicz, J., W. Bielefeld et M. Dowell, « Networks and organizational growth: A study of community-based nonprofits », *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 3, 2006, p. 337-380.

Ganapati, Sukumar et Christopher G. Reddick, « Prospects and Challenges of Sharing Economy for the Public Sector », *Government Information Quarterly*, vol. 35, n° 1, 2018, p. 77-87.

Gangas, Spiros (2016), « From alienation to capability deprivation: Reconstructing a sociological concept Social Science Information », *Current Sociology*, vol. 53, n° 1, 2016, p. 54-75.

Geuijen, Karin, Mark Moore, Andrea Cederquist, Rolf Ronning et Mark van Twist, « Creating Public Value in Global Wicked Problems », *Public Management Review*, vol. 19, n° 5, 2017, p. 621-639.

Grimm, Robert, Christopher Fox, Susan Baines et Kevin Albertson, « Social Innovation, an Answer to Contemporary Societal Challenges? Locating the Concept in Theory and Practice », *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, vol. 26, n° 4, 2013, p. 436-455.

Gronn, Peter, « Distributed Leadership as a Unit of Analysis », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n° 4, 2002, p. 423-451.

Hicks, Peter, « L'analyse sociale au sein d'une société habitante : pertinence des perspectives fondées sur les parcours de vie dans l'élaboration des politiques publiques », *Sociologie et sociétés*, vol. 45, n° 1, 2013, p. 301-333.

Hill, Michael et Peter Hupe, *Implementing Public Policy*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2009.

Hudon, Raymond et Christian Poirier, *La politique, jeux et enjeux. Action en société, action publique, et pratiques démocratiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011.

Jetté, Christian, « Une interprétation de l'économie des grandeurs : vers un nouvel esprit du capitalisme ? », *Cahier de recherche du Larepps*, Montréal, École de travail social, Université du Québec à Montréal, avril 2001, 45 p., <http://www.lareps.uqam.ca/Page/Document/pdf_transversal/Cahier_01-02.pdf>.

Kapucu, Naim, Qian Hu et Sana Khosa, « The State of Network Research in Public Administration », *Administration & Society*, vol. 49, n° 8, 2017, p. 1087-1120.

Kazepov, Yuri, « Les nouvelles frontières de la citoyenneté sociale : Les villes au sein de dispositifs de gouvernance multi-niveaux en Europe », *SociologieS*, novembre 2014, p. 1-21, <<https://journals.openedition.org/sociologies/4819>>.

Kuhn, Thomas S., *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 2018 [1962].

Lascoumes, Pierre, « La Gouvernamentalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir », *Le Portique*, vol. 13-14, 2004, <<https://journals.openedition.org/leportique/625>>.

Lecy, J. D. et D. M. van Slyke, « Nonprofit Sector Growth and Density : Testing Theories of Government Support », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 23, n° 1, 2013, p. 189-214.

Lejano, Raul Perez, « Postpositivism and The Policy Process », dans Eduardo Araral *et al.* (dir.), *Routledge Handbook of Public Policy*, New York, Routledge, 2014, p. 98-112.

Mintzberg, Henry, *Rebalancing Society*, Oakland, Éditions Berrett-Koehler, 2014.

Monnet, Éric, « La théories des "capabilités" d'Amartya Sen face au problème du relativisme », *Tracés. La revue de sciences humaines*, n° 12, 2007, p. 103-120, <<https://journals.openedition.org/traces/211#tocto1n3>>.

Osborne, David et Ted Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Addison-Wesley Publishing, 1992.

Ostrom, Elinor, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, New York, Cambridge University Press, 1990.

Paquin, Stéphane, Luc Bernier et Guy Lachapelle, *L'analyse des politiques publiques*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2010.

Poulin, Pierre, « Des moments difficiles dont Desjardins a su tirer profit », *Revue Desjardins*, 2009, p. 15-16 et p. 24-25.

Raab, Jörg et H. Brinton Milward, « Dark Networks as Problems », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 13, n° 4, 2003, p. 413-439.

Sen, Amartya Kumar, *Inequality Reexamined*, Oxford, Oxford University Press, 1992.

Sen, Amartya K., « Rational Fools: A critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 6, n° 4, 1977, p. 317-344.

Simon, Herbert A., « Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science », *The American Political Science Review*, vol. 79, n° 2, 1985, p. 293-304.

Simon, Herbert A., *Administrative Behavior*, New York, Free Press, 1997 [1945] 4^e édition.

Stiglitz, Joseph, *La grande désillusion*, Paris, Le Livre de Poche, 2003.

Thomas, Clayton, *Citizen, Customer, Partner: Engaging the Public in Public Management*, New York, M. E. Sharpe, 2012.

Turcotte Claude, « Portrait – À l'école de Desjardins », *Le Devoir*, 4 mars 2006, <<https://www.ledevoir.com/economie/103579/portrait-a-l-ecole-de-desjardins>>, consulté le 8 février 2021.

Wagenaar Hendrik, « Interpretation and Intention in Policy Analysis », dans Frank Fischer, Gerald J. Miller et Mara S. Sidney (dir.), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*, Boca Raton, CRC Press, 2007, p. 429-441.

Weick, Karl Edward, « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, p. 628-652.

Weick, Karl Edward, Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld, « Organizing and the process of sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, n° 4, 2005, p. 409-421.

Wiley, Kimberly et Frances Berry, « Compassionate Bureaucracy: Assuming the Administrative Burden of Policy Implementation », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 47, n° 4, 2018, p. 55-75.

Williamson, Thad, David Imbroscio et Gar Alperovitz, *Making a Place for Community: Local Democracy in a Global Era*, New York, Routledge, 2002.

Wu, Xun, M. Ramesh, M. Howlett et S. A. Fritzen, *The Public Policy Primer: Managing the Policy Process*, Londres, Routledge, 2010.

Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation

Adresse civique :

UQAM, 400, rue Sainte-Catherine Est
Pavillon Hubert-Aquin, bureau A-1560
Montréal (Québec) H2L 2C5 CANADA

Adresse postale :

Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, succ. Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 CANADA

Téléphone : 514 987-3000, poste 3910

Télécopieur : 514 987-0397

Courriel : ceim@uqam.ca

Site web : www.ceim.uqam.ca



Auteur

Yannick Dumais est doctorant à l'École nationale d'administration publique (ENAP), Montréal.

bach_dumais@hotmail.com