

Desafíos de gestión y gobernanza: mutualización de medios y democracia

Nadine Richez Battesti¹
Marie-Claire Malo²

Resumen

Más allá de la crisis de la economía capitalista (EC), resulta emblemática la perspectiva de la economía social (ES) fundada sobre la democracia. Sin embargo, para que el modelo de la ES se imponga, todavía hace falta que pueda ser tan eficaz económicamente como su competidor, pero sin perder su sentido de alternativa al capitalismo. Si bien una parte de la ES evolucionó adoptando/adaptando el modelo del grupo sectorial integrado y la lógica de sector para alcanzar eficiencia económica y desempeño financiero, ¿qué resulta de la democracia en ella? Y si otra parte de la ES, constituida por organizaciones jóvenes y más pequeñas, es exitosa en su vida asociativa a nivel del territorio local, ¿qué resulta de su capacidad para ser eficaz económicamente para desarrollarse? Estas cuestiones son analizadas bajo dos ángulos: la gestión o la organización de las actividades, examinando qué formas de mutualización de medios parecen pertinentes y la gobernanza o la organización de la participación de las partes interesadas, indagando los desafíos que representa la asociación de las diversas partes involucradas.

Palabras clave: democracia, economía capitalista, economía social, eficacia económica, gestión, gobernanza, lógica de sector, lógica de territorio, mono parte interesada, multipartes interesadas.

Abstract

Regardless of the crisis of the capitalist economy (CE), the social economy (SE) perspective based on democracy is emblematic. However, in order to find the SE model deeply rooted, it is still necessary for it to develop the

¹Nadine Richez Battesti, Maître de Conférences en Economie, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de la Méditerranée. Responsable del Master 2 Economie Sociale et Solidaire. Investigadora, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail - CNRS.

²Marie-Claire Malo, Pr. Tit. Honoraire. Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Miembro asociado del Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

same economic efficiency as its competitor does, without losing its essence of being an alternative to capitalism. Although one portion of the SE evolved adopting/adapting the model of the integrated sectorial group and the sector rational in order to achieve economic efficiency and financial performance, what are the results as for democracy? And if another portion of the SE, formed by younger and smaller organizations, is successful in its associative life at the local territory level, what are the results in connection to its capacity for being economically efficient in its development? These questions are analyzed from two angles: management or organization of activities, examining which forms of mutualization of means seem appropriate and governance or organization of participation of the interested parties, trying to find out which are the challenges that represent the association of the parties which are involved.

Keywords: democracy, capitalist economy, social economy, economic efficiency, management, governance, sector rational, territory rational, interested party.

Introducción

La crisis actual cuestiona el modelo especulativo de la economía capitalista (EC). La gran crisis de 2007, como aquella de 1929, ha sacudido la cohesión social. El modelo económico dominante está en crisis. El Estado inyecta masivamente dinero en grandes empresas en crisis y especialmente en los bancos, pero no nacionaliza, más que nunca se trata de un sostén al capital. Tales periodos de crisis son propicios para la difusión de innovaciones sociales (Klein, Fontan, Harrisson, Lévesque, 2009). En el medio empresarial, la ética humanística en gestión (Salmon, 2007), la responsabilidad social de la empresa (RSE), el desarrollo sostenible y más recientemente el empresariado social y la creación de empresas sociales (social business) (Defourny, Nyssens, 2006; Richez-Battesti, 2010) suscitan mayor interés.

Pero a menudo las acciones de RSE se inscriben en perspectivas de comunicación más que de transformación de los modelos estratégicos y, desde el punto de vista de la economía social (ES), estas novedades no son invenciones; son más bien una imitación del “modelo de negocios” de la ES por las empresas capitalistas. Por consiguiente, si toda economía es social, fue la ES la primera en reconocerlo (Lévesque, Mendell, 1999). Asimismo, en el contexto de la ideología neoliberal desfalleciente, ¿no presentaría hoy la ES la posibilidad de (re)devenir

una fuerza movilizadora?³ El aumento de las desigualdades sacude la legitimidad de una ideología dominante y aumenta la adhesión a una utopía que contiene un proyecto de transformación social (Malo, 2003b).

Sin embargo, es necesario reconocer que una parte de las prácticas de la ES no están a la altura de sus valores transformadores. Se observan también formas de isomorfismo, especialmente de tipo mimético como los *holdings* cooperativos (Côté *et al.*, 2001). El componente de la ES más antiguo y mejor estructurado -grandes grupos asociativos, cooperativos o mutualistas constituidos por adopción/adaptación del modelo de negocios capitalistas- viene a insertarse actualmente en la corriente corporativa de la RSE. Por ello, lo que funda la pertenencia de estos grupos a la ES, no es a menudo su modo de gestión -que puede ser idéntico a los competidores capitalistas salvo al introducir herramientas de gestión del sentido (Rousseau, 2004), o el considerar un modelo de negocio específico-, sino su modo de gobernanza (que debe ser diferente y puede afectarlo). Estos grandes grupos (GG) de la ES tienen generalmente una lógica de gestión por sectores (agrícola, financiero, socio-sanitario...). Esta lógica participa no sólo en la concentración económica sino también en la concentración del poder estratégico (Filippi, Frey, Mauget, 2008), sacudiendo a la vez los fundamentos democráticos de la ES, hasta el punto de producirse una reconceptualización del campo en dos conjuntos: la antigua ES y la nueva ES, que en Francia se denomina economía solidaria (Laville, 2007). Una instituida y banalizada, que incluso sale en parte del campo de la ES y la otra instituyente, innovadora, e incluso constituyendo un nuevo campo. No obstante los acercamientos recientes, como atestigua la noción de economía social y solidaria (Demoustier, 2003), el campo de la ES permanece habitado por una tensión entre los grandes grupos de la ES capaces de un buen desempeño financiero pero con un poder concentrado, y las pequeñas organizaciones (TPE) de la

³ La economía social, constituida por las cooperativas, organizaciones sin ánimo de lucro y voluntariado, mutuales, asociaciones, fundaciones y otras empresas sociales puede servir de pilar para un nuevo modelo de desarrollo económico sostenible que aporte respuestas satisfactorias a estos desafíos mundiales. Desde hace algunos años, numerosos Estados incluyen a la ES como eje de sus agendas políticas. Por otra parte, numerosas instituciones políticas y científicas reconocen el enorme potencial de la economía social e insisten ante las autoridades públicas para que constituya una prioridad en su programa gubernamental. (“Llamada a contribuciones”, 3^{er} Congreso Internacional de Investigación en Economía social del CIRIEC, 2011, Valladolid, España).

ES que no tienen capacidad financiera pero si un funcionamiento democrático. En otros términos, el campo muestra una tensión entre las lógicas de grupo y de sector, y las lógicas de autonomía y de territorio, dos lógicas que estratégicamente presentan cada una un valor (Malo, Audebrand y Camus, 2009).

Desde esto se plantea la cuestión de cómo conjugar la eficacia económica y la democracia (Caudron, 2008) ya qué ¿cómo pretende ser “el” modelo de salida de la crisis sin lograr esta conciliación que interpela a la vez los actores de la gestión y los de la gobernanza? De esto surge una primera cuestión que considera el desafío de la gestión económicamente eficaz: ¿qué nuevas formas de mutualización de medios parecen pertinentes? y una segunda cuestión relativa al desafío de la gobernanza democrática: ¿qué desafío plantea la asociación sostenible de las diversas partes involucradas? Para responder a estas cuestiones, hemos buscado profundizar la problemática y nos hemos apoyado en hechos significativos.

I. Sobre la necesidad de conjugar dos modelos

Indudablemente, la relación que la EC mantiene con la eficacia económica, tiende a imponerse en la ES. Hablamos de eficacia económica (eficiencia económica y desempeño financiero) ya que, en un sentido amplio, la eficacia corresponde simplemente al logro de los objetivos, entre ellos los de desempeño, que se traducen en desempeño económico (viabilidad), desempeño medio ambiental (sustentabilidad) y desempeño social (equidad), en la perspectiva del desarrollo sostenible, y son parte de las orientaciones estratégicas de la empresa (Côté, et al., 2007). La eficiencia económica y el desempeño financiero son en alguna medida creaciones de la EC. Sin embargo, tales medidas cuantitativas son movilizadas en las organizaciones de la ES para comparar entre otros su desempeño con la de las empresas de la EC. La búsqueda de desempeño económico viene también a legitimar la concentración en ciertos sectores. Por ejemplo, la Federación de las cajas Desjardins de Quebec, proveniente de fusiones de federaciones, ha alentado las fusiones de cajas locales para disminuir los costos y aumentar la rentabilidad, suscitando desafíos de accesibilidad, empleabilidad, democratización y territorialidad (Malo et al., 2001). En el *Crédit Mutuel* en Francia, se asiste a fusiones a nivel regional según los mismos registros argumentales. De hecho, la eficacia económica es un objetivo de gestión ineludible para las empresas de la ES, y aún más cuando el sector en el que ellas evolucionan es regulado por la

competencia o por un actor financiero que controla el desempeño presupuestario de los organismos beneficiarios (Malo, 2004). Así, una regla de gestión de la empresa capitalista se impuso como regla de gestión de todas las empresas, incluso de todas las organizaciones, aún de aquellas que no son empresas.

Sin embargo no existe contrapartida. Difícilmente la democracia encuentra un lugar en el medio de los negocios aunque es necesaria para la ES ya que constituye su primera fuente de legitimidad (Draperi, 2009). Por otro lado, la regla de igualdad de votos (en el seno de una categoría de miembros) es sin duda la más universal de las reglas de la ES, lo que no ocurre con la reserva irrepartible. La ES ha adoptado la regla democrática nacida en el campo político y ha sabido adaptarla al campo económico. Pero la democratización de la economía por la generalización del modo de gobernanza de la ES es aún un sitio en construcción. Se observan avances, como las acciones de consulta pública en la EC, pero ¿hasta qué punto se trata de participación ciudadana (por ejemplo el informe litigioso de los gases de esquisto en Quebec⁴)?, los actores capitalistas adoptan un modelo -la asamblea pública- adaptándolo a su cultura jerárquica, así como los actores cooperativos han adoptado un modelo capitalista -el *holding*- y lo han adaptado a su cultura, manteniendo en la cumbre una gobernanza federativa (ver el caso Desjardins). De esta forma, la institucionalización de un modelo (por el juego de la relación entre actores mayoritarios y minoritarios) procede por tal doble-proceso (Malo, Camus, Audebrand, 2007), dicho de otra manera por adopción- adaptación. Por lo tanto, tomará tiempo para que la comunicación sea menos unilateral en el medio de los negocios, aunque la nueva norma ISO 26000 relativa a la responsabilidad social de las organizaciones podrá favorecerla (Gendron, 2010). Sin embargo esta norma será un guía y no una obligación.

Así se puede plantear que: 1) la lógica de sector y la búsqueda de eficacia económica van juntas y corresponden a un modelo de gestión propio de la EC; 2) la lógica de territorio y la democracia constituyen un modelo de gobernanza propio de la ES (cuadro 1); 3) la conjugación de este modelo de gobernanza y este modo de gestión parece ser un desafío. Efectivamente, o bien la democracia es segregada (modelo del GG financiarizado), o bien no se alcanza la eficacia económica (modelo de la TPE autónoma pero careciente de medios).

⁴ Roca sedimentaria rica en materia orgánica que se usa como fuente de gas.

Cuadro I. Los desafíos de la gobernanza y la gestión

	Hacer vivir la democracia	Maximizar la eficacia económica
Lógica de territorio	Desafío de gobernanza (practicar el modelo de la economía social).	Eficacia económica de las actividades y cohesión social en el territorio.
Lógica de sector	Inclusión social en la gobernanza y eficacia económica de las actividades.	Desafío de gestión (practicar el modelo de la economía capitalista).

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, existen dos grandes desafíos para la ES y más ampliamente para el mantenimiento de sociedades democráticas. Un desafío de gestión: obtener la eficiencia a escala de los sectores (incluidos los emergentes). Un desafío de gobernanza: hacer vivir la democracia a escala de los territorios (incluidos los más amplios). Para intentar abordarlos, la ES ha desarrollado en el pasado, formas de mutualización de medios y de asociación de las partes interesadas, que hoy intenta renovar, e incluso reinventar. Se trata de innovaciones sociales que participan, a su escala, en la salida de la crisis del capitalismo y en la transformación de los modelos nacionales de desarrollo.

2. El desafío de la gestión económicamente eficaz: la mutualización de medios

Particularmente presente en los sectores sometidos a la competencia, el desafío de la gestión económicamente eficaz se traduce en formas de mutualización que declinan en torno a varios ejes. Se observan en primer lugar *reagrupamientos formales de organizaciones* para los cuales el efecto tamaño es discriminante. Esto concierne particularmente al sector financiero y al de seguros -sometidos a normas prudenciales internacionales que favorecen los procesos de concentración- y al sector agrícola para el cual el compromiso con los mercados internacionales en parte está condicionado por la búsqueda de un tamaño óptimo. Estos reagrupamientos pueden también descansar sobre *alianzas estratégicas* en el seno del ES o con grupos privados capitalistas o públicos, accediendo así a otro nivel de capacidad estratégica. Una alianza estratégica puede ser simétrica o asimétrica, complementaria o suplementaria, dar lugar a una co-empresa (ej. la

Caja central Desjardins) o a un simple acuerdo (Côté, *et al.*, 2007). Las nociones de alianza y de *partenariado* son amplias y han sido utilizadas para estudiar varios casos, en especial en el sector financiero de la ES: *partenariado* entre bancos cooperativas y asociaciones (Richez-Battesti, *et al.*, 2010; Lapoutte, Malo, 2003), en el sector de la microfinanza para los empresarios (Cajas de ahorro y ADIE, Crédito Mutuo y ADIE), o para los consumidores (cajas Desjardins y ACEF), y más ampliamente en finanzas solidarias (Crédito Cooperativo y NEF, Caja de economía solidaria Desjardins y comunidades religiosas) (Bérard, Malo, 2002). Ciertas alianzas favorecen el aprendizaje inter-organizacional pero también intra-organizacional (ej. Colectivo de empresas de inserción, Comité Economía social inter-CDÉC) (Elkouzi, Malo, 2001), como por otro lado *partenariados de afinidad* (Vézina, Rousselière, a publicarse; Vézina, Messier, 2009).

La mutualización de medios a través de la alianza estratégica (forma genérica) implica una o muchas actividad(s) de la cadena de valor (Côté *et al.*, 2007). En efecto, se puede mutualizar: la representación, el *management*, la comunicación, las finanzas, la contabilidad y el control presupuestario, la investigación y el desarrollo, la gestión de los recursos humanos (incluido el reclutamiento, la remuneración, la evaluación, la formación), el aprovisionamiento (en bienes y servicios), la logística (almacenamiento, transporte), la producción (de un bien o un servicio), el marketing, la distribución, la venta, el seguimiento, etc.

En el campo de los servicios sociales (Marciquet, Petrella, 2010) y especialmente en la lucha contra la exclusión, se observan *cooperaciones inter-asociativas* conducidas a la vez por asociaciones y poderes públicos que adoptan la forma de *coordinador* – de holdings – o de *agrupamientos de cooperación* social y médico social (ej. GCSMS en Francia), que se apoyan en la puesta en común de medios humanos y materiales. La mutualización de medios adopta así la forma de *grupos de empleadores* (GE) que permiten compartir las competencias de uno o varios asalariados puestos a disposición por el GE. En el campo asociativo, la mutualización de medios es también aprehendida como la emergencia de nuevas modalidades de cooperación (Hoareau, Laville, 2008). Tchernonog (2010) distingue así modalidades que van de la *cooperación contractual* cuando el reagrupamiento de asociaciones descansa sobre la voluntad de varias asociaciones de cooperar para realizar actividades comunes, a la *cooperación institucional* cuando la prioridad está dada a la mutualización de los medios humanos o materiales con el objetivo de realizar economías de escala, es decir al reagrupamiento integrado

(fusión/escisión /aporte parcial de activos) o no integrado (creación de una federación o unión de asociaciones). Por consiguiente, el reagrupamiento de asociaciones, tendencia floreciente hoy en Francia, se extiende desde el *contrato de partenariat o de gestión de actividades* por cuenta ajena (mandato de gestión), a la creación de un *agrupamiento de medios* (GIE, GCSMC, Agrupaciones de empresarios...), e incluso a formas de *reagrupamientos vinculantes en el plano patrimonial* (fusión) o político (federación).

Cuadro 2. La denominación de la organización común

Frecuencia	Nombre de la organización común
32	Federación
13	Red
12	Asociación
09	Agrupamiento
08	Consejo
05	Alianza, Centro
04	Coalición, Confederación, Grupo, Movimiento
03	Presidencia, Mesa
02	Central, Colectivo, Fundación, Fondos, Frente
01	Asamblea, Caja, <i>Carrefour</i> , <i>Chantier</i> , Comité, Congreso, Dirección, Escuela, Fiducia, Foro, Instituto, Agrupamiento, Laboratorio, Liga, Mutual, Proyecto, Programa, Relevo, Secretariado, Unión

Fuente: Malo, octubre 2010, según www.chantier.qc.ca, www.coopquebec.coop y www.rq-aca.org.

Una consulta de tres sitios quebequeses de internet ha permitido catalogar 39 expresiones diferentes (cuadro 3)⁵ que corresponden a una “organización común”. Los términos siguientes son los más frecuentes: federación (32), red (13), asociación (12), reagrupamiento (9), consejo (8). Consultando a los “miembros” de estas organizaciones se constata, sin sorpresa, que la “federación” aparece como la forma común característica de la economía social mercantil y la “red “y la

⁵ Cuadro realizado a partir de datos de los sitios de internet de la Red Quebecense de Acción Comunitaria Autónoma (ver lista de miembros), del Consejo Quebecense de la Cooperación y de la Mutualidad (ver Consejo de Administración incluyendo los observadores), y del Chantier de la Economía Social (ver lazos partenaires: redes de promotores de la ES, sostén para el desarrollo, medio de la investigación, movimientos sociales, partenaires fuera de Quebec) consultado en octubre 2010.

“asociación “ como las formas comunes características de la economía social no mercantil, mientras que el “reagrupamiento” parece corresponder a la interfaz de las dos. Si la federación, modelo emblemático durante mucho tiempo de la mutualización de medios en la ES tiene todavía su lugar, las estrategias de redes son “la” nueva forma que permite “devenir grande, permaneciendo pequeño” (ej. Cooperación social de Ravena, Bassi, 2008).

Sin embargo, el alcance de esta compilación resulta limitado porque solo son contabilizadas las formas comunes visibles (a través de los nombres de las organizaciones), lo que traduce más bien la dimensión instituida del campo de la ES. No obstante, son también importantes para identificar las prácticas organizacionales que evocan “el interés común” cuando por ejemplo se trata de logos, boletines informativos, *carrefour*, ventanilla única, marca, números telefónicos gratuitos (0800), plataformas, sitios de internet, etc. o incluso cuando se trata de asamblea, comité, comisión, coloquio, congreso, intranet, encuentro, reunión, etc.

No obstante, los dispositivos evocados en una lista, no exhaustiva, plantean algunos interrogantes. Al igual que para cualquier organización la mutualización, ya sea por la *concentración parcial* o la *coordinación* de organizaciones, supone efectivamente interrogarse sobre la motivación para cooperar y sobre los intereses compartidos, sobre la compatibilidad de los diferentes proyectos asociativos, pero también y sobre todo de conducir el procedimiento y construir modalidades de regulación y de gestión de proyecto; toda mutualización de medios, gana efectivamente al inscribirse en un doble planteamiento de posicionamiento estratégico y de perspectiva de transformación social (Malo, 2004). Así, prestar atención al proceso (experiencia piloto, transferencia, etc.) es tan necesario como responder a una situación urgente (alcanzar la rentabilidad, por ejemplo). Los dispositivos puestos en marcha son en la práctica muy diferentes, según el estadio de desarrollo en el que el sector se desenvuelve, aunque más no sea por el papel de los voluntarios, a menudo militantes, por su emergencia, mientras que en los sectores maduros, abogados, contables y expertos financieros devienen insoslayables e inducen el pasaje de un modelo del voluntario militante al de voluntario experto. Finalmente, al mismo tiempo, a menudo el efecto tamaño, que comporta una condición de viabilidad económica en los sectores donde los competidores capitalistas son cada vez más grandes, tiende a reducir el anclaje

democrático de las organizaciones que es el corazón de los proyectos de la ES.

3. El desafío de la gobernanza democrática: la asociación de las partes interesadas

El desafío de la gobernanza democrática se vive de manera diferentes en los GG y en las TPE de la ES, los primeros atraídos por el estatus de la sociedad de capitales (por la filialización) y los segundos por los nuevos estatus (cuadro 3). La configuración de la gobernanza (mono parte-interesada o multi-partes interesadas) variaría en función de la edad (antigua o joven) y del tamaño (grande, pequeño), así como de la lógica de desarrollo que prioriza (sectorial, territorial).

Cuadro 3. Las tendencias en la configuración de la gobernanza

	Multi-partes interesadas	Mono-partes interesadas
Lógica territorial	Nuevos status de la ES	-
Lógica sectorial	-	Antiguos status de la ES

Fuente: Malo, Richez Battesti, 2010

Si el desafío de la gobernanza democrática aparece explícitamente a través de los procesos de mutualización, constituye el núcleo del conjunto de las organizaciones de la ES, que a causa de su antigüedad, o del desarrollo de la competencia, de las dificultades de acceso al financiamiento o de la complejidad técnica y la reglamentación creciente de las actividades, tienden a reducir - de modo involuntario a menudo - la gobernanza democrática y las prácticas que la acompañan. A menudo más ficticia que real, esta gobernanza democrática es susceptible de permanecer teórica en ausencia de reflexión sobre las condiciones y las herramientas del “hacer juntos” (Richez-Battesti, Oswald, 2010). Así, la ES da lugar a una serie de configuraciones de gobernanza o de gobierno (cuadro 4), que van desde la más participativa (colectivo) o partenarial (red) a la más autocrática (Enjolras, 2008 y 2010; Malo, 2003^a y 2004; Malo, Vézina, 2004; Richez-Battesti y Petrella, 2010). Ciertos sectores de la ES se demarcan por su capacidad para desarrollar una regulación asociativa, ni mercantil, ni estatal; es el caso de la vivienda (Bouchard, 2009). Por su parte y no sin tensión, (Audebrand, Malo, 2010) los nuevos movimientos socioeconómicos (Gendron, Turcotte, 2007) como el comercio justo, intentan relevar el desafío de conjugar lógica territorial (desarrollo de

los comunidades del Sur) y lógica sectorial (el desarrollo del sector Sur Norte) (Turcotte, Hervieux, 2010).

Cuadro 4. Las configuraciones de la gobernanza

Tipo- ideal de gobierno	Actores y dinámica del proceso estratégico	Organizaciones y valores del tercer sector
Gobierno misionero local o global	Movimientos sociales Líderes sociales Liderazgo carismático Adhesión a un proyecto movilizador de transformación social	Pequeña organización local Pequeño conjunto federado Generalmente todavía joven Gran organización antigua o gran conjunto federado antiguo pero en renovación Valor: interés colectivo o general
Gobierno democrático participativo	Participación de todos Ajuste mutuo Autonomía y concertación	Pequeña organización Pequeño conjunto federado o mesa de concertación Generalmente todavía joven Valor: participación como finalidad
Gobierno democrático representativo	Derecho de ser representados Representantes de las partes interesadas Asociación de defensa de derechos Expresión de contrapoderes	Pequeña organización Conjunto federado Gran organización Valor: intereses de los miembros de toda categoría; interés común (interfaz de intereses particulares)
Gobierno empresarial solo, en dúo, local	Presidente o director general fuerte Solo o dúo fuerte Cumbre estratégica local fuerte (electos y gestor juntos)	Pequeña organización Organización local en un sistema organizacional federado o partenarial global-local Valor: autonomía local
Gobierno por contrato de desempeño	Dueño de fondos Cumbres estratégicas locales Rendición de cuentas y criterio evaluador del desempeño. Gobierno local como desafío para evitar la instrumentalización	Configuración partenarial global - local: Estado y organizaciones locales; Fundación y organizaciones locales; Federación y organizaciones locales Valor: rendición de cuentas y autonomía
Gobierno integrado	Reglas del juego del sector (concentración, integración) Tecnoestructura (estándares del sector) Cumbre estratégica global Animación integración Interés general como desafío para evitar desmutualización. (gobierno misionero global)	Gran organización antigua e Institucionalizada sucursalista Valor: eficiencia

Fuente: Malo (2003^a; 2004)

En los sectores más sometidos a la competencia, donde se encuentran los GG de ES, la gobernanza democrática se ha propuesto como una herramienta de diferenciación y de ventaja comparativa, incluso competitiva. Es así particularmente el caso de los sectores de bancos y de seguros, que han explícitamente fijado los objetivos de reconquista de sus asociados o membresía (Malo, Lejeune, 1998; Richez-Battesti, 2008). Ellos han puesto en marcha herramientas de información, formación y movilización de voluntarios (sobre todo en Francia) incluidos los jóvenes (programa de pasantías de dirigentes en Quebec) que han tenido por efecto redinamizar el compromiso voluntario. Se encuentra especialmente una valorización en los informes de RSE o desarrollo sostenible de estas organizaciones, como el caso de modo muy explícito en el informe sobre la RSE del *Crédit Mutuel* y en el del *Crédit Coopératif* (Richez-Battesti, Boned, 2008).

Recuadro 1: Los vínculos entre la ES y los territorios (el caso de los bancos cooperativos en Francia)

La trama territorial de los tres grupos bancarios de la ES (Caja de ahorro y Bancos Populares entre los que se encuentra el Crédito Cooperativo, Crédito Mutuel, Crédito Agrícola) es particularmente importante (excepto en el caso del Crédito Cooperativo). Con más de 20.000 cajas permanentes representa el 73% de las agencias, con una presencia significativa en el medio rural y en las zonas menos favorecidas del territorio metropolitano francés. La mayoría de los agentes económicos multibancarizados, tienen fuertes probabilidades de ser clientes de al menos un banco cooperativo.

Pero la presencia física en un espacio geográfico no basta para garantizar el compromiso de estos bancos sobre sus territorios, es decir su contribución efectiva al proyecto y al desarrollo del territorio así como su anclaje, entendido como la capacidad de la banca para tejer lazos mercantiles, no mercantiles y no monetarios con otros actores sobre este territorio. Dicho compromiso y anclaje suponen cuatro condiciones: 1) una adaptación de la actividad productiva y de la relación de servicio con el contexto local ; 2) una contribución a la producción de recursos locales y a sus transformaciones en activos específicos; 3) la inserción en redes y el desarrollo de coordinaciones mercantiles, no mercantiles y no monetarias susceptibles de reducir las situaciones de incertidumbre; 4) "la perdurabilidad", es decir la permanencia en el tiempo de estas acciones, dimensión tanto más importante cuando la incertidumbre deviene en regla en materia de financiamientos públicos especialmente.

Las características estatutarias de los bancos cooperativos pueden facilitar la realización de estas condiciones, pero sin garantizar su puesta en marcha. Efectivamente, dos fundamentos de esa organización estatutaria condicionan su anclaje en el territorio: el societariado y la organización descentralizada.

1) el societariado, es decir el detentar derechos de propiedad sobre el banco, aún siendo usuario según el principio de doble calidad, supone que se vea favorecida la capacidad de ajuste de los bancos cooperativos a las necesidades de sus clientes.

2) también supone la posibilidad de un reparto óptimo de los excedentes entre las tres asignaciones posibles, la remuneración del asociado, la reserva y la inversión, y finalmente, la mejora de los productos y servicios ofrecidos a los clientes sobre sus territorios.

El ajuste de los productos y servicios a los clientes y la elección de asignación de excedentes son dos procesos susceptibles de tener un impacto sobre el territorio.

Sin embargo, para que este vínculo con el territorio sea probado y eficaz, las organizaciones cooperativas están confrontadas a un doble desafío: el de la coordinación entre los actores para que la decisión sea coherente, y el de la capacidad de estos actores para construir compromisos aceptables para el conjunto de las partes interesadas. A título ilustrativo, la coordinación entre asociados y administradores funciona con carácter intransigente y a veces se limita a una delegación de poder, “una vez y para siempre”, de los socios hacia los administradores, sin que los mecanismos de retroacción se cumplan efectivamente y puedan remontar la base de las informaciones necesarias para orientar e incluso desviar la elección, por ejemplo en el caso concerniente a los productos y servicios que sería deseable desarrollar. Con respecto al papel de los administradores, a veces puede reducirse a adosar las decisiones de la tecno-estructura anunciando así la preeminencia de la dimensión gestora (elecciones técnicas) sobre el movimiento (elecciones políticas) o a gestionar en función de las circunstancias las subvenciones dirigidas a las asociaciones sin proyecto de conjunto. El carácter descentralizado de la organización (modelo tipo *bottom-up* o incluso pirámide invertida) o desconcentrada para el único caso del Crédito Cooperativo, debería inducir a que las decisiones bancarias, especialmente las decisiones crediticias que implican la gestión de tesorería o las inversiones, sean adoptadas vinculándolas con las realidades locales y con la expresión particular del proyecto de desarrollo económico y social en el plano local. Más allá, la relativa autonomía de la caja local o de la agencia que facilita el anclaje local, el nivel regional es susceptible de favorecer las elecciones con respecto a los compromisos societarios y a las reinversiones en el espacio local. En el modelo cooperativo, el conocimiento de las especificidades locales es a la vez vehiculado por el encargado de negocios, pero también por los administradores que permanecen en la caja local y/o en el nivel regional. Existen allí dos actores complementarios susceptibles de mutualizar sus conocimientos y sus redes en la toma de decisión, lo que en una organización orientada al cliente, puede conducir a un anclaje local efectivo. La relación con el territorio pasa ampliamente por los asociados y más particularmente por los administradores que constituyen una interfaz entre la organización interna y el territorio de acción del banco. Estos administradores pueden ser miembros de asociaciones, en todos los casos son actores del territorio. Es también mediatizada por los asalariados que en las cajas locales son conducidos a participar en eventos asociativos o públicos, e incluso son partes interesadas. Finalmente, el compromiso de los administradores en otras actividades con contenido relacional importante y en las redes que contribuyen a modelar, participan del anclaje local y son susceptibles de transformar los recursos en activos. También, la débil rotación de los equipos de asalariados y la relativa estabilidad de los administradores aparecen como un vector de anclaje local y de perennización de los compromisos. Contribuyen a la memoria colectiva de las acciones realizadas, al desarrollo de relaciones de confianza vinculadas con la acumulación de experiencias, a los aprendizajes individuales y colectivos y a la capacidad para encontrar soluciones a problemas inéditos o hasta entonces no resueltos. Permiten finalmente una reactividad creciente gracias a una mejor información sobre los proyectos y las oportunidades locales.

Fuente: Richez-Battesti, Gianfaldoni, Alcaraz, 2010

Sin embargo, la reconquista del societariado se opera sin que sean verdaderamente repensada su función y su lugar en la organización. Los administradores pueden así dedicarse a misiones externas vinculadas con partes interesadas asociativas, más que contribuir a la actividad interna como tal (Richez-Battesti, *et al.*, 2010). Este alejamiento del militante del centro de las competencias, no solo es debido a la profesionalización, es también resultante de una separación radical de la estructura de asociación y de la estructura de empresa, que deja a la primera sin sujetarse sobre la segunda, salvo por una asamblea general estatutaria, al mismo tiempo que el consejo de administración está formado por cooptación y enmarcado por políticas comunes ejecutivas (Malo, 2001). El vínculo con el territorio, permanece imperfecto como resultado del debilitamiento del compromiso voluntario y del alejamiento de los asalariados (cuadro 1).

En las dinámicas más institucionales, se ve también emerger nuevos estatus cooperativos -las cooperativas sociales en Italia, las sociedades cooperativas de interés colectivo en Francia, las cooperativas de solidaridad en Quebec- que tienden a ampliar las partes interesadas asociadas al proyecto:

“La cooperativa de solidaridad es la que agrupa al menos dos categorías de miembros entre los siguientes: 1) miembros usuarios, sean personas o sociedades que utilizan los servicios ofrecidos por la cooperativa; 2) miembros trabajadores, sean personas físicas que actúan dentro de la cooperativa; 3) miembros de apoyo, sea toda otra persona o sociedad que tiene un interés económico, social o cultural en la búsqueda del objeto de la cooperativa. (Ley sobre las cooperativas, Quebec).

Pueden ser asociados de una sociedad cooperativa de interés colectivo: “1° Los asalariados de la cooperativa; 2° Las personas que se benefician habitualmente a título gratuito u oneroso de las actividades de la cooperativa; 3° Toda persona física que desea participar voluntariamente en su actividad; 4° Colectividades públicas y sus agrupaciones; 5° Toda persona física o moral que contribuye por todo otro medio a la actividad de la cooperativa”... “La SCIC comprende al menos tres de las categorías de asociados mencionados antes, entre las cuales figuran obligatoriamente las de la 1° y 2°... “Los estatus determinan las condiciones de adquisición y de pérdida de la calidad de asociado así como las condiciones en las cuales los asalariados podrán ser considerados para solicitar su admisión en calidad de asociado”... “Las colectividades territoriales y sus agrupaciones no pueden mantener en conjunto más del 20 % del capital de cada una de

las sociedades cooperativas de interés colectivo” (Ley sobre las SCIC n° 2001-624 del 17 de julio de 2001).

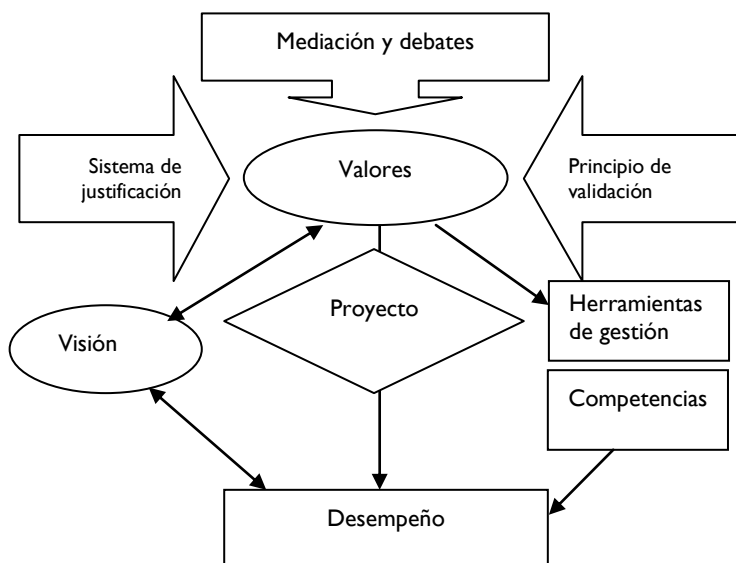
En general, el territorio juega un rol esencial, confirmando el vínculo entre anclaje democrático y anclaje territorial (Demoustier, Richez-Battesti, 2010). Es a la vez el soporte y el motor de la actividad. El modelo de gobernanza democrática desarrollado por la ES se amplía entonces, pasando de un modelo mono-parte interesada (que correspondería a comunidades locales homogéneas), a un modelo multipartes interesadas que reconoce la diversidad. El modelo inclusivo se encuentra también en la interfaz de la ES y de la EC. Así en Quebec, una empresa puede contar entre sus accionistas a una cooperativa de trabajadores accionista (CTA):

“La cooperativa de trabajadores accionistas es la que agrupa exclusivamente personas físicas con el objetivo de adquirir y detentar acciones de la compañía que los emplea y cuyo objeto es proveer trabajo a sus miembros y a sus miembros auxiliares por medio de la empresa explotada por esta compañía. La cooperativa permite a sus miembros y a sus miembros auxiliares ser accionista por su intermedio colectivamente de esta compañía y es reputada para explotar una empresa en el sentido del artículo 3. La cooperativa debe ser parte de un convenio escrito entre los accionistas de la compañía. Este convenio debe asegurar la presencia de al menos un representante de la cooperativa en el consejo de administración de la compañía” (Ley sobre las cooperativas, Quebec).

La CTA, al estar representada en la mesa del consejo de administración de la empresa en la que es uno de sus accionistas y cuyos miembros son los asalariados, participa en la transformación de la gobernanza de la empresa. La CTA se distingue del accionariado obrero clásico porque el accionista no es el trabajador sino la cooperativa.

En estos dispositivos que articulan gobernanza democrática ampliada y anclaje territorial, la función de mediación es esencial. Ella permite construir la interfaz entre el sistema de justificación de la acción y su validación (puesta en acto) (Richez-Battesti, Oswald, 2010). Puede ser representada de modo esquemático como se indica en la figura 1. Se puede apreciar también la mediación como una respuesta a la tensión autonomía- integración, y la autonomía puede suscitar una impugnación (Malo, 2004) activa o pasiva (rechazo del reagrupamiento, rechazo a la participación).

Figura 1. El rol central de la función de mediación en los modelos ampliados de gobernanza



Fuente: Richez-Battesti, Oswald, 2010

Existe una inevitable tensión entre la autonomía y la integración que no solo se juega en términos de mutualización de los medios sino también en términos de gobernanza. La *autonomía* tiene por figura tipo la TPE de la ES que no practica ninguna mutualización de medios y no es parte concernida en alguna gobernanza de conjunto. La *integración* tiene por figura tipo la gran organización de ES cuya gobernanza es única (empresa única a escala de un sector) y cuyos medios están integrados en una organización estandarizada. Entre ambas, existe la concertación (Malo, 2004) un modo de gobernanza de *espíritu federalista*.

“La esencia del federalismo consiste en aliar la unidad y la diversidad o si se prefiere, unir sin confundir y distinguir sin separar, mientras que la individualista solo conoce la diversidad, no distingue más que separando, destruye toda unidad, y el totalitarismo no conoce más que la unidad, suprime toda diversidad, una confundiendo y absorbiendo. Toda filosofía “univocista”, que afirma el ser, rígidamente uno y excluye de él toda

diversidad, conducirá al totalitarismo, fruto inevitable de los sistemas filosóficos monistas, esencialistas racionalistas. Toda filosofía “equivocista”, que afirma al ser como integralmente diverso, como puro caos, y excluye de él toda unidad, conducirá al individualismo, fruto inevitable de los sistemas filosóficos existencialistas, nominalistas. La filosofía cristiana por el contrario, funda el federalismo, con su doctrina del ser “análogo” que es a la vez uno y diverso, repartiéndose proporcionalmente en distintos estadios de realización. [...] En una perspectiva filosófica donde el ser es organización, orden y estructura, pero al mismo tiempo multiplicación riqueza, superabundancia, efervescencia, el federalismo surge naturalmente, como el orden mismo de lo diverso y la riqueza multiplicadora de la unidad”.

Jean Daujat, *L'ère des fédérations*, 1958

Numerosos sectores cooperativos han adoptado el modelo federativo formal para desarrollarse, estructurando la democracia representativa por nivel de territorio, de lo local a lo nacional. Si esta construcción vertical de abajo hacia arriba tiene aún un lugar, ella es insuficiente para dar cuenta de las nuevas relaciones en el campo del ES. Por ejemplo, incluso si la Confederación de los sindicatos nacionales (CSN) es una confederación de federaciones de sindicatos, es también una organización pivote en una red: “La Red CSN para un desarrollo sostenible solidario y socialmente responsable” de la que forma parte también la Caja de economía solidaria Desjardins que por otra parte es miembro de la Federación de las cajas Desjardins”.

Si la federación ha sido durante mucho tiempo el modelo emblemático en ES y si aún conserva su lugar, es necesario reconocer el ascenso de la red. La *gobernanza de la red* es específica e implica: “la participación voluntaria de las organizaciones miembros; el compartir una misma visión; compartir objetivos y la realización de una misión común; el mantenimiento de la autonomía de servicios de cada partenaire; la complementariedad de sus recursos y la voluntad de eliminar los desdoblamientos entre ellos; el compromiso de los miembros basado en las convicciones, el deseo y el deber de servir a la comunidad; el ajuste mutuo y el desarrollo de las normas comunes” (Zerdani, 2010, p. 34).

Las nuevas asociaciones de partes interesadas en la gobernanza intra-organizacional (como la SCIC y la cooperativa de solidaridad) o inter-organizacional (gobernanza de red) imponen considerar el gobierno misionero en torno a una perspectiva común (Malo, 2003a,

2004) tanto más cuanto se trata de “identidades-proyecto que, en su horizonte histórico, pueden desarrollar una nueva sociedad producida a partir de los valores” (Recuadro 2).

Recuadro 2: La era de las redes

Las identidades-resistencia construyen proyectos identitarios comunitarios, alrededor de identidades no generalizables tales como la nación, el suelo, la etnicidad y hasta cierto punto la religión. Son identidades fuertes porque se apoyan, de modo directo o reconstruido, sobre la historia, la geografía o la memoria colectiva. Aunque son identidades de resistencia ya que no pueden reconstruir la sociedad sobre los valores compartidos. Las identidades-proyecto son embriones de posible formas nuevas de organizaciones sociales y de instituciones que, en principio, pueden modificar las relaciones sociales para todos y construir una nueva hegemonía cultural y política. Es el caso de la ecología, que redefiniendo la relación cultura- naturaleza, redefine los valores en la base de toda la organización social y económica. Es el caso de la afirmación de los derechos humanos por encima de los Estados y los mercados, ubicando en el centro de la legitimidad a los seres humanos como seres libres y portadores de valores en sí mismos. También es el caso del movimiento de las mujeres, al menos en su vertiente no fundamentalista, ya que buscando liberarse, transforman también al patriarcado. Son identidades-proyecto que, en su horizonte histórico, pueden desarrollar una nueva sociedad producida a partir de los valores, y no sólo a partir del despliegue técnico-económico de la lógica del individuo y del mercado, que caracteriza la dominación en la sociedad en red. Pero atención, yo no hablo de futuros promisorios. No sé nada del contenido humano de estos nuevos desarrollos.

Manuel Castells, Propos recueillis par Serge Lellouche, Scienceshumaines.com

Conclusión

En los movimientos de influencia recíproca, más que de isomorfismo, se observan a la vez los rasgos distintivos del modelo de ES (gobernanza democrática y anclaje territorial) versus el de la empresa capitalista (sector y eficacia económica) y los desafíos que se desprenden. En primer lugar, se identifica el desafío de la mutualización como fuente de eficacia económica, particularmente cuando se está en presencia de actividades sometidas a la competencia, o también, simplemente para ser viable (para que los costos no superen los ingresos). Esta mutualización puede tomar formas muy diferenciadas. En segundo lugar el desafío de la gobernanza es esencial. Se expresa actualmente en dos dinámicas principales. La primera concierne a la reconquista de los asociados o miembros, garantes del modelo de

gobernanza democrático, que sobresale sobre la cuestión renovada del rol interno de los asociados o miembros en la gestión de las organizaciones democráticas. La segunda, más innovadora se traduce en el marco de innovaciones institucionales por la ampliación de las partes interesadas asociadas, que desemboca un re-anclaje territorial de estas organizaciones.

Más allá, no puede impedirse subrayar la importancia de construir un modelo coherente fundado en una gobernanza democrática y cuyos principios de gestión estén articulados efectivamente con la gobernanza. Esto descansa sobre un nuevo uso de las herramientas de gestión, así como de las diferentes finalidades asignadas. Dicho de otra manera, el posicionamiento económico no basta, ya que siempre debe asociarse al mismo la perspectiva social. Pero esto también supone, más allá de los marcos formales de la organización, construir modalidades de hacer juntos, en síntesis, de inscribir los grandes principios en ejes de acciones colectivas para reafirmar en ellas el sentido y el alcance.

Referencias

AUDEBRAND, L. K.; MALO, M-C. (2010). « La gestion quotidienne des tensions dialectiques dans l'aire de jeu du commerce équitable », en TURCOTTE, M.-F.; HERVIEUX, C. (éds.), *Mettre en marché pour une cause*, Presses de l'Université du Québec, 234 p.

BASSI, A. (2010). «La mosaïque coopérative: stratégies de réseaux de la coopération sociale à Ravenne » Comment devenir grand en restant petits. *Stratégies de réseaux de la Coopération sociale de Ravenne*, dans ITCAINA X. (ed), *La politique du lien: les nouvelles dynamiques territoriales de l'Economie sociale et solidaire*, Presses Universitaires de Rennes, pp.109-128.

BÉRARD, J.; MALO, M-C. (2002). «Desjardins, l'Église et le développement », *L'Action nationale*, vol. XCII, n° 5.

BOUCHARD, M. (2009). «Innovations sociales et nouvelle régulation associative. Le logement communautaire au Québec», en MAURY, Y.; BERNARD N. (éds) *Coopératives d'habitants, une troisième voie pour le logement populaire et durable*, Bruxelles, Bruylant.

BOYER, R. (1999). «Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance: le point sur quelques recherches régulationnistes», dans *L'année de la régulation*, La Découverte, vol. 3, 300 pages, pp. 13-71.

CAUDRON, F. (2008). «Lier pratiques démocratique et efficacité économique: la rationalisation démocratique», dans *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 308, mai, pp. 56-69.

CÔTÉ, D. (éd.) (2001). *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive ?* Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 413 p.

CÔTÉ, M.; MALO, M.C.; SIMARD, P.; MESSIER, M. (2008). *La gestion stratégique: une approche fondamentale*: Gaëtan Morin/La Chenelière Education, Montréal, 368 p.

DEMOUSTIER, D. (2003). *L'économie sociale et solidaire: s'associer pour entreprendre autrement*, Éditions La Découverte, 216 p.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. (2006). «Defining Social Enterprise», in NYSSSENS, M. (éd.), *Social Enterprise: between Market, Public Policies and Civil Society*, London, New York: Routledge, pp. 3-26.

DEMOUSTIER, D.; RICHEZ-BATTESTI, N. (éds) (2010). «Les OESS: gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, Economie et Société*, vol 12, n°1, janvier-mars.

DRAPERI, J. F. (2009). «Pour un projet d'Economie sociale et solidaire », in DRAPERI, J. F (éd.), *L'année de l'Economie sociale et solidaire 2010, Une alternative à redécouvrir en temps de crise?*, Dunod, pp.197-209.

ELKOUZI, N.; MALO, M-C. (2001). «Alliance stratégique et apprentissage: Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDEC», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 2, décembre, pp. 157-172.

ENJOLRAS, B. (2010). «Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale, le cas des services à la personne», *Géographie, Economie et Société*, n°1, pp. 15-30.

____ (éd.) (2008). *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Peter Lang.

FILIPPI, M.; FREY, O.; MAUGET, R. (2008). «Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés », *Revue Internationale de l'Economie sociale*, n° 310, oct., pp. 31-51.

GENDRON, C. (2010). Le temps de la mondialisation: ISO 26 000 et communication, résumé vidéo de l'atelier Iso 26 000 et communication qui s'est déroulé les 9 et 10 septembre, à Buoux (Luberon).

GENDRON, C.; TURCOTTE, M-F. (2007). «Les nouveaux mouvements sociaux économiques au cœur d'une nouvelle

gouvernance», *Organisations & territoires*, numéro thématique : Réflexion sur la gestion, l'innovation et le développement, vol. 16, n° 1, pp.23-32.

HOARAU C.; LAVILLE, J.-L. (éds) (2008). *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Ramonville, Erès.

KLEIN, J. L.; FONTAN, J.M.; HARRISSON, D.; LÉVESQUE, B. (2009). L'innovation sociale au Québec: un système d'innovation fondé sur la concertation, Cahier du CRISES # ET0907, 66 p.

LAPOUTTE, A.; MALO, M.-C. (2003). « Innovation sociale et identité des coopératives financières: les partenariats caisse-association dans le micro-crédit », Cahiers pour l'histoire de l'épargne, n° 9.

LAVILLE, J.-L. (éd.) (2008). *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Hachette.

LEUBOLT, B.; NOVY, A.; BEINSTEIN, B. (eds) (2009). Governance and Democracy, Cahier du CRISES # ET0908, 92 p.

LÉVESQUE, B.; MENDELL, M. (1999). L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche, Cahier du CRISES # ET9908, Montréal, 31 p.

MALO, M.-C. (2006). «Cooperativas y modelo de desarrollo: la experiencia quebequense». Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social, vol. 6, n° 1, p. 12-29.

_____(2004). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social. Documento 47, Centro de Estudios de Sociología de Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

_____(2003a). La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur, Montréal, UQAM, Cahier du CRISES, # ET0311, 35 p.

_____(2003b). «Cooperacao e Economia Social e Solidária: uma releitura de autores clássicos », Saberes, Revista Interdisciplinar do CETAD e CIRIEC Brasil, n° 0, p. 23-34.

_____(2001). «La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa : vers une fédération ou une coopérative unique ?», pp. 225-242, in GAGNON, A.G.; GIRARD, J.P. *Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 2001, 313 p.

MALO, M-C.; AUDEBRAND, L.K.; CAMUS, A. (2009). La gestion stratégique des organisations de la société civile, Cahier du CRISES # ET0904, Montréal, 42 p.

MALO, M-C.; BÉRARD, J. (2009). *Économie sociale, capitalisation et cadre juridique: quelle évolution*, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), Québec, 65 p.

MALO, M-C.; CAMUS, A.; AUDEBRAND, L. K. (2007). Les innovations de la société civile et le rôle de l'État. Un double processus de reconfiguration dans une économie plurielle, Texte présenté à la Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC, Victoria, 21 p.

MALO, M-C.; LEJEUNE, A. (1998). «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins». *Gestion, revue internationale de gestion*, 23(3), 65-73.

MALO, M-C.; LÉVESQUE, B.; CHOUINARD, O.; DESJARDINS, P-M.; FORGUES, É. (2001). Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation, Cahier du CRISES # ET0108, 65 pages

MALO, M-C.; VÉZINA, M. (2004). «Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles », *Économie et solidarité*, 35(1-2), pp. 100-120. idem: - (2004). «Governance and Management of Collective User-Based Enterprises : Value-Creation Strategies and Organizational Configurations », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 75, n° 1, mars, p. 113-137.

MARCIQUET, V.; PETRELLA, F. (2010). «Stratégies et démarches de coopération inter-associative Analyse et application aux organismes de lutte contre l'exclusion », *Communication au Colloque Mutualisation dans le champ sanitaire et sociale: quelles transformations, appropriations et résistances pour les territoires, les organisations et les professions*, IRTS et CEMM, Marseille, 5-6 mai.

RICHEZ-BATTESTI, N. (2010). «L'Économie sociale et solidaire face à la crise économique: entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération?», *Revue Française de Marketing*, n°226, 1/5, mars, Dossier: L'éthique en période de crise, pp. 49-58.

RICHEZ-BATTESTI, N.; GIANFALDONI, P.; ALCARAS, J-R. (2010). «Les banques coopératives en France: une gouvernance territorialisée?» in *Economie sociale et solidaire: nouvelles pratiques et dynamiques*

territoriales, Presses Universitaires de Rennes, à paraître 2nd semestre 2010.

RICHEZ-BATTESTI, N.; OSWALD, P. (2010). «Vers un modèle hybride de gouvernance: la construction d'une stratégie institutionnelle du faire ensemble: une analyse à partir d'un groupe de tourisme social», *Politiques et Management Public*, vol. 27, n° 1, 2010, pp. 31-54.

RICHEZ-BATTESTI, N.; PETRELLA, F. (2010). «Gouvernance et proximité: des formes de participation et de coopération renouvelées? Une application à l'accueil des jeunes enfants en France», *Géographie, Economie et Société*, vol. 21, n° 1, pp. 53-70.

RICHEZ-BATTESTI, N. (2008). «Gouvernance cooperative et sociétariat: une reconquête inachevée?, une illustration par les banques cooperatives en France», DRAPRERI, J.F. (éd.), *Défis coopératifs alimentation, crédit, démocratie, développement*, Les Cahiers de l'Economie Sociale, n° 6, L'Harmattan, pp. 199-220.

RICHEZ-BATTESTI, N. (2008b). «Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative: le cas des banques coopératives en France», in MUNOZ, J.; RADRIGAN RUBIO M.; RÉGNAR, Y. *La gouvernance des entreprises coopératives*, pp. 75-90, Presses Universitaires de Rennes, 2008.

RICHEZ-BATTESTI N.; BONED, O. (2008). «La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les Banques Coopératives Européennes: Vers une Affirmation Identitaire Coopérative? (Cooperative Banks and CSR: Promoting the Coops Identity) », International Congress of Cooperative Association, The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility, Trento, 15-18 octobre. Et Séminaire de l'International Association of Cooperative Banks, Paris, 21 octobre.

ROUSSEAU, F. (2004). *Gérer et Militer*, Thèse de doctorat en Gestion sous la direction de M. Berry, Ecole Polytechnique, Paris.

SALMON, A. (2007). *La tentation éthique du capitalisme*, Editions La Découverte, Paris.

TCHERNONOG, V. (2010). «La restructuration, quelle réalité et quels enjeux pour les associations», Colloque Associations: quelles stratégies face aux crises? Barreau de Lyon, 24 septembre.

VÉZINA, M.; MESSIER, C. (2009). «Le réseau partenarial comme source d'apprentissage organisationnel. Le cas de la finance solidaire ». Colloque du CIRIEC-Canada, Congrès de l'ACFAS.

VÉZINA, M.; ROUSSELIÈRE D. (à paraître en 2012) «Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale», Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 41, n°1 (année 2010-2011).

ZERDANI, T. (2010). Gouvernance de réseaux interorganisationnels: revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse, Cahier du CRISES # ET1008, 69 p.