
La Escuela de gestión cooperativa de Montreal y el estudio de las tensiones en la evolución de las cooperativas

Los autores analizan las tensiones existentes en el desarrollo cooperativo inspirándose en las obras de la escuela de pensamiento de Montreal sobre gestión cooperativa, cuyas primeras contribuciones datan de la creación, en 1975, del Centro para la Gestión Cooperativa en la HEC Montreal. Los autores plantean que estudiar las tensiones representa un rasgo característico, de esta escuela de pensamiento, y que esta especificidad tiene una implicación global para el movimiento cooperativo. Las tensiones en el desarrollo cooperativo se presentan en el orden en que aparecen en el ciclo vital de una cooperativa y son clasificadas a continuación en función de su naturaleza. La aportación de esta escuela colma una laguna en el estudio de las cooperativas, en el que el análisis diacrónico está menos desarrollado que el sincrónico. Además, ello permite a los autores mostrar el punto de inflexión en el que divergen las pequeñas y las grandes cooperativas. De manera similar, se analizan las reacciones a las tensiones para ofrecer, al final, un marco integrador que pueda resultar útil para los desarrolladores de cooperativas.

Kudeaketa kooperatiboaren gaineko Montrealgo pentsamendu-eskolaren lanetan inspiraturik, kooperatibismoaren garapenean suertatzen diren tentsio eta gatazkak aztertzen dituzte egileek. Lehenengo ekarpenak, HEC Montreal-ean Kudeaketa Kooperatiborako Zentroa sortu zenekoak dira, 1975. urtean. Egileek diote tentsioak aztertzea pentsamendu-eskola horren ezaugarri bereizgarria dela, eta espezifikotasun horrek ondorio orokorra duela mugimendu kooperatiborako. Kooperatibismoaren garapenean tentsioak kooperatiben bizi-zikloan agertzen diren ordenan aurkezten dira, eta duten izaeraren arabera sailkatzen dira ondoren. Eskola horren ekarpenak bete egiten du kooperatiben azterlanean zegoen hutsune bat, azterketa diakronikoa sinkronikoa baino gutxiago garatu dela bertan. Gainera, horrek ahalbidetzen die artikulua egiteko kooperatiba txiki eta handiak elkarrengandik urruntzen diren inflexio puntua erakustea. Era berean, tentsioen aurrean sortutako erreakzioak aztertzen dira, amaieran, kooperatiben garatzaileei baliagarri suerta dakiekeen marko integratzaile bat eskaini ahal izateko.

The authors analyze the tensions in co-operative development by drawing upon the works of the Montréal school of thought on co-operative management, the first contributions of which date to the creation of the Centre for Co-operative management at HEC Montréal in 1975. They suggest that the study of tensions represents a distinctive trait of this school of thought, and that this specificity has global implications for the co-operative movement. The tensions in co-operative development are presented in order of their appearance in the co-operative life cycle and are classified according to their nature. The contribution of this school fills a gap in the study of co-operatives where the diachronic analysis is less developed than the synchronic one. In addition, this allows the authors to show the turning point at which small and large co-operatives diverge. Similarly, the reactions to the tensions are analyzed to offer, in the end, an integrative frame that may be useful to co-operative developers.

Marie-Claire Malo¹

Martine Vézina

HEC Montréal & CRISES

Luc Audebrand

University of British Columbia (UBC)

Índice

1. Introducción
2. La Escuela de gestión cooperativa de Montreal
3. Las tensiones en el desarrollo cooperativo
4. Hacia un modelo integrador de tensiones en el desarrollo cooperativo
5. Conclusión

Referencias bibliográficas

Palabras clave: cooperativa, tensiones, estrategia, desarrollo cooperativo.

Keywords: co-operative, tensions, strategy, co-operative development.

Nº de clasificación JEL: J54, M10, M14.

1. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas y los movimientos cooperativos siempre han tenido que hacer frente a numerosos desafíos relacionados con su propia naturaleza que implica estar en un estado de tensión constante entre diversos elementos. El objetivo de este artículo es analizar el desarrollo de cooperativas desde el punto de vista de las tensiones a las que tienen que hacer frente durante las diferentes fases de su desarrollo –surgimiento, crecimiento, declive y renovación (Malo y Vézina, 2004).

¹ Marie-Claire Malo es profesora emérita en la HEC Montréal y miembro del *Centre de recherche sur les innovations sociales* (CRISES). Martine Vézina es profesora agregada en la HEC Montréal y miembro habitual de CRISES. Luc K. Audebrand es profesor adjunto de la Facultad de Gestión de la Universidad de British Columbia. Los autores desean agradecer a Nancy Dunham su labor de traducción del texto del francés al inglés. También desean agradecer a CRISES y a la *Direction de la Recherche* de la HEC Montréal por su ayuda financiera para la traducción.

Este análisis está inspirado en las contribuciones de una red de actores que evolucionó dentro y en torno al *Centre de gestion des coopératives* (Centro de Gestión Cooperativa) en la HEC Montreal. De entre la diversidad de trabajos realizados por estos investigadores a lo largo de más de tres décadas, pudimos identificar un punto común o tema central que permite razonablemente calificar a esta red de «escuela de pensamiento». De hecho, un rasgo distintivo de la gestión cooperativa es la necesidad de hacer frente y solucionar las tensiones entre los diversos actores, cuestiones, principios e ideologías que hacen de las cooperativas las complejas entidades que son. Por razones prácticas, en este artículo analizamos exclusivamente las aportaciones de aquellos investigadores que han formado parte de la HEC Montreal como profesores, considerando que su obra principal es representativa del corpus de obras de la Escuela de gestión cooperativa de Montreal.

Este artículo comienza con una breve presentación de los principales actores y proyectos de la Escuela de gestión cooperativa de Montreal, para presentar a continuación las principales tensiones que han sido estudiadas por los miembros de esta escuela de pensamiento. En el siguiente apartado se desarrolla el concepto de tensión centrado en las diferentes fases que, por lo general, atraviesan las cooperativas. En este apartado se muestra el momento en que divergen las pequeñas y las grandes cooperativas. El cuarto apartado presenta un modelo integrador para comprender no sólo la naturaleza de las tensiones a las que se enfrentan las pequeñas y las grandes cooperativas, sino también sus diversas reacciones a las mismas.

2. LA ESCUELA DE GESTIÓN COOPERATIVA DE MONTREAL²

2.1. Principales actores y su agenda de investigación

La Escuela de Gestión Cooperativa de Montreal surgió con los primeros trabajos realizados en el Centro para la Gestión Cooperativa de la HEC Montreal que fue creado en 1975. En aquella época, el principal objetivo del Centro era promover la gestión cooperativa (Lévesque *et al.*, 1980) por medio de la provisión de formación específica respaldada por la investigación y también por la documentación (Rhéaume-Champagne y Malo, 1991) así como el desarrollo de este campo, de acuerdo con la tradición de la HEC Montreal. De hecho, un antiguo director de la HEC Montreal, Esdras Minville, había dirigido estudios territoriales/sectoriales orientando al mismo tiempo el desarrollo de cooperativas.³ Otros dos profesores, Victor Barbeau y Francois-Albert Angers, también participaron en el desarrollo de cooperativas de consumo. En la mis-

² En lo que queda de texto, utilizaremos la expresión más breve «Escuela de Gestión Cooperativa de Montreal» para referirnos a la Escuela de Pensamiento de Montreal sobre Gestión Cooperativa.

³ Las *Ceuvres complètes d'Esdras Minville* fueron editadas por F.-A. Angers y publicadas en 13 volúmenes por Fides.

ma línea, varios profesores de la HEC Montreal promovieron, mediante su actividad educativa y de investigación y desarrollo comunitario, la idea de que la gestión cooperativa tiene un carácter específico, observándola desde la perspectiva de la sociología (Delmas Lévesque), la economía (Jean-Claude Guérard), la gestión, el diseño organizativo, la estrategia y la toma de decisiones (Jean-Guy Desforges, Benoit Tremblay, Marie-Claire Malo, Daniel Côté, Martine Vézina y Nicole Giroux).

El Centro se benefició también de la colaboración de mentores europeos, y para algunos, compañeros, como Claude Vienney y Henri Desroche (Lévesque, 2009). El año en que se creó el Centro (1975), Desroche analizó en un seminario en la HEC Montreal, la gestión cooperativa del dinero, poderes, conocimientos y voluntades. Desde mediados de la década de 1970 hasta comienzos de los noventa, Vienney visitó el HEC Montreal varias veces. Su influencia sigue siendo visible en el artículo «Dynamique de la coopérative: association et entreprise» (Dinámica de la cooperativa: asociación y empresa) (Desforges, Lévesque y Tremblay, 1979). A pesar del uso del término asociación, como en Angers, los tres autores adoptan una representación bipolar de las cooperativas, tomada de Vienney, que identifica esta forma organizativa como una combinación de un grupo de personas y una empresa.

El año de 1980 fue testigo de los avances en el proyecto de describir el carácter específico de la gestión cooperativa. En la obra colectiva «*Stratégie et structure de l'organisation coopérative*» (Estrategia y estructura de la organización cooperativa) (Desforges y Vienney, eds., 1980), Vienney (1980b) abordaba las relaciones entre actividades y pertenencia como miembro que caracteriza a las cooperativas. En la misma obra, Desforges (1980) examinaba la estrategia y estructura de las cooperativas, mientras Tremblay (1980) reflexionaba sobre gestión y toma de decisiones en las cooperativas. Lévesque (1980b) analizó las relaciones sociales desde la perspectiva de la tecnología y, por último, Desroche escribió un epílogo titulado «*Stratégie coopérative et spéléologie sociale*» (Estrategia cooperativa y espeleología social). Esta obra desarrolla los conceptos clave de cooperativa instituyente –la comunitaria– y la cooperativa instituida –la empresa.

Durante la década de 1980, el Centro publicó un gran número de documentos de trabajo sobre los temas de las estructuras de la asociación y estructuras empresariales⁴ así como sobre la función de las relaciones entre los miembros (Malo, 1982b; 1983; Marc-André Bouchard y Malo, 1983). También publicó, como una serie especial de sus documentos de trabajo, las actas de la conferencia internacional «*Les coopératives de travailleurs pour la création et le maintien de l'emploi*» (Las cooperativas de trabajadores para la creación y protección del empleo), que tuvo lugar en Montreal en 1984. En 1986, el boletín CIRIEC Canada, *Coopératives et Développement*, también publicó un número especial sobre «La mujer y las cooperativas» (Giroux, Malo y Rhéaume-Champagne, eds., 1986).

⁴ Ver Hervé Fahndrich (supervisado por Malo) y Leboeuf (supervisado por Malo) en *Cahiers du Centre de gestion des coopératives* (www.hec.ca/biblio/).

A comienzos de la década de 1990, la serie *Coopérateurs pionniers*⁵ (cooperativistas pioneros) fue resultado de una gran investigación sobre la experiencia cooperativa en Québec vista por sus fundadores (Lévesque, 1982). Más tarde, en 1992, *Coopératives et Développement* realizó un número titulado «Vers une théorie de la gestion des coopératives» (Hacia una teoría de la gestión de las cooperativas), editado por Côté. En este número, Côté participó con un artículo sobre el desarrollo de un modelo de análisis estratégico de las cooperativas. Giroux también aportó un análisis sobre la participación y la toma de decisiones en las cooperativas. En ese número se invitó a Vienney a responder a la pregunta: ¿Justifica el carácter particular de las cooperativas la búsqueda de herramientas y modelos de gestión específicos? Su respuesta ofrecía una síntesis de lo que constituye dicha especificidad y justifica un análisis específico de la naturaleza socioeconómica de las cooperativas. En lo que respecta a las herramientas y modelos de gestión específicos, hay que agradecer a Guérard su importante contribución ya que se le debe la reingeniería del proceso financiero de las cooperativas al vincular la financiación de los miembros y la de las cooperativas (Guérard, 1983, 1987, 1990). La escuela también se ha ocupado de la educación cooperativa (Côté, Carré y Vézina, 1993; Giroux y Dubreuil, 1994) como una función integrada de la gestión en un contexto de mutación de las cooperativas (Côté y Vézina, 1991).

En las décadas de 1990 y 2000, los investigadores de la HEC Montreal tuvieron una notable participación en los grupos de trabajo internacionales del CIRIEC⁶ en temas relacionados con la economía social (Monzón Campo y Defourny, eds., 1992), las relaciones entre cooperativas, principios cooperativos y mercados (Monzón Campo y Zevi, eds., 1994) y *holdings* cooperativos (Côté, ed., 2001). En el grupo de trabajo que se ocupaba del tema del lugar y papel que desempeñan los *managers* en la estructura de gobernanza en economía social (Chaves *et al.*, eds., 2004), Malo y Vézina contribuyeron con un artículo sobre la gobernanza y la gestión de la sociedad colectiva basada en usuarios mediante estrategias de creación de valor y configuraciones organizativas.

En 2001, mientras el Centro se transformaba en el *Centre Desjardins d'études en gestion des coopératives de services financiers* (Centro de Estudios Desjardins para la Gestión de Cooperativas de Servicios Financieros), y mientras Malo creaba a mediados de la década de 1990 una sucursal del CRISES⁷ en la HEC Montreal, la investigación sobre gestión cooperativa continuó en estos grupos. En el Centro Desjardins, Poulin y Tremblay (2005) mostraron cómo se reestructura en profundidad una gran cooperativa para atender mejor a sus miembros. En CRISES, investigadores de la es-

⁵ Vidas de los actores que estuvieron en la cima estratégica de grandes organizaciones cooperativas o mutualistas, la mayoría de ellas registradas por Jean-Louis Martel, profesional de la investigación.

⁶ Centro Internacional de investigación e información sobre la economía pública, social y cooperativa.

⁷ *Centre de recherche sur les innovations sociales* (Centro de investigación de innovaciones sociales).

cuela de Montreal trabajaban en los temas de dirección y gestión estratégica de cooperativas y otras organizaciones de la sociedad civil (Andion y Malo, 1998; Leite Rodrigues y Malo, 2006; Malo, Audebrand y Camus, 2008, 2010; Vézina y Malo, 2004 y otros en preparación). Côté (2009) fue invitado a desarrollar su marco teórico sobre la gestión del equilibrio cooperativo en el libro de Macpherson y McLaughlin-Jenkins.

Estos son algunos de los principales hitos de la escuela de gestión cooperativa de Montreal y de los proyectos en los que participó con relación a este enfoque particular. Estas obras fueron fundamentales para la gestión cooperativa así como para su gobernanza, campo específico de investigación en el estudio de las cooperativas (Lévesque y Malo, 1991). Esperamos demostrar que un rasgo distintivo de los trabajos sobre gestión cooperativa de la escuela de Montreal, en lo que respecta al desarrollo cooperativo, es que ponen de manifiesto las tensiones inherentes en las cooperativas. Estas tensiones están incluso más activas hoy, cuando las cooperativas de todo el mundo se enfrentan a tremendos desafíos para hacer frente a la globalización y a las crecientes expectativas sociales en lo que respecta a responsabilidad social y medioambiental corporativa.

2.2. Una especificidad oculta de la Escuela de Montreal sobre gestión cooperativa

Investigadores de la Escuela de gestión cooperativa de Montreal desarrollaron una representación bipolar de las cooperativas y su gestión, tal como lo demuestran los pares de conceptos que se encuentran en sus obras (cuadro nº 1). De este modo han contribuido, al menos implícitamente, a identificar las tensiones que se producen en el desarrollo cooperativo.

Cuadro nº 1. LAS TENSIONES EN LA ESCUELA DE PENSAMIENTO DE MONTREAL DE GESTIÓN COOPERATIVA: PARES DE CONCEPTOS

PARES DE CONCEPTOS		AUTOR	AÑO
Viabilidad de la asociación	Viabilidad de la empresa	Desforges, Lévesque y Tremblay	1979
Determinación genética del área estratégica Criterios para evaluar posibles opciones estratégicas desde/en la perspectiva de la asociación	Determinación funcional del área estratégica Criterios para evaluar posibles opciones estratégicas desde/en la perspectiva de la empresa	Desforges	1980
Papel de liderazgo de la asociación Estructura de asociación oficial Autonomía	Papel de dirección de la empresa Estructura funciones de empresa Integración, centralización	Tremblay	1980

Desarrollo Significado	Crecimiento Poder	Lévesque	1980a
Relaciones de asociación Tecnología de asociación	Relaciones de dominio Transferencias tecnológicas	Lévesque	1980b
Participación como un fin Educación, formación y desarrollo de los miembros	Participación como medio Información, comunicación y consulta	Malo	1982
Relaciones entre miembros Estructura de asociación	Relaciones con miembros Estructura de empresa	Malo Bouchard y Malo	1983 1983
Fondo de pensiones miembros Política de dividendos	Capital permanente de la cooperativa Política de reservas de capital	Guérard	1983
Mujeres como activistas	Mujeres como clientes	Malo	1986vf 1991va
Miembro propietario Miembro propietario	Miembro usuario Titular externo de capital riesgo	Guérard	1990
Rol socio-político Mantener vínculo de uso Criterios de «asociación»	Técnico-administrativo Mínimo de rendimiento económico Criterios de «empresa»	Côté	1992
Cooperativas de miembros De abajo arriba Participación en proceso estratégico Acción concertada Comités	Grupo de cooperativas De arriba abajo Toma de decisiones estratégica Consulta Encuestas	Giroux	1992
Estimular la participación de socios cooperativos	Difundir conocimientos relacionados con valores, políticas y reglas	Giroux y Dubreuil	1994
Gobernanza Local Cooperativas	Dirección Global Sociedad holding	Malo y Lejeune	1998
Utopía Movilización Perspectiva Poder sobre la empresa Configuraciones de gobernanza Autonomía	Ideología Cohesión Posicionamiento Poder en la empresa Configuraciones de gestión Integración	Malo	2000vf 2003ve ----- 2006
Asociación Miembros Democracia Práctica de participación Identidad cooperativa Nuevo paradigma cooperativo	Empresa Holding cooperativo Capacidad competitiva Práctica de gestión y empresa Posicionamiento competitivo Estrategia y cambio de estructura	Côté	2001a 2001b
Fuerte estructura asociativa Educación cooperativa Cohesión asociativa	Actividades empresariales cooperativas Cuestiones estratégicas cooperativas Cohesión estratégica	Côté	2003

Local Innovación Capital social Valores Focalización	Global Estandarización Capital financiero Valor económico Hibridación	Malo y Vézina	2004
Democracia Reglas ajenas al mercado	Jerarquía Reglas del mercado	Malo y Tremblay	2004
Valores y propósito Prácticas asociativas Influencia de la red sobre el equilibrio cooperativo a nivel local	Modelo de negocio Prácticas comerciales Influencia del entorno competitivo sobre el equilibrio cooperativo	Côté	2007
Adaptación Sociedad civil Organizaciones locales	Adopción Mercado o estado Actor jerárquico	Malo Camus y Audebrand	2007
Sociedad civil Territorio	Mercado Sector	Malo, Audebrand y Camus	2010
Lógica territorial Nuevas cooperativas multi – partes interesadas	Lógica sectorial Antiguos grupos cooperativos de una única parte interesada	Malo y Richez- Battesti	2010
Visión basada en recursos Socios de apoyo Procesos internos	Modelo de posicionamiento Socios financieros Procesos externos	Vézina y Legrand	2004
Soporte de una red de partenariado	Desarrollo de métodos de gestión y analíticos adaptados	Vézina y Rousselière	Próxima publicación
Feminismo Principio de igualdad diferenciada Modelo hembra educadora Política social	Auto-gestión Principio de igualdad no diferenciada Modelo macho guerrero Política económica	Malo, Buendia Martinez y Vézina	Próxima publicación
Capital social Aprendizaje inter-organizativo	Capital relacional Aprendizaje empresarial	Vézina y Messier	Próxima publicación
Enfoque basado en la perspectiva Enfoque basado en recursos	Enfoque de posicionamiento Enfoque de posicionamiento	Vézina y Malo	Próxima publicación

Fuente: Elaboración propia.

Ya en la década de 1970 las investigaciones habían revelado la tensión entre la viabilidad de la asociación y la viabilidad de la empresa (Desforges, Lévesque y Tremblay, 1979). En su publicación de 1980, Desforges ya estaba resaltando las ten-

siones entre las modalidades de desarrollo de la asociación y aquellas de la empresa, así como entre la determinación genética y la determinación funcional del área estratégica. Esta última tensión hace referencia a los criterios desde la perspectiva de la asociación y a los de la empresa, subrayando la múltiple racionalidad de la asociación y la racionalidad singular de la empresa (Desforges, 1980). Ello produce tensiones entre la necesidad de una gestión cooperativa específica y los métodos de gestión de la tecnoestructura, mostrando por lo tanto la tensión más general existente entre las cooperativas y la economía de mercado (Desforges, 1981, 1978).

La obra de Tremblay (1980), con un enfoque claramente gerencial, revelaba las tensiones entre el papel del líder de la asociación y el de director de empresa, entre la estructura de asociación y la estructura de empresa, entre la cooperativa y la federación. Para Lévesque (1980a), aparecen tensiones entre necesidades insatisfechas y movilización, entre movilización y liderazgo y entre liderazgo y cohesión de esfuerzos. Las relaciones de asociación y las relaciones de dominación así como los arbitrajes entre tecnologías de asociación y las aparentemente neutras transferencias tecnológicas de la economía de mercado son también tensiones que caracterizan a la gestión cooperativa (Lévesque, 1980b). En la década de 1980, los trabajos de Malo y sus colaboradores identificaron tensiones entre la estructura de asociación y la estructura de empresa, entre la función de relación con miembros y la función de empresa «cooperativizada», así como en las relaciones «entre» y «con» miembros (Malo, 1982b; 1983; Bouchard y Malo, 1983). La autora también indicaba la tensión entre el papel de las mujeres miembros en tanto que activistas y como clientes (Malo, 1991).

En la década de 1990, como había hecho antes Desforges (1978; 1980), Côté (1992) formuló las tensiones implícitas en las opciones estratégicas de la cooperativa. En su modelo de gestión estratégica, Côté señalaba las tensiones entre los miembros y la cooperativa, entre la cooperativa y su entorno, entre la defensa del «vínculo de uso» (acuerdo inicial y reformulación de dicho acuerdo) y la consecución de un mínimo de eficiencia económica, así como entre los polos socio-político y técnico-administrativo. Estas tensiones requieren arbitraje entre criterios vinculados a la asociación y criterios relacionados con la empresa. En su obra sobre el proceso de toma de decisiones en cooperativas, Giroux (1992, 1993) señalaba una tensión entre la participación en el proceso estratégico y en la toma de decisiones estratégicas. En este proceso, las necesidades de los miembros y aquellas de la empresa, las necesidades de cada cooperativa y las de su federación, así como las necesidades de concertación y consulta, se encuentran todas ellas en tensión. Malo y Lejeune (1998) situaban las tensiones entre el nivel local de cooperativas como la unidad básica y el nivel global del sector y la federación. Desde la perspectiva de las tensiones entre gobernanza y gestión así como entre administradores y *managers*, los investigadores centraron su atención en la dualidad de valores de mercado y de cooperativa, que son competitivos por naturaleza, y que impregnan la cooperativa.

Los trabajos realizados en la década de 2000 también hacían hincapié en las tensiones. De Malo (2003, 2006) aprendimos la presencia de tensiones entre las diversas configuraciones de gobernanza, por un lado, y entre las diversas configuraciones de gestión por otro. Este es el caso, por ejemplo, de la democracia participativa y la democracia representativa o, a nivel de movimiento cooperativo, de la tensión entre autonomía e integración. Esta autora también describía la tensión entre la perspectiva de transformación social y la posición competitiva en la relación del movimiento cooperativo con el mercado. Malo y Vézina (2004) describieron la tensión entre innovación y estandarización en la trayectoria del desarrollo de las cooperativas.

El análisis de las tensiones se ha vuelto más explícito en los últimos años, en los que los investigadores han centrado su interés en las organizaciones de la sociedad civil, o en organizaciones de economía social, incluyendo, entre otras, a las cooperativas. Estos investigadores se inspiraron en las corrientes teóricas de elaboración de estrategias (Audebrand, 2008). En el modelo organizativo de la economía plural (Malo, Camus y Audebrand, 2007), las cooperativas son el ejemplo perfecto de organizaciones en tensión constante entre la sociedad civil y el mercado. Mori y Malo (2003) muestran la tensión entre el proyecto soñado y el proyecto en la práctica, (Desroche, 1976) en el sector del comercio justo, soñado en el Norte y practicado en el Sur. Audebrand (2008) y Audebrand y Malo (2010) desarrollan el modelo de tensiones fundamentales (integración-separación, estabilidad-cambio, cierre-apertura) y lo ilustran con el sector del comercio justo. Malo, Audebrand y Camus (2010) describen la tensión fundamental entre perspectiva y ubicación en desarrollo sostenible territorial, mientras que Malo y Richez-Battesti (2010) muestran la tensión entre lógica territorial y lógica del sector, y entre democracia y rendimiento económico. También señalan la tensión, en la economía social, entre la antigua democracia de una única parte interesada y la nueva democracia de múltiples partes interesadas. En la misma línea, Malo y Bérard (2009) señalaron las tensiones fundamentales en este campo, comparando los regímenes jurídicos asociativo y cooperativo y también sociedades colectivas y el emprendimiento social.

Por ultimo, citaremos dos trabajos todavía sin publicar. En el primero, Malo, Buendía Martínez y Vézina (de próxima publicación) investigan el principio de igualdad, haciendo referencia a la autogestión y a la lógica feminista. Así se revela la tensión entre los principios de igualdad diferenciada y no diferenciada, o entre los modelos de macho guerrero y hembra educadora. Esta tensión se encuentra incluso en políticas sociales y económicas cuando se trata de poner en marcha un proyecto empresarial colectivo femenino. Vézina y Malo (de próxima publicación), tomando el modelo cooperativo como ideal de organización excelente, desarrollan la trayectoria de las posturas estratégicas en el proceso de desarrollo cooperativo. De este modo han arrojado luz sobre las tensiones entre el enfoque basado en recursos y el enfoque de posicionamiento y entre los planteamientos basados en la perspectiva o en el análisis estratégico.

3. LAS TENSIONES EN EL DESARROLLO COOPERATIVO

En los siguientes apartados presentaremos las principales tensiones a las que se enfrentan las grandes y pequeñas cooperativas durante su evolución. Las describimos estas tensiones teniendo en cuenta las cuatro fases principales que atraviesan la mayoría de cooperativas durante su desarrollo: surgimiento, crecimiento, declive y renovación (Malo y Vézina, 2004).

3.1. Tensiones en la fase de surgimiento de las cooperativas

En la fase de surgimiento de la cooperativa, las tensiones son del mismo tipo que las que caracterizan la relación entre el proyecto soñado y el proyecto en la práctica (Desroche, 1976) o entre el modelo instituyente de la comunidad y el modelo instituido de la empresa (Desroche, 1980). Estos dos polos fueron redefinidos por la escuela de gestión cooperativa de Montreal como si fueran, en el momento del surgimiento, el análisis de la viabilidad de la asociación y el de la viabilidad de la empresa (Desforges, Lévesque y Tremblay, 1979).

Aunque la cooperativa es creada por un empresario colectivo (Lévesque, 1986; Tremblay, Belisle y Toth, 1981), no es infrecuente que los promotores del proyecto sean individuos aislados. De ahí que exista una tensión entre la iniciativa individual y el modelo colectivo. Sin embargo, sin un grupo de personas, el proyecto empresarial sería como cualquier otro. Sin una asociación de personas, se puede crear una empresa social pero no una empresa colectiva como es la cooperativa. De hecho, la democracia es el fundamento de la identidad cooperativa (Giroux, 1992; Côté, 2003; Malo y Bérard, 2009) y no sólo su misión social. Además, la dimensión colectiva se beneficia de estar basada en la comunidad ya que este tipo de sostén permite a la cooperativa emergente aprovecharse de los recursos de la comunidad (Malo y Vézina, 2004). La aportación de un actor de fuera puede ayudar a co-construir, con el empresario social, la dimensión democrática de un proyecto que todavía es demasiado individual. Por lo tanto, el empresario y los organizadores de la comunidad deben desarrollar un plan asociativo, lo mismo que el empresario capitalista desarrolla un plan de negocio. La co-construcción empresarial-comunitaria constituye en este sentido un ingrediente importante para la viabilidad de la asociación.

En esta etapa de surgimiento de la cooperativa, los actores deben ser movilizados en torno a una necesidad profundamente sentida (Lévesque, 1980a). Esta movilización requiere liderazgo (Lévesque, 1980a; Tremblay, 1980). Sin embargo, los fundadores, o incluso el fundador, constituyen un círculo interno (Desroche, 1975) de manera que esa gobernanza y gestión pueden ser practicadas individualmente o en pareja: el presidente y el director (Malo, 2003, 2006). La configuración democrática participativa, que implica relaciones igualitarias entre miembros, no es el destino de todas las cooperativas emergentes. Pero, en la fase de surgimiento, la dimen-

sión de su misión (Malo y Vézina, 2004) demuestra la cohesión del grupo y el esfuerzo cooperativo a través de una configuración en la que gobernanza democrática y la gestión operativa están a menudo entremezcladas (Malo y Lejeune, 1998).

El emprendedor, individuo o grupo, junto con las organizaciones de apoyo (Guérard, 1986; Malo, Lévesque y Girard, 1998) o incluso relacionándose con otros empresarios, ya sean privados (Dumais, Malo y Raufflet, 2005) o colectivos (Vézina y Rousselière, de próxima publicación), deben elegir de todos modos el régimen jurídico de la nueva organización. La solución específica (Lévesque, 1980a) puede ser una cooperativa o una organización sin ánimo de lucro. También puede ser otro régimen similar como una organización de base comunitaria (Malo y Bérard, 2009). La creación de una organización, que será la combinación de una asociación de personas y una empresa recíprocamente vinculadas en una doble relación de actividad y afiliación como miembros (Vienney, 1980b), exige la elección de un régimen de cooperativa. A la inversa, el fundamento jurídico de la organización sin ánimo de lucro es la incapacidad de repartir superávit, no porque la producción de superávit sea ilegal, sino porque su reinversión es jurídicamente vinculante (Malo y Bérard, 2009). Por lo tanto, en comparación con la organización sin ánimo de lucro, en la cooperativa existe un acuerdo inicial miembros-cooperativa que está basado en un vínculo de uso (Côté, 1992).

Históricamente, este vínculo de uso fue definido, dentro del núcleo de una tipología cooperativa tradicional, con relación a una única categoría de partes interesadas: proveedores, trabajadores o clientes (Malo, 2000). Pero más recientemente han aparecido nuevas cooperativas, integradoras y con múltiples partes interesadas, que asocian a múltiples actores en la gobernanza, a menudo según una lógica territorial (Malo y Richez-Battesti, 2010). Este es el caso de las cooperativas solidarias en Québec (Vézina y Girard, 2003) que pueden incluir miembros consumidores (hogares o productores independientes), miembros trabajadores y miembros financiadores. Por lo tanto, la configuración de la gobernanza en la fase de surgimiento se encuentra en tensión entre la gobernanza democrática representativa y la gobernanza dotada de una misión. La primera funciona según el principio de la igualdad diferenciada mientras que la segunda funciona según el principio de la igualdad no diferenciada (Malo, Buendía Martínez y Vézina, de próxima publicación). Al hacerlo así, la múltiple racionalidad de la asociación (Desforges, 1980) se multiplica por diez, haciendo que sea aún más indispensable la afirmación de un proyecto de movilización común, de una perspectiva estratégica de interés general como el «comercio justo» (Tadros y Malo, 2003). Sin embargo, la identidad cooperativa derivada de la propia forma organizativa se refiere a un modelo instituyente que apunta a la transformación (Malo y Vézina, 2004).

Para algunas categorías de agentes relativamente dominados, la llegada de la organización cooperativa les permitió acceder al poder del empresario, a la manera de trabajadores que se quedan sin trabajo y crean una cooperativa (Tremblay, Belisle y

Toth, 1981). Ello les permitió reorganizar, por medio de una empresa, algunas de sus actividades interrumpidas por el despliegue de la economía de mercado capitalista (Vienney, 1980a). Se siguen creando cooperativas de este modo, en un movimiento instituyente, representando un modo de iniciativa empresarial institucional (Vézina y Rousselière, de próxima publicación). De hecho, existe una innovación social en la forma cooperativa (Malo y Vézina, 2004) que promueve un proyecto de transformación empresarial, su reintroducción en un territorio, incluso cuando la racionalidad dominante del mundo empresarial empuja a la empresa hacia una economía global sectorializada, en la que los territorios no son actuantes⁸ sino simples bolsas de recursos. La cooperativa contiene por lo tanto un proyecto para sustituir la relación de dominación por la relación de asociación (Lévesque, 1980b).

El proyecto para crear una cooperativa también implica un análisis de la viabilidad de la empresa (Desforges, Lévesque y Tremblay, 1979). Aunque el plan asociativo presente el proyecto de transformación social, respondiendo de ese modo a la necesidad social y permitiendo una movilización, el plan de negocio debe especificar el posicionamiento competitivo que tiene que ser adoptado para generar ingresos. Esta necesidad de posicionamiento puede darse tanto en un mercado privado como en un mercado público, o en una cooperativa (clientes-miembros) o filantrópica. Puede darse incluso en varios mercados al mismo tiempo. Por lo tanto, en la fase de surgimiento, la tensión entre perspectiva y posicionamiento ya está presente, pero lo está con o a través de la perspectiva de que la nueva cooperativa obtiene inicialmente sus recursos en forma de fuerza, valores y anclaje comunitario (Vézina y Malo, de próxima publicación).

3.2. Tensiones en la fase de crecimiento de la cooperativa

El entorno de soporte para el desarrollo de una cooperativa no sólo es importante durante la fase de surgimiento sino también en la fase de crecimiento (Guérard, 1987; Poulin y Malo, 1988, Malo y Théberge, 1989). En esta fase adoptará sin embargo una forma diferente. Durante su surgimiento, la cooperativa forma parte de un anclaje comunitario a escala territorial local. En su fase de crecimiento, el entorno de soporte de la cooperativa está organizado alrededor de un sector cooperativo emergente, mientras que la cooperativa, como innovación social, necesita de un proceso de difusión (Malo y Vézina, 2004). En efecto, las cooperativas son organizaciones autónomas pero, debido a su ambición de transformación social y competencia, tienen propensión a extenderse y reagruparse, de ahí que es probable que surja una tensión entre autonomía y concertación (Malo, 2003). Por lo tanto, la cohesión de esfuerzos (Lévesque, 1980a) no viene dada y el riesgo de ais-

⁸ Término creado por Lucien Tesnière y usado en semiótica para designar al participante (persona, animal o cosa) en un programa narrativo. (Nota del Editor).

lamiento de la cooperativa en sus respectivas comunidades locales pone en peligro la expansión del sector emergente.

De este modo se crean *clusters* de cooperativas sin un plan exhaustivo de implantación, integración y desarrollo, salvo el proyecto movilizador que caracteriza a un movimiento cooperativo no institucionalizado. Aunque las cooperativas pioneras servían como modelo, las recientes cooperativas creadas en el sector emergente son menos militantes. Pueden parecer incluso pseudo-cooperativas, por falta de un marco reglamentario cooperativo lo suficientemente fuerte para proteger el nombre de cooperativa. Y además, a menudo existe un cierto desacuerdo en las filas de las cooperativas «reales». Algunas promocionan la federación, otras piensan en adoptarla, mientras que otras conservan celosamente su autonomía. Entre estas últimas, existe incluso el riesgo de conductas parasitarias (beneficiario gratuito o *free-riding*) ya que algunas cooperativas pueden tratar de beneficiarse de las ventajas de la federación sin formar parte de ella, y por tanto, sin contribuir en nada.

Aunque existe, en el todavía movimiento militante, una capacidad voluntaria de movilizar recursos no monetarios y ajenos al mercado que pueden ser asignados a las necesidades de la federación, los recursos financieros siguen sin estar sobre la mesa. La capacidad de la cooperativa de movilizar este tipo de recursos (Vézina y Malo, de próxima publicación) es por lo general débil y resulta incluso más limitada cuando se trata de cooperativas jóvenes que presentan pocos superávit. La joven federación se volverá entonces hacia autoridades públicas que posean recursos monetarios y no monetarios (por ej. espacio de oficinas). Esta es la razón por la que la primera responsabilidad confiada a una federación es por lo general el papel de representar a las cooperativas ante las autoridades públicas (Malo, 1982a).

La relación entre el Estado y las cooperativas se crea en torno a una cuestión común (Malo, Camus y Audebrand, 2007) adoptando la forma de una necesidad profundamente sentida y relacionada con la misión convergente de las cooperativas y la del Estado (Vézina y Bernier, 2001; Vézina y Girard, 2003). Pero un gobierno o una administración pública exigirán, a cambio de su apoyo financiero, una garantía de que existe cohesión entre el grupo de cooperativas. La cohesión se medirá por la tasa de afiliación de la cooperativa en el grupo. Así, las cooperativas deben tratar de escapar de un círculo vicioso en el que el grupo necesita financiación pública pero no tiene los medios financieros para apoyar sus actividades a fin de movilizar a todas las cooperativas y lograr la cohesión requerida. Y aún más, la federación de cooperativas requiere un esfuerzo financiero de las cooperativas mientras que su propia contribución al servicio en las cooperativas miembros sigue siendo muy limitado, o incluso inexistente. Además, la unidad del sector de cooperativas puede verse debilitada por la creación de múltiples federaciones, cuya diversidad está basada en la adhesión a valores que son lo suficientemente diferentes como para impedir la creación de un movimiento unificado (Malo, 1980). La dimensión temporal puede

ser decisiva porque si la unidad tarda mucho en establecerse, la competencia no tardará nada en organizarse.

El propio éxito de un nuevo modelo de empresa cooperativa que fue difundido mediante la creación de empresas nacidas a partir de otras (*spin-off*) y que dio lugar a tipos similares de cooperativas en diferentes territorios locales, puede atraer competidores que lo imitarán, simplificarán y estandarizarán (Malo y Vézina, 2004). El éxito puede incluso llevar a un Estado envidioso a apropiarse del proyecto cooperativo, simplificándolo e instrumentalizándolo (Giroux y Malo, 1988). Y cuando se les ofrecen alternativas, algunos cooperativistas pueden traicionar su primitiva lealtad y «votar con los pies» (Tremblay, 1980).

El vínculo de uso entre miembros y su cooperativa está basado en una función «cooperativizada»: compras en la cooperativa de proveedores, producción en la cooperativa de trabajadores, *marketing* y ventas de productos o servicios en las cooperativas de los clientes (Tremblay, 1980; Malo, 2003). Sin embargo, incluso estas actividades realizadas con los miembros experimentan una forma de competencia cuando existe una posibilidad de sustitución en el mercado (Vienney, 1980b). Por lo tanto, los miembros no siempre constituyen un mercado cautivo. Cuando la oferta de los competidores resulta más atractiva (mejores precios, mejores salarios, dependiendo del tipo de cooperativa), la capacidad asociativa intercooperativas se vuelve decisiva. Frente a la demanda económica, se hace imperativo unir los recursos (Malo y Richez-Battesti, 2010), ya sean de *marketing*, gestión de recursos humanos o medios de compra, dependiendo de la naturaleza de la cooperativa.

Por lo tanto, en la fase de crecimiento, existe una necesidad de estructurar un sector cooperativo haciendo crecer el movimiento (Malo y Théberge, 1989). Se requiere una gestión de voluntades (Desroche, 1975) para que la voluntad de unirse vaya más allá del estrecho círculo de fundar cooperativas en la red. Tal vez porque son los primeros en verse afectados por la competencia o los primeros hacia los que apunta la restricción financiera gubernamental, los gestores de las cooperativas básicas (locales) tendrán tendencia a agruparse a fin de tratar sobre sus prácticas más eficientes e innovadoras, pudiendo llegar tan lejos como crear un «comité de gestores» (Malo, 1980; Malo y Lejeune, 1998; Elkouzi y Malo, 2001). Y también se puede producir un aprendizaje entre organizaciones del mismo campo cooperativo (Vézina y Messier, de próxima publicación).

A pesar de la dificultad de lograr un consenso que acompañe a cualquier acción concertada, la participación en el proceso de toma de decisiones estratégicas de los representantes de cooperativas locales que se reúnen en un congreso o en una asamblea general de su movimiento sectorial (Giroux, 1992) es el mecanismo preferente. En esta etapa de crecimiento, la autonomía sigue siendo en efecto importante. De hecho, un grupo que desea avanzar demasiado rápido para poner recursos en común, aunque este mecanismo sea necesario para garantizar un mínimo de eficiencia

económica (Côté, 1992), encontrará resistencia e incluso protesta del liderazgo (Desroche, 1976) en la asociación cooperativa. Una mera puesta en común de recursos que no prevea una gobernanza democrática para controlar sus orientaciones estratégicas con respecto al proyecto colectivo (Malo y Richez-Battesti, 2010) está condenada al fracaso de la cooperativa.

Por lo tanto, las innovaciones organizativas son necesarias a fin de estructurar un nuevo sector o un nuevo segmento. Una configuración asociativa (Vézina y Messier, de próxima publicación) que por lo general adopta la forma de una red estructurada, facilitará la movilización de recursos secundarios en torno a una perspectiva común. Podemos citar el ejemplo de financiación solidaria en la que participen una serie de entidades de diversa naturaleza, incluyendo cooperativas, unidas en torno a un proyecto común (Vézina y Messier, de próxima publicación). La innovación también es necesaria en lo que respecta a la financiación para garantizar el crecimiento de la cooperativa. Por lo tanto, el vínculo entre las finanzas personales de los miembros y la capitalización de las cooperativas (Guérard, 1983) es un paso adelante, como lo es la inclusión de miembros de apoyo financiero (Girard y Vézina, 2002; Tadros y Malo, 2003) que aporten recursos a las nuevas cooperativas formadas por múltiples partes interesadas. Por último, la gran variedad de formas de grupos voluntarios de organizaciones de pequeño y mediano tamaño (Hugron y Malo, 1997) hace pensar que es posible ampliar la gama de opciones ofrecidas al desarrollo cooperativo en su fase de crecimiento. Por ejemplo, se puede adoptar el modelo capitalista de franquiciador-franquiciado. Sin embargo, este modelo debe ser adaptado al contexto cooperativo a fin de proporcionar al franquiciador, por ejemplo, un representante de gobernanza democrático de los franquiciados. En suma, siempre hay procesos de adopción-adaptación en la trayectoria de la difusión de una innovación cooperativa (Malo, Camus y Audebrand, 2007) y ese proceso incluye un riesgo de «declive cooperativo».

3.3. Tensiones en la fase de declive de las cooperativas

Observamos una fase de declive cooperativo cuando se produce una inversión (Vienney, 1980b) o un cambio (Côté, 1992; Giroux, 1993) en la relación entre los miembros del grupo y la empresa a favor de esta última. Esta inversión puede tener lugar tanto en el nivel de la federación como en el de la cooperativa. Esta situación también da lugar a una determinación funcional del área estratégica (Desforges, 1980). Las opciones estratégicas y las transferencias tecnológicas parecen neutrales pero ocultan relaciones de dominio (Lévesque, 1980b). La estrategia de creación de valor es entonces una estrategia de estandarización a través de la imitación del empresario capitalista (Malo y Vézina, 2004).

La integración de medios en el seno de un sector cooperativo o la concentración de medios como resultado de fusiones sucesivas (de cooperativas básicas, de federa-

280

ciones territoriales) necesarias para racionalizar actividades, tienen prioridad sobre la puesta en común de recursos de una manera asociativa. Son por lo general los antiguos movimientos cooperativos los que se han transformado de este modo en grupos sectoriales sobre el modelo de empresas capitalistas privadas globales. Prácticamente, todos los antiguos movimientos financieros y agrícolas (bancos y seguros) se han convertido así en cooperativas o en *holdings* mutualistas (Côté, ed., 2001), en grandes grupos cooperativos o mutualistas (Vézina, 2003) que controlan filiales cuyo estatus es capitalista, de ahí la expresión «holdings cooperativas».

Presiones en el entorno competitivo, las demandas económicas, la necesidad de asegurar la viabilidad de la empresa reduciendo costes, incluyendo los tangibles e intangibles de la democracia, son algunas de las muchas razones dadas para legitimizar, por ejemplo, la reingeniería de los procesos empresariales, transformando no sólo las relaciones de consumo y producción, sino también la relación de propiedad (Malo, 2001). Puede seguir existiendo un grupo sectorial, pero su gobernanza ya está integrada con una gestión a su vez firmemente ocupada por mecanismos de establecimiento de metas y control del rendimiento. Las relaciones entre los jefes de filiales y la oficina central del grupo cooperativo son importantes y están vinculadas al logro de los objetivos de funcionamiento. Por lo tanto, nos estamos alejando de una planificación cooperativa de las actividades subsidiarias que tienen el carácter de integraciones cooperativas (frente a la de empresa) (Angers, 1974 y 1976). Cuando la cooperativa pone en práctica este tipo de modernización basada en regulaciones de la industria, el poder en la asociación tiende a moverse hacia la cima, hacia una junta directiva que desempeña un papel similar al de un grupo capitalista.

En el ámbito de la gobernanza, el poder de los miembros sobre la empresa es incluso más débil que en la empresa capitalista. De hecho, aunque la organización en la cima del *holding* sigue siendo de cooperativa, y aunque la estructura de asociación siga existiendo y esté activa, permitiendo producir proyectos «locales» (Avon y Malo, 1994), esta clase de estructura de responsabilidad social no es suficiente para darle control sobre la empresa. Estamos asistiendo por lo tanto a una disociación cooperativa de la estructura de asociación y de la estructura de empresa y a su «reasociación instrumentalizante». La asociación está, en cierta forma, sujeta a la empresa, ella misma subordinada a las reglas del mercado. Luego viene una selección de miembros, por la empresa, basada en sus propias actividades seleccionadas (Vienney, 1980b). Estas actividades seleccionadas reciben prioridad según su contribución potencial a mejorar la posición competitiva en lugar de su impacto sobre una transformación social potencial.

Evidentemente, reestructurar tendrá un efecto sobre la perspectiva estratégica. Sin una estructura que fomente la expresión de las múltiples racionalidades de la asociación, la estrategia cooperativa estará condenada a reflejar una única racionalidad que respalda una lógica de empresa dominada por la búsqueda del «mejor camino único» (Desforges, 1980). Esto incluso puede llegar a ser tranquilizador para

una tecnoestructura formada en un estilo de gestión capitalista (Desforges, 1980) que se encuentra muy activo en esta fase de declive cooperativo. El área estratégica, que es como decir la gama de posibles opciones, es determinada a continuación únicamente por criterios derivados de los asuntos que preocupan a la empresa. La toma de decisiones estratégicas y el proceso estratégico ya no se practican en una dinámica de participación-concertación entre los miembros. Las consultas mediante encuestas, han sustituido a la concertación y a los comités que solían promover los vínculos entre miembros (Giroux, 1992). Una dirección de la empresa, más que por el liderazgo de la asociación, se conforma por una tecnoestructura formada en escuelas de negocios y un polo técnico-administrativo controlado por expertos externos que se inspiran en una racionalidad organizativa y económica, y dominan de ahora en adelante las estructuras cooperativas y controlan el poder de las mismas.

Este declive de la democracia cooperativa crea una tensión en la economía social porque pone en cuestión la pertenencia de los grupos cooperativos a un movimiento en una época en que nuevas cooperativas multi-partes interesadas (*stakeholders*) están promoviendo una democracia más inclusiva (Malo y Richez-Battesti, 2010). Deberíamos recordar que, en el modelo organizativo de la economía plural, la forma de cooperativa se encuentra a medio camino entre la sociedad civil organizada (la forma asociativa «A») y el mercado organizado (la forma empresa «B»). La cooperativa representa un equilibrio, necesariamente inestable, entre los dos (Malo, Camus y Audebrand, 2007). En la fase de declive de la cooperativa, la relación original $A > B$ se convierte por lo tanto en $B > A$, existiendo el riesgo de ver a A desaparecer completamente. Una mutación de las cooperativas de esta naturaleza conduce a un poder y control completo (*empowerment*) de la empresa sobre la asociación (Côté, 1992). El abandono del régimen jurídico de cooperativa a favor de un régimen jurídico capitalista que no implica ninguna salvaguarda democrática revela el final de un lento proceso de «descooperativización» y el fin de la agrupación cooperativa de recursos. El grupo cooperativo devenido así capitalista está simplemente insertado en mercados, atraído por la globalización, sin un anclaje en sociedades civiles territorializadas. El isomorfismo institucional ha desempeñado plenamente su papel, a pesar de la resistencia que los miembros de la cooperativa fueron capaces de desplegar y de una dinámica de protesta-liderazgo de algunas cooperativas miembros.

3.4. Tensiones en la fase de renovación cooperativa

En el proceso ideal de desarrollo cooperativo, no hay necesidad de ocasionar una renovación cooperativa. Un *holding* de cooperativas que supervise a sus filiales por medio de una planificación cooperativa (Angers, 1976), convirtiéndolas en auténticas integraciones cooperativas (Angers, 1974) en lugar de simples centros de beneficio, sería capaz de garantizar el vínculo de uso entre las cooperativas y sus miembros (Côté, 1992). Tendría como resultado una preocupación por las necesidades de los miembros (Giroux, 1992) y la gestión de nuevas necesidades (Lé-

vesque, 1980a) intensamente sentidas por ellos mismos o por su comunidad. Este reconocimiento de la múltiple racionalidad de la asociación (Desforges, 1980) ayudaría a elegir actividades estratégicas, productos, servicios y modalidades de suministro. De hecho, si la planificación cooperativa pudiera hacerse en un circuito cerrado, no habría necesidad de una nueva coacción igualitaria mutua que permita un ajuste recíproco de relaciones de actividad (Vienney, 1980b). Sin embargo, como lo muestra la entrada de un sector cooperativo en una fase de declive cooperativo, las cooperativas forman un sistema abierto. Como subsistema, sus reglas son parte de un sistema dominante de reglas que no tienen por qué ser cooperativas (Vienney, 1980).

Encontraremos por lo tanto tres tipos de cohesión: cohesión entre miembros, cohesión entre asociación y empresa, y cohesión estratégica entre cooperativas y contexto empresarial competitivo (Côté, 2003). Esta gestión del equilibrio cooperativo (Côté, 2009) es importante y algunos *holdings* cooperativos parecer estar teniendo más éxito que otros (Côté, 2001a, 2001b; Poulin y Tremblay, 2005). Aunque es importante llevar a cabo algunos arbitrajes cooperativos que fomenten la búsqueda de un nuevo equilibrio cooperativo a fin de alcanzar un mínimo de rendimiento económico mientras se mantiene el vínculo de uso (Côté, 1992), también observamos situaciones en las que hay que encontrar vías de reequilibrio (Malo y Vézina, 2004). Pero la renovación cooperativa es muy diferente dependiendo de si las organizaciones cooperativas se encuentran en un campo que está experimentando una institucionalización (financiación solidaria) o en un sector plenamente institucionalizado como el sector financiero (banca y seguros). En efecto, la necesidad y la forma de reequilibrar la relación entre innovación y estandarización serán diferentes. Aunque sigue siendo posible una estrategia centrada en la innovación, también puede tomar forma una delicada combinación de procesos de innovación y estandarización en una estrategia de hibridación (Malo y Vézina, 2004).

La estrategia centrada en la innovación favorecerá un segmento de usuarios de destino que son sensibles a ciertos valores sólidos (consumo responsable). Este segmento de usuarios puede llegar a hacerse más grande a medida que estos valores, al igual que los valores económicos, atraviesen un proceso de globalización. La estrategia de hibridación será la de la cooperativa generalista evolucionando en un segmento geográfico más estrecho pero dirigido a todo el mercado. El desarrollo cooperativo por hibridación procederá internamente a arbitrajes entre las necesidades de los diferentes segmentos atendidos (por ejemplo, los pequeños, medianos y grandes ahorradores). La cooperativa que adopta la estrategia de hibridación, sin embargo, corre el riesgo de encontrarse a sí misma en la fase de declive cooperativo si, para adaptarse a las fuerzas del mercado, su oferta no logra reincluir ciertas categorías de miembros excluidos de la oferta capitalista. Esta es la razón por la que es posible una renovación cooperativa cuando un

grupo sectorial cooperativo, cuyos procesos de negocio tuvieron que ser estandarizados, descentraliza la función de innovación al nivel de unidades básicas (cooperativas). Estas pueden beneficiarse por lo tanto de alguna flexibilidad para innovar, en particular en la forma de establecer contacto con nuevos, aunque a veces excluidos, grupos de actores en su comunidad o en su territorio (Bérard y Malo, 2002). En esta fase de renovación, lo más importante, así como lo más difícil, es lograr crear una estrategia de creación de valor en la que el valor creado no sólo sea económico sino que también esté basado en valores sociales. En este sentido, la postura estratégica adoptada por las cooperativas es fundamental (Vézina y Malo, de próxima publicación).

Si cada posición competitiva cooperativa requiere una perspectiva de transformación social, es mediante la creación de una combinación única de recursos y competencias, en torno a esta perspectiva y en vista de esta posición, como la renovación cooperativa adquiere una dimensión estratégica, en lugar de limitarse a un simple «barnizado cooperativo». En este caso, la relación de ciudadanía (Malo, 2001) es más profunda que el enfoque filantrópico ya que permite la reintegración en la actividad económica de estos actores marginados por el capitalismo y por el coopitalismo. Sin embargo, estas tendencias de gestión (algunos las llamarían modas) como cultura empresarial, ética empresarial, responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible, son consideradas por algunos grupos cooperativos como oportunidades para reconectar con su identidad cooperativa «asociación-empresa» (Belhouari *et al.*, 2005). Basándose en los valores que subyacían a los principios fundadores de las cooperativas, la solidaridad (Malo y Tremblay, 2004) y principalmente la identidad cooperativa democrática (Malo y Bérard, 2009) a través de la participación (Giroux, 1992), son entonces concebidas como una dimensión integrada de la estrategia cooperativa, o incluso como una parte constituyente de su ventaja competitiva (Côté, 2001a; 2001b).

Los sectores cooperativos, nuevos y antiguos, parecen entonces capaces de proponer un modelo de desarrollo alternativo que combine la lógica territorial y sectorial, la gobernanza democrática y la gestión económica (Malo y Richez-Battesti, 2010) así como configuraciones de asociación entre actores cooperativos y no cooperativos (Vézina y Legrand, 2004; Malo, 1997). Estos nuevos modelos organizativos basados en vínculos y asociaciones diversas responden a las sinergias tradicionales entre movimientos asociativos, cooperativos y laborales (Martel y Lévesque, 1995). Sin embargo, este modelo integrador es sometido de nuevo a revisión a medida que se establecen nuevos vínculos entre empresas sociales y cooperativas tales como el apoyo de las cooperativas a las organizaciones microfinancieras centrándose en los microemprendedores (Ignatieff y Malo, 1997; Lapoutte y Malo, 2004). Las tecnologías de asociación participan por lo tanto en el surgimiento y refuerzo de las relaciones de asociación (Lévesque, 1980b), contri-

buyendo de ese modo a la renovación cooperativa al proponer una nueva forma de equilibrio cooperativo.

4. HACIA UN MODELO INTEGRADOR DE TENSIONES EN EL DESARROLLO COOPERATIVO

En este apartado hacemos uso del trabajo de Audebrand y Malo (2010) y otras contribuciones sobre familias de tensiones a respuestas generales y específicas a la presencia de éstas (Audebrand, 2008; Malo, Camus y Audebrand, 2007) para analizar la presencia de este fenómeno en el desarrollo cooperativo. Estas aportaciones se inspiran en una larga tradición basada en la obra de Mikhail Bakhtin. Según Bakhtin (1981), todo fenómeno social es el producto de una tensión dialógica entre fuerzas centrífugas y centrípetas. La palabra centrípeta viene del prefijo latino *centrum*, centro, y del sufijo *petere*, buscar, mientras que la palabra centrífuga está formada por el sufijo *fugere*, huir. La expresión tensión dialógica designa la presencia de dos polos (fuerzas o tendencias) que son opuestas y complementarias al mismo tiempo. La forma más general de tensión entre fuerza centrífuga y fuerza centrípeta no es de confrontación o antagonismo como sostienen los defensores de un enfoque dialéctico hegeliano, sino más bien un diálogo, entre actores y actuantes pasados, presentes y futuros.

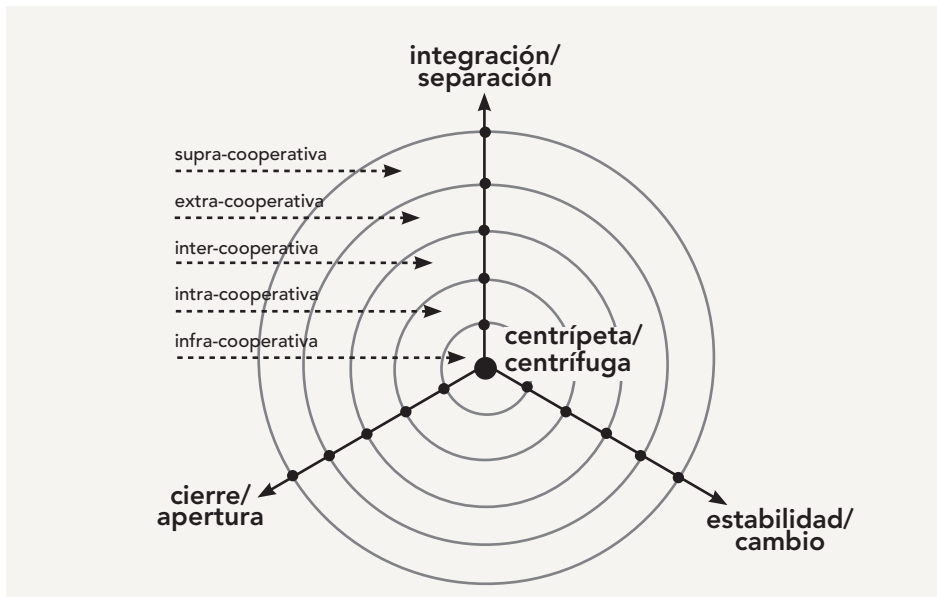
Por lo tanto, queremos mostrar que las tensiones en el desarrollo cooperativo presentan rasgos genéricos que manifiestan su pertenencia a una de las tres familias básicas de tensiones (Baxter y Montgomery, 1996): estabilidad y cambio, integración y separación, cierre y apertura. Las reacciones de los actores a estas tensiones son diversas ya que la atención puede estar en el polo que representa la fuerza centrípeta, o a la inversa, la fuerza centrífuga, o ambas (Audebrand, 2008; Audebrand y Malo, 2010). A propósito, parece haber una respuesta específica a cada tensión: acuerdo en respuesta a la tensión estabilidad-cambio; definición y vigilancia de límites como respuesta a la tensión integración-separación; y educación como respuesta a la tensión cierre-apertura (Malo, Camus y Audebrand, 2007). Queremos mostrar, utilizando estas nociones, qué respuestas a las tensiones proporciona la Escuela de gestión cooperativa de Montreal.

En general, la tensión entre estabilidad (fuerza centrípeta) y cambio (fuerza centrífuga) refleja la tensión entre la necesidad de preservar un estado estable y constante y la necesidad de desarrollar o modificar una situación. Esta tensión está ahí en el fundamento mismo de la cooperación y el desarrollo cooperativo. Es la tensión entre el proyecto ideado y el proyecto puesto en la práctica, es una tensión de inserción del proyecto cooperativo en el mercado o de inserción del proyecto soñado de cambio social en el ámbito del Estado. (Desroche, 1976; Malo, 2003) o, en palabras de Vienney (1980a), la tensión entre el papel del agente de adaptación y el papel del agente de transformación. Existe tensión entre la determinación funcional y la determinación genética del área estratégica cooperativa (Desforges, 1980). Côté (2003)

hace referencia a tensiones entre cohesión cooperativa y cohesión estratégica mientras que Malo y Vézina (2004) hacen hincapié en la tensión entre estandarización e innovación.

La tensión entre integración (fuerza centrípeta) y separación (fuerza centrífuga) refleja por lo general la tensión entre la necesidad de integrarse en un todo y la necesidad de distanciarse de este todo. En las cooperativas, esta tensión está relacionada con los arbitrajes entre individuo y comunidad, persona y sociedad, conexión y autonomía, local y global, control y resistencia, así como inclusión y exclusión. También está presente una dinámica de integración-separación en el desarrollo cooperativo. La encontramos en la relación entre la estructura empresarial y las redes de asociación (Desroche, 1975), entre el papel de director de empresa y el papel de líder de asociación (Tremblay, 1980), entre estructura de empresa y estructura de asociación (Malo, 1983), y entre el papel de las mujeres miembros como activistas cooperativistas y como clientes (Malo, 1991). La capitalización de la empresa y la capitalización del fondo de pensiones de los miembros (Guérard, 1983) así como la configuración de gestión (el poder «en» la empresa) y la configuración de gobernanza (el poder «sobre» la empresa) (Malo 2006) también pueden ser interpretadas como tensiones de integración - separación.

Gráfico nº 1. NATURALEZA Y NIVEL DE TENSIONES EN EL DESARROLLO COOPERATIVO



Fuente: Adaptado de Audebrand (2008).

La tercera familia de tensiones tiene que ver con el cierre (fuerza centrípeta) y la apertura (fuerza centrífuga). En general, esta familia refleja la tensión entre la necesidad de desvelar información y comunicarse con el exterior y la necesidad de proteger o retener información. Este tipo de tensión se refleja particularmente en los modos de razonamiento más o menos capitalistas o cooperativos (Vienney, 1980a) y en la influencia de una racionalidad instrumental (mejores medios para alcanzar una meta) que es algo única en el caso de la empresa y algo múltiple (varias metas) en el caso de la asociación (Desforges, 1980). La tensión cierre-apertura también se refleja en las relaciones impregnadas principalmente de dominio o en las relaciones de asociación (Lévesque, 1980b). La tensión dialógica entre cierre y apertura se manifiesta también en procesos organizativos sesgados por la consulta o sesgados por la concertación, cuyo efecto es una simple «opinión» dada en el proceso estratégico o, a la inversa, una participación efectiva en el propio proceso de toma de decisiones (Giroux, 1992).

Las tres tensiones fundamentales se encuentran en todas las formas de relaciones entre actores y también en los actuantes implicados. Existen a diferentes niveles de análisis de desarrollo cooperativo: individuos (por ej. la dinámica infracooperativa), organizaciones (por ej. la dinámica intracooperativa e intercooperativa), reglas o instituciones (por ej. la dinámica extra-cooperativa) así como movimientos/actores sociales (por ej. la dinámica supracoperativa) poniendo en juego antiguas y nuevas relaciones sociales (gráfico n° 1). Evidentemente, en la realidad, estos niveles son interdependientes. Sin embargo, como lo demuestra el cuadro n° 2, dependiendo de la fase de desarrollo cooperativo, algunos de ellos parecen ser más estratégicos.

Cuadro n° 2. MODELO DE TENSIONES EN EL DESARROLLO COOPERATIVO

	SURGIMIENTO	CRECIMIENTO	DECLIVE	RENOVACIÓN
Dinámica	Infracooperativa	Intercooperativa	Extracooperativa	Supracoperativa
Tensiones entre	Individuos que participan en la creación de la innovación	Organizaciones que participan en la difusión de innovaciones	Reglas (principios) de la innovación y reglas de los mercados	Viejos y nuevos actores y movimientos sociales cooperativos y no cooperativos
Familia de tensiones	Encierro/apertura	Integración/Separación	Estabilidad/Cambio	E/C I/S E/A
Territorio	Desarrollo cooperativo comunitario local	Sector socio-económico cooperativo nacional	Desarrollo «coopitalista» del mercado global	Nuevo modelo social de desarrollo en áreas solidarias específicas

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el nivel de análisis de las tensiones entre individuos aparece como preponderante en la fase de surgimiento de la cooperativa. Antes de ser intracooperativa, la dinámica relacional es de hecho infracooperativa y concierne a los individuos que fundaron una nueva organización. Antes incluso de que se manifieste la tensión entre liderazgo de la asociación y dirección de la empresa (Tremblay, 1980), observamos, por ejemplo, una tensión entre la visión del emprendedor social individual formado en una escuela de negocios y la visión del asesor para el desarrollo de cooperativas formado en un programa académico de desarrollo económico comunitario, que refleja una tensión entre una lógica sectorial y una lógica territorial (Malo y Richez-Battesti, 2010). En respuesta a este tipo de tensión, algunos recomendarían que el desarrollo cooperativo se encerrara en la «lógica social territorial comunitaria» y otros, la apertura a la «lógica social sectorial empresarial», siempre y cuando, no obstante, que la apertura estuviera acompañada de la promoción de la educación cooperativa. Ello implica el papel importante de asesoramiento que adoptan algunos banqueros de la economía social y solidaria para con los emprendedores solidarios a fin de conducirlos hacia la forma colectiva de iniciativa empresarial (Vézina y Legrand, 2004).

En la fase de crecimiento cooperativo, las tensiones se mueven a nivel intracooperativo pero también según una dinámica intercooperativa. De hecho, hay que lograr el crecimiento, no sólo para una cooperativa en particular, sino para todo el sector cooperativo por medio de una federación única capaz de generar una capacidad sectorial estratégica. El espacio de referencia es entonces un gran territorio. En esta fase, el análisis pasa al nivel de tensiones dentro y entre organizaciones. Aunque la estructura de asociación del sector está vinculada a la gobernanza, la estructura de empresa del sector estará vinculada a las actividades/funciones compartidas entre las organizaciones miembros y la federación (Malo, 1982b). Esta tensión de separación-integración se refleja en las opciones estructurales en términos de división de trabajo y coordinación entre las cooperativas y su joven federación. En respuesta a la tensión de integración-separación, los actores tendrán estrategias para delimitar territorios y controlar los límites para asegurar su identidad cooperativa. Se movilizará una protesta del liderazgo (Desroche, 1975) para defender no sólo la autonomía frente a un enfoque federativo centralizado sino también para promover la superioridad de un modelo cooperativo dentro de un sector cooperativo plural (Malo, 1980).

En la fase de declive, que es difícil de evitar debido a que las cooperativas hacen negocios dentro de una economía de mercado capitalista, hace su aparición una dinámica extra-cooperativa. El análisis se mueve en el campo de las tensiones entre reglas, incluso cuando la regulación de las fuerzas de globalización se produce fuera del campo de los estados. En esta fase, las tensiones atañen, por un lado, fundamentalmente a las relaciones entre reglas cooperativas basadas en valores y principios cooperativos. Las reglas capitalistas basadas en valores y principios liberales de mercado, reglas de «protección» nacional y reglas competitivas internacionales así como regulaciones, desregulaciones y tensiones de re-regulación (de reguladores públicos

a privados como lo demuestra el crecimiento de la industria de certificación y en particular el poder de las agencias de notificación) también muestran tensiones extracooperativas. La identidad cooperativa se puede ver acosada por amenazas de algunos sectores que evolucionan en mercados competitivos globalizados. En esta fase, la tensión entre estabilidad y cambio alcanza su máximo nivel. La atención se puede centrar entonces en el cambio, un cambio que puede ser radical y conducir a las cooperativas en una dirección estratégica diferente (Giroux, 1993; Côté *et al.*, 2001; Poulin y Tremblay, 2005). Por otro lado, en una búsqueda de estabilidad, pueden ser necesarios los arbitrajes cooperativos, una forma de acuerdo, para mantener un equilibrio cooperativo (Côté, 1992). Una mutación parcial, por ejemplo en forma de *holding* de cooperativas (Côté, 2001), demuestra un proceso de acomodación por adopción/adaptación (Malo, Camus y Audebrand, 2007) del modelo capitalista centrándose en el rendimiento económico (Malo y Richez-Battesti, 2010). Sin embargo, esta evolución se produce cuando el modelo de economía financiarizada global segrega la crítica de los movimientos sociales.

Existe una crisis no sólo de capitalismo sino también de cooperativismo institucionalizado que está casi fuera del campo cooperativo. Pero las crisis fomentan la revisión de las ideas. Por lo tanto, en la fase de renovación de la cooperativa, el nivel de análisis pasa a la dinámica supracooprativa. Las tensiones tienen que ver con las relaciones entre movimientos/actores sociales de diferentes esferas de la economía plural (Estado, mercado y sociedad civil), poniendo en juego antiguas y nuevas relaciones tales como las relaciones asociativas (Lévesque, 1980b). La tensión entre cambio y estabilidad es incluso más determinante. Vincula lo instituyente y lo instituido (Desroche, 1976 and 1980; Lévesque, 1981), significado y poder (Lévesque, 1982), utopía e ideología (Malo, 2003), innovación social y transformación social. Un tipo de tensión integración-separación también caracteriza las relaciones entre la economía social nueva y antigua (Lévesque, Malo y Girard, 2001) traducidas, entre otras cosas, en la oposición entre los *holdings* de cooperativas de una única parte interesada y dirigidas por una lógica sectorial dominante; y por otro las nuevas cooperativas animadas por una lógica territorial organizada en torno a un régimen que a veces les permite integrar múltiples partes interesadas (Malo y Richez-Battesti, 2010). Por último, en el nivel supracooprativo, existe una tensión cierre-apertura que concierne a la postura estratégica de los actores/movimientos sociales. Es una tensión entre el interés general, expresada en una perspectiva compartida de transformación social que requiere la invención de un nuevo contexto, y el interés particular en el que la búsqueda de una posición competitiva da por sentado el contexto dominante (Vézina y Malo, de próxima publicación). Además, aquí el tema en cuestión es la capacidad de equiparar recursos y competencias específicos como palancas para utilizar una perspectiva común en una ubicación amplia, la de una red de movimientos/actores sociales como posible agente de cambio social.

Algunos grandes grupos de cooperativas han perdido, durante su desarrollo, la capacidad de ajuste recíproco y por consiguiente practican formas de exclusión. Por

lo tanto, no es sorprendente que las tensiones en el desarrollo cooperativo, en lo que respecta a su capacidad de renovación, implique no solo una dinámica intracooperativa sino también una dinámica supracoopertiva. Dado que la cohesión social lleva implícita una capacidad de desarrollar la accesibilidad, empleabilidad, territorialidad y democracia (Malo, Lévesque *et al*, 2001), esta capacidad estratégica no puede obviamente encontrarse en una única empresa, ni siquiera en una cooperativa. Dadas las limitaciones del modelo cooperativo tradicional de una única parte interesada (Malo y Richez-Battesti, 2010), no debe sorprendernos ver que se estén desarrollando nuevas formas de cooperativas de múltiples partes interesadas (Girard y Vézina, 2002) y ver nuevas configuraciones de asociación y vínculo entre actores de diferentes naturalezas (Vézina y Legrand, 2004). En esta fase es fundamental el desafío de introducir una nueva coacción igualitaria (Vienney, 1980b) que significa la necesidad de desarrollar tecnologías de asociación para fomentar relaciones de asociación y no simplemente transferencias tecnológicas que reproduzcan las relaciones de dominación (Lévesque, 1980b). Pero tanto si se trata de un antiguo sector cooperativo como de uno nuevo, desde la perspectiva de la renovación cooperativa, la cuestión sigue siendo la del modelo cooperativo como parte interesada de un nuevo modelo de desarrollo social (Lévesque, 1982).

Al final, es importante reconocer que una tensión dialógica no es en sí misma ni positiva ni negativa. Sin embargo, adquiere un valor positivo o negativo de acuerdo con las reacciones de los participantes y las mayores o menores consecuencias a largo plazo que siguen a estas reacciones. Una tensión no implica necesariamente un enfrentamiento entre actores. De hecho, una reacción puede ser antagonista (actor contra actor) o no antagonista (actor con actor enfrentados a un reto común). En algunos casos, uno de los polos de una tensión puede ser suprimido o devaluado con relación a otro. En este caso, uno de los polos puede dominar a otro e imponer su voz. En otros casos, los polos pueden entrar en conflicto abierto. A veces sucede que los polos se encuentran a sí mismos en una situación de acuerdo provisional. De un modo u otro, la existencia de una multitud de posibles reacciones para solucionar las tensiones dialógicas no garantiza la competencia de uno o varios actores para elegir la reacción apropiada (y en sí misma, no existe una reacción apropiada de carácter absoluto). En este sentido, reaccionar a tensiones dialógicas es como caminar sobre huevos, un delicado acto de equilibrio.

5. CONCLUSIÓN

Nuestra meta era aportar a la teoría del desarrollo cooperativo el fructífero concepto de tensiones, teoría gestada en los trabajos de la Escuela de gestión cooperativa de Montreal. En nuestra opinión, las tensiones constituyen un rasgo distintivo de esta escuela de pensamiento que no han sido debidamente divulgadas hasta ahora. Hemos presentado las tensiones en cuatro fases, en el orden en que aparecen en la

vida de una cooperativa: surgimiento, crecimiento, declive y renovación. Esta perspectiva diacrónica nos ha permitido revelar las tensiones en la era de la globalización de las pequeñas cooperativas (primera fase), de las pequeñas cooperativas que mutualizan medios para convertirse en grandes sin perder su autonomía (segunda fase), de las grandes cooperativas transformadas en *holdings* coopitalistas (tercera fase) y de los nuevos y antiguos actores/movimientos cooperativos que participan en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo (cuarta fase).

A partir de las tensiones presentadas en cada fase, se ha descrito no sólo la dinámica intracooperativa sino también, de acuerdo con cada fase específica, una dinámica infra-cooperativa (tensiones entre individuos), una dinámica intercooperativa (tensiones entre organizaciones), una dinámica extra-cooperativa (tensiones entre reglas) o una dinámica supracoopertiva (tensiones entre movimientos/actores sociales). Estas dinámicas dan lugar a debates contemporáneos sobre las convergencias y divergencias entre iniciativa empresarial colectiva (democrática) y social (individual), así como sobre las tensiones entre la nueva economía social y la antigua economía social. Expresan fundamentalmente una tensión entre los polos de «asociación» y «empresa».

En cada fase, en el nivel intracooperativo de una cooperativa grande o pequeña, es importante reconocer que las cooperativas se ven afrontando el triple desafío de la cohesión cooperativa: cohesión de afiliación, cohesión de asociación-empresa y cohesión estratégica (Côté, 2003). Para analizar la cohesión estratégica, el modelo de cohesión estratégica sigue teniendo su relevancia en organizaciones de la sociedad civil tales como las cooperativas, en el comercio justo (Malo, Audebrand y Camus, 2008). Sin embargo, no es suficiente tener en cuenta las tensiones existentes (Malo, Audebrand y Camus, 2010). En la era de la globalización, las organizaciones de la sociedad civil deben trabajar en la construcción, e incluso en la invención del contexto estratégico (Vézina y Malo, de próxima publicación), considerándolo como un movimiento (Vézina, 1997). Por lo tanto, los modelos de tensión deben ser añadidos al análisis del desarrollo cooperativo.

El proyecto de la Escuela de gestión cooperativa de Montreal consistía en desarrollar la especificidad de la gestión de una organización que es fundamentalmente dialógica. Nuestra clasificación de las tensiones en el desarrollo cooperativo, utilizando modelos de tensiones fundamentales, nos permitieron reforzar tanto el postulado de tensiones como rasgo distintivo de esta escuela de pensamiento y la comprensión de las tensiones en el desarrollo cooperativo, cuando grandes y pequeñas cooperativas operan hoy en un mundo en el que actividad y solidaridad se están volviendo globales. Nuestro debate de la gestión de tensiones en el desarrollo cooperativo también presenta las convergencias y divergencias que existen en la forma de reaccionar o responder a las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGERS, F.-A. (1974): *La coopération, de la réalité à la théorie économique. Le monde vivant de la coopération*, Tome 1, Fides, Montréal, 226 p.
- 1976: *La coopération, de la réalité à la théorie économique. L'activité coopérative en théorie économique*, Tome 2, Fides, Montréal, 411 p.
- ANDION, C. y MALO, M.-C. (1998): *La gestion des organisations de l'économie solidaire*, Cahier du CRISES # ET9803, UQAM, Montréal, 17 p.
- AUDEBRAND, L. K (2008): *La fabrique de la stratégie du commerce équitable*, Thèse de doctorat en administration, HEC Montréal, 267 p.
- AUDEBRAND, L. K. y MALO, M.-C (2010): «La gestion quotidienne des tensions dialectiques dans l'aire de jeu du commerce équitable», en Turcotte M.-F. y Hervieux, C. (éds.), *Mettre en marché pour une cause*, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 89-102, Québec, 234 p.
- AVON, E. y MALO, M.-C. (1994): *L'histoire d'un coopérateur : Louis Tremblay*, Les Éditions de cas HEC, Cas de gestion # 9 70 94001, Montréal, 15 p.
- BAKHTIN, M. M. [1930s] (1981): *The Dialogic Imagination. Four Essays*, edited by M. Holquist (traducido por C. Emerson y M. Holquist), University of Texas Press, Slavic Series # 1, Austin, 480 p.
- BAXTER, L.A. y MONTGOMERY, B. M. (1996): *Relating: dialogues and dialectics*, The Guilford Press, The Guilford communication series, New York, 285 p.
- BELHOUARI, A., BUENDÍA MARTÍNEZ, I.; LAPOINTE, M.-J. y TREMBLAY, B. (2005): «La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?», *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, CIRIEC-España, 53-nov.: 191-208. BÉRRARD, J. y MALO, M.-C. (2002): «Desjardins, l'Église et le développement», *L'Action nationale*, XCII-5: 89-123.
- BOUCHARD, M. y MALO, M.-C. (1983): *La fonction de relations avec les membres dans le secteur coopératif de l'habitation*, Cahier de recherche S-83-6, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 38 p.
- CHAVES, R., CORNFORTH, C.; SPEAR, R. y SCHEDIWY, R. (eds.) (2004): «Governance and Management in the Social Economy», número especial de los *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, 161 p.
- CÔTÉ, D. (1992): «Modèle d'analyse stratégique des coopératives», *Coopératives et Développement*, *Revue du CIRIEC-Canada*, 24-1 : 17-39.
- 2001a: «Agropur, coopérative agro-alimentaire: la forme «holding» au service des sociétaires», dans Côté, D. (éd.), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?*, De Boeck Université, 179-198, Bruxelles.
- 2001b: «Le Mouvement des caisses Desjardins: holding coopératif à la croisée des chemins», en Côté, D. (éd.), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?*, De Boeck Université, 309-332, Bruxelles.
- 2003: «Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique», *Économie et Solidarités*, *Revue du CIRIEC Canada*, 34-2 : 47-65.
- 2009: «Managing Cooperative Equilibrium: A Theoretical Framework», en Ian MacPherson y Erin McLaughlin-Jenkins, *Integrating Diversities within a Complex Heritage, Essays in the Field of Cooperativas Studies*, New Rochdale Press, 3-40, Victoria.
- CÔTÉ, D. (éd.) (2001): *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 413 p.
- CÔTÉ, D, CARRÉ, G. y VÉZINA, M. (1993): *Agropur et la formation coopérative*, Cahier de recherche 93-4, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 45 p.
- CÔTÉ, D. y VÉZINA, M. (1991): «Mutation de l'entreprise coopérative: le cas de l'industrie laitière québécoise», *Coopératives et Développement*, *Revue du CIRIEC Canada*, 23-1: 61-82.

- DESFORGES, J.-G. (1978): «Les coopératives dans une économie de marché: un défi à la gestion», *Annals of Public and Cooperative Economics/Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, 49-3y4: 325-332.
- 1980: «Stratégie et structure des coopératives», *Revue du CIRIEC (Canada)*, 12-1: 32-58.
- 1981: «Spécificité de la gestion coopérative: le système de valeurs de la technostructure», *Coopératives et développement, Revue du CIRIEC Canada*, 13-1 y 2: 117-128.
- DESFORGES, J.-G., LÉVESQUE, D. y TREMBLAY, B. (1979): «Dynamique de la coopérative: association et entreprise», *Gestion, Revue internationale de gestion*, 4-2: 39-48.
- DESFORGES, J.-G. y VIENNEY, C. (éds.) (1980): *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour y CIEM, Montréal y Paris, 424 p.
- DESROCHE, H. (1975): «La gestion des coopératives», en Croteau, R. y Desroche, H., *La gestion des coopératives*, Cahier de recherche 75-2, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 41 p.
- 1976: *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Les Éditions Ouvrières, Paris, 461p.
- 1980: «Stratégie coopérative et spéléologie sociale», en Desforges, J.-G. y Vienney, C.: *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour y CIEM, 407-424, Montréal y Paris, 424 p.
- DUMAIS, S., MALO, M.-C. y RAUFFLET, E. (2005): «Interrelations et dynamique économique», *Organisations et Territoires*, 14-1: 79-86.
- ELKOUZI, N. y MALO, M.-C. (2001): «Alliance stratégique et apprentissage: Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDEC», *Nouvelles pratiques sociales*, 14-2: 157-172.
- GIRARD, J.P. y Vézina, M. (2002): «Innovation institutionnelle et innovation organisationnelle : Les entreprises collectives dans le secteur de la santé», *Gestion, Revue Internationale*, fall: 44-52.
- GIROUX, N. (1992a): «Participation and Strategic Decision-Making in a Cooperative», *Annals of Public and Cooperative Economics/Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, 63-1: 5-24.
- 1993: *Changement stratégique dans une institution: le cas Visa Desjardin*, Gaëtan Morin, Boucherville, 243p.
- GIROUX, N. y DUBREUIL, L. (1994): *L'éducation coopérative au Mouvement Desjardins: de la pratique à la théorie*, Cahier de recherche 94-1, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 38 p.
- GIROUX, N. y MALO, M.-C. (1988): «Quand l'État s'approprie le projet coopératif: réflexions sur le cas des coopératives de consommation au Québec», *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC Canada*, 20-1: 79-90.
- GIROUX, N., MALO, M.-C. y RHÉAUME-CHAMPAGNE (éds.) (1986): «Coopérative et femmes» numéro temático de *Coopératives et Développement*, 17-1, 268 p.
- GUÉRARD, J.-C. (1983): «La réserve, un mal non nécessaire pour les coopératives québécoises de premier niveau», *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC Canada*, 15-2: 65-74.
- 1986: «La création planifiée des coopératives de travail par la coopérative de développement régional», *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC Canada*, 17-2: 23-44.
- 1987: «Pour une fiscalité appropriée à la spécificité des coopératives de travail», *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC Canada*, 18-2: 129-136.
- 1990: *Capitalisation et mutation*, Cahier de recherche 90-3, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 27p.
- HUGRON, P. y MALO, M.-C. (1997): «Entreprises familiales, coopératives et réseautage d'entreprises», in CHANLAT, J.-F. (éd.), *Entreprises et sociétés: enracinement, mutations et mondialisation*, Actes du colloque, CD-ROM.
- IGNATIEFF, N. A. y MALO, M.-C. (1997): «Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal: quelle configuration partenariale?», *Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC Canada*, 29-1: 81-90.
- LAPOUTTE, A. y MALO, M.-C. (2004): «Innovation sociale et identité des coopératives financières: les partenariats caisse-association dans le micro-crédit», *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, 9: 85-111.
- LEITE RODRIGUES, A. y MALO, M.-C. (2006): «Estruturas de governança e empreendedoris-

- mo coletivo: o caso dos doutores da alegria», *Revista de Administração Contemporânea*, 10-3.
- LÉVESQUE, B. (2009): *Le CIRIEC-Canada, 1966-2006: quarante ans de partenariat en recherche sur les entreprises publiques et d'économie sociale*, Éditions Saint-Martin, Anjou (Qc, Canada), 251 p.
- LÉVESQUE, B. y MALO, M.-C. (1991): «Quel avenir pour la recherche universitaire sur les coopératives? L'exemple du Québec: une institutionnalisation fragile», *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives* (RÉC-MA), 39-242: 87-99.
- LÉVESQUE, B., MALO, M.-C. y GIRARD, J.-P. (2001): «La antigüa y la nueva economía social. El caso de Quebec», p. 299-333, en Defourny, J., DEVELTERRE, P. y FONTENEAU, B. (eds.), *La Economía Social en el Norte y en el Sur*, Ediciones Corregidor, 299-333, Buenos Aires, 440 p.
- LÉVESQUE, D. (1980a): «Les conditions du développement coopératif», in *Spécificité de l'entreprise et de la gestion des coopératives*, Cahier de recherche T-80-13, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 6-13.
- 1980b: «Technologie et rapports sociaux: quelques réflexions», in Deforges, J.-G. y Vienney, C. (eds.): *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour y CIEM, 391-406, Montréal y Paris, 424 p.
- 1982: «L'expérience coopérative québécoise: émergence, essor et diffusion du mouvement coopératif québécois» *Revue du CIRIEC* (Canada), 14-2: 161-212.
- 1986: «Les nouveaux dynamismes de l'entrepreneurship collectif», *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC Canada*, 17-2 : 13-18.
- LÉVESQUE, D. et al. (1980): *Un Centre de gestion des coopératives*, Cahier de recherche 80-14, Centre de gestion des coopératives, 51 p.
- MALO, M.-C. (1980): «Les grandes étapes de l'évolution des coopératives de consommateurs au Québec», *Coopération, Distribution, Consommation*, 51-3: 24-33.
- 1982a: *Développement coopératif, intercoopération et État*, Cahier du Centre de gestion des coopératives # T-82-4, HEC Montréal, 23 p.
- 1982b: *Texte théorique et à caractère exploratoire sur la fonction de relations avec les membres dans les organisations coopératives*, Cahier de recherche 82-3, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 25 p.
- 1983: *La fonction de relations avec les membres : champ d'activités et structuration*. Cahier de recherche 83-5, Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal, 39 p. fonction coopérativisée, structure d'association et structure d'entreprise
- 1991: «Customer or Activist? Women in Consumer Co-ops in Quebec, 1938-1978», en Bold, J. M. y Hammond Ketilson, L. (eds), *Empowerment Through Co-operatives*, CASC, University of Saskatchewan, 71-82, Saskatoon.
- 1997: «Le Mouvement des caisses Desjardins: modèle de développement d'une économie solidaire?», *Économie et Solidarités*, 29-1: 39-48.
- 2000: «Managing Cooperative Associations», en DAHIYA, S. (Ed.), *The Current State of Business Disciplines*, volume 4, Management I, Spellbound Publications, 1955-1962, Rohtak (India).
- 2001: «La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa: vers une fédération ou une coopérative unique?», en Gagnon, A. G. y Girard, J.-P., *Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 225-242, Sainte-Foy, 313 p.
- 2003: «La cooperación y la economía social», en Vuotto, M., *Economía social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, Editorial Altamira y Fundación OSDE, 197-229, Buenos Aires, 255 p.
- 2006: *The Variety of Governance and Management Configurations: the Case of Third Sector Organizations*, Cahier du CRISES # ET0610, UQAM, Montréal, 33p.
- MALO, M.-C, AUDEBRAND, L. K. y CAMUS, A. (2008): «Gestion stratégique des organisations du commerce équitable», *Gestion, Revue internationale de gestion*, 33:1, 85-94.
- 2010: «A gestao estratégica da organização da sociedade civil : Entre o posicionamento et a perspectiva do desenvolvimento territorial sustentavel», en Freire Vieira P., Cazella, A.; Cerdan, C. y Carrière J.-P. (éds.), *Desenvolvimento Territorial Sustentavel no Brasil. Subsídios para uma politica de fomento*. APED, Editora Secco, 425-446, Florianopolis (Brésil).
- MALO, M.-C. y 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., BUENDÍA MARTÍNEZ, I. y VÉZINA, M. (de próxima publicación): «A conceptualization of women's collective entrepreneurship. From strategic perspectives to public policies», en Galindo Martín, M.-A. y Ribeiro, D., *Women's Entrepreneurship and Economics*, Springer, New York.
- MALO, M.-C., CAMUS, A. y AUDEBRAND, L. K. (2007): «Les innovations de la société civile et le rôle de l'État. Un double processus de re-configuration dans une économie plurielle», *Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC*, Victoria (Canada), 21 p.
- MALO, M.-C. y 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. y FORGUES, É. (2001): *Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation*, Cahier du CRISES # ET0108, UQAM, Montréal, 65 p.
- MALO, M.-C., LÉVESQUE, B. y GIRARD, J.-P. (1998): «Empresas y desarrollo cooperativo: el modelo de Québec», *Revista de Economía pública, social y cooperativa*, CIRIEC España, 30: 9-33.
- MALO, M.-C. y THÉBERGE, G. (1989): «Distribution alimentaire et protection du consommateur au Québec: support ou contrainte au développement coopératif», *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC Canada*, 20: 2, 135-154.
- MALO y RICHEL BATTISTI (2010): «Économie sociale et solidaire et nouvelles formes d'organisation: Des enjeux de gouvernance et de gestion», *Au delà de la crise, le modèle économique en question. Les perspectives et les contributions de l'économie sociale et solidaire* (conferencia organizada por D. Demoustier), Entretiens Jacques-Cartier, IEP de Grenoble.
- MALO, M.-C. y TREMBLAY, B. (2004): «Coopératives financières et solidarité». *Finance et bien commun/Finance y Common Good*, 20-fall: 66-73.
- MALO, M.-C. y VÉZINA, M. (2004): «Governance and management of collective user based enterprises: Value-creation strategies and organizational configurations», *Annales de l'économie publique, sociale et coopératives / Annals of Public and Cooperative Economics*, 75: 1, 113-137.
- MARTEL, J.-L. y D. LÉVESQUE (1995): «Mouvement syndical, mouvement coopératif et mouvement associatif dans les années 1960: les synergies d'une époque. Entretien avec André Laurin», *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC Canada*, 27-1 y 2: 115-122.
- MONZÓN CAMPOS, J. L. y DEFOURNY, J. (eds.) (1992): *Economía Social Entre Economía Capitalista y Economía Pública*, CIRIEC España Con el Patrocinio del Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES), 415 p.
- MONZÓN CAMPOS, J. L. y ZEVI, A. (eds.) (1994): *Cooperativas, mercado, principios cooperativos*, Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES), CIRIEC-España, 320p.
- MORI, T. y MALO, M.-C. (2003): «Impactos del comercio justo del vino: tres casos de empresas colectivas de productores en Chile», *Revista de Economía pública, social y cooperativa*, CIRIEC España, 46: 265-289.
- POULIN, A. y MALO, M.-C. (1988): *Les sociétés acheteuses et le développement des coopératives d'habitation au Québec*, SCHL et Cahier du Centre de gestion des coopératives (HEC), Ottawa y Montréal, 184 p.
- POULIN, P. y TREMBLAY, B. (2005): *Desjardins en mouvement: Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*, Desjardins Éditions Dorimène y Presses HEC Montréal, Lévis y Montréal, 242 p.
- RHÉAUME-CHAMPAGNE, M. y MALO, M.-C., coll. (1991): «Les coopératives: un défi à la bibliothéconomie», in Pelletier, G. *Actes du colloquium : Le coopératisme: parasite ou propulseur?* Les Cahiers de la Coopération # 6, IRECUS, 31-53, Sherbrooke.
- TADROS, C. y MALO, M.-C. (2003): «Comercio equitativo del café: Equal Exchange, un modelo cooperativo de solidaridad», *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social*, CIRIEC Venezuela, 3-6: 7-22.
- TREMBLAY, B. (1980): «Gestion des coopératives et prise de décision», en Deforges, J.-G. y Vienney, C. (éds.): *Stratégie et organisation de*

- l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour y CIEM, 313-327, Montréal y Paris, 424 p.
- TREMBLAY, B., BELISLE, R. y TOTH, P. (1981): «La coopérative ouvrière de production et la participation des travailleurs au Québec», número especial, *Revue du CIRIEC* (Canada), 12:2, 100p.
- VÉZINA, M. (1997): *Le contexte comme mouvement: une analyse contextualiste du développement de deux coopératives laitières québécoises (1930-1980)*, Thèse de doctorat en sciences du management, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), Cergy-Pontoise (France).
- 2003: «Les grandes coopératives et leur institutionnalisation», *Économie et Solidarités*, Revue du CIRIEC Canada, 34-2: 20-26.
- VÉZINA, M. y BERNIER, L. (2001): «États et coopératives: stratégies partenariales», en Gagnon, A., Girard, J.-P. y Gervais, S. (éds), *Le mouvement coopératif au cœur du 21^{ème} siècle*, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 151-172, Sainte-Foy.
- VÉZINA, M. y GIRARD, J.-P. (2003): «Colaboración público-cooperativa: la subcontratación de servicios públicos bajo la forma cooperativa en Canadá», *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO-España)*, 79: 111-128.
- VÉZINA, M. y LEGRAND, C. (2004): «Un modelo de banco solidario quebequense», *CAPA- YA, Revista venezolana de economía social*, CIRIEC Venezuela, 3-6: 23-40.
- VÉZINA y MALO (de próxima publicación), «L'organisation inspirée et l'invention du contexte stratégique», en Tannery, F., Martinet, A. C.; Hafsi, T. y Denis, J.P., *Encyclopédie de la stratégie*, Economica, Paris.
- VÉZINA, M. y MESSIER, C. (de próxima publicación): «Apprentissage interorganisationnel et partenariats durables: le cas d'une banque solidaire», *Management International* (segunda revisión).
- VÉZINA, M. y ROUSSELIÈRE, D. (de próxima publicación, 2011): «Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale: L'exemple de la Caisse de la Culture», *Économie et Solidarités*, *Revue du CIRIEC Canada*.
- VIENNEY, C. (1980a): *Socio-économie des organisations coopératives*, CIEM, Paris, 396 p.
- 1980b: «Rapports d'activités et rapports de sociétariat», 249-283, en Desforges, J.-G. y Vienney, C.: *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour y CIEM, 249-283, Montréal y Paris, 424 p.
- 1992: «L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques?». *Coopératives et Développement*, *Revue du CIRIEC Canada*, 24-1: 5-15.