



Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production ?

Frédérique BATAILLE-CHEHOTEL

Maître de Conférences

Responsable scientifique du CIME-CNME (IAE de Caen) et membre du GAINS

France HUNTZINGER

Maître de Conférences

Chercheur au GAINS (Université du Maine) et membre du CIRIEC

Université du Maine - Faculté de Droit et de Sciences Economiques

Avenue Olivier Messiaen, 72085 LE MANS CEDEX 9

Tel: 02 43 83 35 34

Fax: 02 43 83 35 62

chedotel.f@libertysurf.fr

France.Huntzinger@univ-lemans.fr

Résumé

Cette communication est fondée sur une recherche exploratoire concernant les spécificités de la gouvernance des sociétés coopératives de production (SCOP) de taille moyenne. En effet, la référence aux principes coopératifs et le recours à des approches théoriques contractualistes ne suffisent pas pour comprendre ce mode de gouvernement et les mutations auxquelles il est soumis actuellement sous la pression de son environnement socio-économique. Alors que le cœur de la gouvernance des SCOP se situe dans les relations entre le dirigeant et les instances électives composées de salariés-sociétaires (conseil d'administration et assemblée générale), les SCOP sont de plus en plus souvent confrontées au problème de la recherche d'un PDG suffisamment compétent pour affronter les marchés tout en respectant les principes coopératifs. Une enquête par entretiens semi-directifs auprès de dirigeants a permis de mieux comprendre ces mécanismes selon le contexte historique et culturel de dix SCOP de profils contrastés.

Introduction

Depuis le début des années quatre-vingts, les recherches sur les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP) se sont centrées sur trois principaux aspects. D'une part, elles ont comparé leur performance par rapport aux entreprises classiques (Defourny, 1990) pour mesurer l'impact de la participation. D'autre part, elles se sont penchées sur leur capacité à créer ou sauver des emplois, à faire face aux problèmes de l'exclusion et à la tendance à la privatisation du secteur social (Borzaga, 1997). Enfin, elles ont envisagé si les résultats du développement international et local des SCOP peuvent être considérés comme étant d'intérêt général (Spear et Thomas, 1997). En revanche, les SCOP, structures à taille humaine, offrent une expérience originale de gouvernance qui a été peu l'objet de recherches mais est marquée par la centralité de l'intérêt des coopérateurs dans la mission de la SCOP (Roy, 1998). En 1995, l'Alliance Coopérative Internationale affirmait ainsi le principe d'une contribution des coopératives au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres. La direction est également assumée par un « entrepreneur collectif »¹ : la formation de la stratégie dépend du dirigeant, mais aussi du conseil d'administration et des assemblées générales (Malo, 2001).

Le gouvernement des entreprises apporte une grille de lecture, puisqu'il approfondit l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997). Pourtant, les concepts issus de la théorie de l'Enracinement (M. Paquerot, 1996) et concernant la latitude managériale (Charreaux, 1996) n'expliquent qu'en partie les modes d'accès au pouvoir et les conditions de maintien au poste de PDG qui prévalent dans les SCOP (Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999). En particulier, les SCOP sont l'objet d'une double mutation de leur gouvernement d'entreprise pour pouvoir affronter leur environnement socio-économique. D'une part, elles doivent développer la compétence des dirigeants en gestion stratégique et financière, donc elles peuvent être amenées à faire évoluer ce métier. D'autre part, elles tendent à adapter leur mode de gestion participative et ainsi à modifier les modalités de l'entrepreneuriat collectif en réduisant la circulation des mandats entre coopérateurs.

Pour mieux comprendre la problématique de la gouvernance dans le contexte historique et culturel d'une SCOP, cette communication s'appuie sur deux questions. D'une part, quels rapports spécifiques s'établissent entre le conseil d'administration (CA) représentant les salariés coopérateurs et le PDG élu, et quel est le rôle réel de ce conseil ? D'autre part, comment, dans une SCOP, peut-on parvenir à mettre au pouvoir des personnes compétentes capables d'affronter le nouveau contexte des marchés ? Pour proposer quelques éléments de réponse, cette communication présente une partie des résultats obtenus à l'occasion d'une enquête sous forme d'entretiens semi-directifs. Réalisée en France au cours des années 1998 et 1999, elle concerne dix PDG de SCOP sélectionnées pour leurs profils contrastés. La communication se déclinera ainsi en deux parties : la première mettra en évidence les

¹ Cette expression prend pour une SCOP une signification particulière issue du courant de l'autogestion (Dumas, 1981 ; Bonin et Putterman, 1987) : il s'agit d'un mode de direction qui associe le CA, le dirigeant et l'assemblée générale, non d'un entrepreneuriat comme processus impliquant la production d'un projet (Marchesnay, 2002).

spécificités de ce contexte d'entreprise, puis la seconde présentera et discutera les pistes de réponse aux questions de recherche qui ont été développées en s'appuyant sur la recherche exploratoire.

1. La problématique de la gouvernance des SCOP

Le statut des SCOP est fixé par plusieurs textes législatifs, qui sont le reflet des étapes historiques de la construction du Mouvement Coopératif en France depuis le début du 19^{ème} siècle. Pour comprendre la problématique, il s'agit de situer ce Mouvement d'abord dans ce contexte. Des recherches préliminaires mettront ensuite en évidence les limites des théories concernant la gouvernance des SCOP et permettront de proposer une approche plus exploratoire.

1.1 Un contexte spécifique pour diriger

Les SCOP représentent une expérience originale d'entrepreneuriat collectif, caractérisée par l'adhésion des membres de la coopérative à des valeurs démocratiques, et par la possibilité pour les salariés d'être actionnaires en suivant le principe « un homme égale une voix » dans le cadre de sociétés de personnes à capital variable.

1.1.1 Un entrepreneuriat collectif

Les principes coopératifs fondamentaux sont inscrits dans leur statut juridique ², notamment en ce qui concerne leur mode de gouvernance (Huntzinger et Moysan-Louazel, 1997, 1998) :

- Le principe d'association volontaire et d'homogénéité du groupe de membres, tous salariés ; la SCOP, est donc gérée pour satisfaire leurs besoins.
- Le principe de double qualité, par lequel les sociétaires doivent être salariés (on ne peut pas perdre un de ces attributs sans perdre l'autre) grâce à la souscription de parts sociales.
- Le principe de répartition des résultats, qui donne la priorité aux réserves et limite la rémunération des parts sociales, accordant ainsi aux coopérateurs de larges droits.
- Le principe d'impartageabilité des réserves, et de la dévolution désintéressée de l'actif net. Il consacre la notion de propriété collective et de pérennité de l'entreprise de génération en génération. Il représente aussi le seul vrai moyen d'autofinancement.
- Le principe de gestion démocratique et fondée sur la règle d'égalité entre les personnes (un homme = une voix), qui se concrétise par l'élection du PDG au sein d'un CA composé d'élus parmi les salariés membres réunis en assemblée générale (AG).

Chaque coopérateur est ainsi à la fois « co-proprétaire » et « co-entrepreneur ». Puisque la SCOP est gérée par un groupement de personnes en double rapport de sociétariat et d'activité avec l'entreprise, elle cherche à concilier des objectifs de pérennité et d'efficacité économique avec des valeurs de démocratie, d'équité, d'égalité, de solidarité et de promotion de la personne. Cette approche se décline dans une gouvernance différente des entreprises

² Le premier texte remonte à la loi sur les Sociétés de 1867, titre III, qui reconnaît l'existence des sociétés à capital variable ; plus récemment une loi de 1978 spécifique aux SCOP en facilite la création, et celle de 1985 autorise l'ouverture du capital social aux apports extérieurs ; enfin la loi de 1992 actualise le statut de toutes les branches de la coopération régies par la précédente loi générale sur la coopération de 1947.

marchandes, puisque caractérisée par l'intégration des parties prenantes (« stakeholders ») dans les processus de décision et l'application de méthodes participatives (Münkner, 2001) : le dirigeant élu PDG et les instances électives (assemblée générale et CA) forment un entrepreneur collectif. Cependant, cette problématique de la gouvernance dans les SCOP, en apparence simple, devrait être discutée d'une façon plus approfondie. Patrick Lenanker, vice-président de la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP), déclarait récemment que la valorisation éthique de l'entrepreneuriat collectif ne va pas de soi : il ne suffit pas d'acquiescer le statut SCOP pour pratiquer naturellement le management participatif, mais ce sont les pratiques au quotidien qui en forment le terreau ³.

1.1.2 Vers une mutation de la gouvernance des SCOP ?

Le recours à des théories récentes sur le gouvernement des entreprises apporte un éclairage sur ces comportements. En particulier, la théorie de l'Enracinement, qui s'inscrit dans le prolongement de la théorie de l'Agence (Fama, 1980), s'interroge sur les barrières à la sortie, assurant aux dirigeants en place une permanence voire une impunité leur permettant de s'affranchir de toute référence à la réalité et à l'efficacité en déjouant les mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires. Les stratégies d'enracinement (Paquerot, 1996) ont en général pour but d'augmenter les coûts de sortie et de contraindre ceux-ci à renouveler le mandat des managers. Par ailleurs un dirigeant peut adopter un comportement actif en choisissant de développer son savoir-faire et sa capacité managériale de manière à se rendre indispensable, suivant une « véritable stratégie de spécification intentionnelle des actifs » (Gomez, 1996). Ce point de vue conduit à la notion de « latitude managériale » (Charreaux, 1996).

L'enracinement peut certes avoir des conséquences néfastes quand il amène le dirigeant à l'excès de pouvoir indépendamment de la performance, et à l'enrichissement au détriment des actionnaires (Shleifer et Vishny, 1989). Néanmoins, d'autres auteurs (Castanias et Helfat, 1992 ; Garvey et Swan, 1994) ne considèrent pas l'enracinement comme une simple stratégie de neutralisation des systèmes disciplinaires, mais plutôt comme une procédure permettant de satisfaire de manière optimale les intérêts de tous les partenaires. Il s'agit alors de protéger le capital managériale et de préserver un espace discrétionnaire au dirigeant pour lui permettre d'entreprendre des investissements rentables et de prendre des décisions créatrices de richesses qui seront réparties entre lui et les stakeholders. Cette approche permet-elle effectivement de comprendre la gouvernance des coopératives de production ?

Pour répondre à cette question, une enquête postale préliminaire a été réalisée en 1996 auprès de 108 PDG de SCOP françaises, avec un taux de réponse de 50% (Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999). Parmi les principaux résultats, cette enquête a mis en évidence les limites de cet état de l'art : face à l'évolution de leur environnement socio-économique et pour affronter la complexité des marchés, les PDG ont dû renouveler leurs stratégies et adapter leur mode de gouvernance. D'une part, l'évolution du métier de dirigeant se manifeste par le recrutement externe d'un PDG chaque fois que la logique démocratique, fondée sur le volontariat, est mise en échec par un manque de coopérateurs promouvables. D'autre part, le taux important de reconduction des mandats de PDG représente une forme d'enracinement spécifique, mais dont

³ Source : <http://www.scop-entreprises.tm.fr>

les conséquences négatives devraient être fortement nuancées par les contre-pouvoirs propres aux SCOP⁴. Le déroulement d'une véritable carrière in situ s'accompagne d'un accroissement de la latitude managériale du dirigeant, pour échapper en partie à la logique démocratique et pour pallier les difficultés de reclassement s'il cède sa place.

12. La démarche de recherche

Puisque les théories doivent être adaptées et que l'application des principes coopératifs ne suffit pas pour saisir la complexité des pratiques actuelles, il s'agit en effet de comprendre la gouvernance dans le contexte historique et culturel de la SCOP de taille moyenne en s'appuyant sur une recherche exploratoire. La question de recherche est double. D'une part, quels rapports spécifiques s'établissent entre le CA représentant les salariés coopérateurs et le PDG élu, et quel est le rôle réel de ce conseil ? D'autre part, comment peut-on parvenir à mettre au pouvoir des personnes compétentes capables d'affronter le nouveau contexte des marchés ?

1.2.1 Une recherche exploratoire

Cette communication présente une partie des résultats obtenus à l'occasion d'une enquête sous forme d'entretiens semi-directifs. Réalisée en France au cours des années 1998 et 1999, elle est fondée sur la comparaison de différents cas, et concerne dix PDG de SCOP sélectionnées pour leurs profils contrastés suivant les critères de taille, de lieu, d'activité, de style de management et de mode de création. L'échantillon (Matrice 1) a été construit en concertation avec les responsables de la CGSCOP, à partir de la liste des 53 coopératives de plus de 50 salariés ayant répondu lors de la première phase de la recherche. Sur la vingtaine de SCOP sélectionnées, neuf PDG ont accepté de participer à une vague d'entretiens. Une dixième SCOP de plus petite taille (23 salariés) a été rajoutée en raison de l'originalité connue de son style de management coopératif. Par ce choix, l'étude de moyennes structures est privilégiée, en laissant la place à la comparaison avec une petite (23 salariés) et une grande SCOP (1100).

Le recouvrement et l'analyse de données reposent sur la méthode de Huberman et Miles (1994) de tri par codes thématiques des retranscriptions d'entretiens puis de présentations systématiques sous forme graphique (les « matrices »). Cette stratégie de recherche par étude de cas exploratoire permet en effet de reconstruire des événements dans le temps, d'évaluer des causalités locales (Wacheux, 1996) et de générer des hypothèses (Yin, 1989). Cette démarche a ainsi permis de comprendre le point de vue des dirigeants sur la gouvernance d'une SCOP. Peu de travaux ayant pour l'instant porté sur ce thème, il s'agit de dégager des pistes de recherche.

⁴ Ces contre-pouvoirs reposent sur un contrôle indirect et informel sur le PDG par les salariés-coopérateurs, une transparence des rémunérations, une répartition des surplus entre les réserves impartageables et les salariés et une formation des administrateurs.

Matrice 1 : Principales caractéristiques des SCOP enquêtées par taille croissante

Création		Effectif (date)			Activité	Mode de développement adopté depuis 10 ans
Mode	Date	création	1985	entretien		
Ex- nihilo	1975	4	18	23	Imprimerie de labeur	Modernisation et recentrage
Réanimation	1931	170	137	120	Verrerie artisanale	Diversification. <u>Restructuration en cours</u>
Ex-nihilo	1947	7	92	130	Bureaux d'études	Restructuration et diversification
Mutation	1977	40	60	150	Electricité Bâtiment	Diversification. <u>Restructuration en cours.</u>
Réanimation	1981	17	100	160	Fonderie	Restructuration puis diversification
Mutation	1955	70	200	235	Presse	Diversification
Ex-nihilo	1947		280	240	Cartonnage	Spécialisation
Réanimation	1987	200	250	250	Ameublement	Diversification
Ex-nihilo	1964	7	110	560	Prestations de services	Diversification
Mutation	1932	< 10	891	1100	Matériel électrique	Spécialisation. Diversification

1.2.2 Une typologie de dirigeants de SCOP

En s'inspirant de la typologie de Bauer et Bertin-Mourot (1992) des grands patrons, trois profils de dirigeant ont été d'abord identifiés dans le contexte d'une coopérative. Les montagnards sont partis du niveau jeune cadre ou en dessous, et ont dû gravir, pour devenir dirigeants, de nombreux échelons en démontrant des capacités particulières. Les logiques de fonctionnement et de direction ont été progressivement acquises. Les héliportés, quant à eux, sont partis d'un niveau déjà élevé de la hiérarchie : leur poste d'entrée dans l'entreprise est proche du sommet et leur ascension est beaucoup plus courte. Enfin, les parachutés sont arrivés directement au sein de l'équipe dirigeante, sans connaître la réalité de l'entreprise. La Matrice 2 présente une typologie, qui permet de compléter cette analyse du profil de compétence des dirigeants.

Cette typologie met en évidence une forte représentation de montagnards, autrement dit de dirigeants ayant progressivement gravi les échelons hiérarchiques, puisqu'ils représentent la moitié des entretiens réalisés (Matrice 2) toutes tailles de SCOP confondues. Cependant, la lecture systématique des retranscriptions, recoupée avec les questionnaires soumis en 1996, permet de proposer un critère complémentaire concernant l'origine des dirigeants ⁵ :

- Les « locaux » ont réalisé leur parcours au sein de la SCOP qu'ils dirigent (3 répondants), ou au sein de l'économie sociale (2 répondants, anciens cadres syndicaux) ⁶. La moitié des entretiens a été réalisée avec ce profil, présent dans les SCOP de moins de 250 salariés.

⁵ Notamment, la problématique de la politique de promotion interne des SCOP est l'objet d'autres publications Chédotel et Huntzinger, 2002).

⁶ Suivant la classification de Desroche (1976), les syndicats de salariés sont une structure frontière à l'économie sociale (ensemble des coopératives, mutuelles, fondations et associations gestionnaires).

Matrice 2 : typologie des dirigeants

Profil		Montagnards				Parachutés			Hélicoptés	
		Locaux		Itinérants		Locaux		Itinérant	Itinérants	
Durée	Dans la SCOP (années)	26	29	15	24	7	3	3	20	17
	Comme PDG de la SCOP	9	11	6	8				5	5
Parcours (*)	Ouvrier-employé-technicien	Coop	Coop	Privé	Privé					
	Agent de maîtrise	Coop		EcoS				Privé		
	Responsables syndicaux		EcoS				EcoS			
	Direction de service			Coop	Coop				Privé-Coop	
	PDG ou membre de la DG				Coop	EcoS				Privé-EcoS-Coop
	Membre CA de la SCOP	x	x	x	x				x	
Formation	Pas de formation sup.		x	x			x			
	BTS technique / ingénieur	x				x		x	x	
	Diplôme de gestion				x					x
	Formation continue	IFG	IFG		IFG			Direction	DECS	
Embauche	Marché	Interne				Externe			Interne	
	Motivation idéologique	x	x			x	x			
	Motivé par le poste/salaire	x		x	x			x		x

(*) Parcours antérieur dans la SCOP (Coop), le secteur marchand classique (Privé) ou un autre organisme d'économie sociale (EcoS)

L'une des coopératives, pour laquelle les informations étaient trop incomplètes, n'est pas représentée, mais correspond à un profil de dirigeant montagnard local.

- Les « itinérants » ont au contraire consacré une partie significative de leur carrière au secteur privé avant d'entrer dans un organisme d'Economie Sociale. Particulièrement présents dans les SCOP relativement grandes, ils ont par ailleurs des parcours diversifiés de montagnard (2 entretiens), de parachuté (1) ou d'hélicopté (ensemble des 2 entretiens de ce profil).

2. La direction de coopérative, entre compétence individuelle et entrepreneuriat collectif

Suivant les principes coopératifs, le CA devrait en théorie être avant tout un lieu de démocratie et de participation à la décision. Pourtant, cette participation est l'objet de différentes inter-prétations. Pour comprendre ce phénomène, cette partie présente les résultats de l'enquête exploratoire, puis les discute.

2.1 Les résultats émergents : la gouvernance des SCOP

Quelles sont les règles qui régissent les rapports entre les dirigeants interviewés et leur CA ? Quel est selon eux le rôle du CA ? Trois types de réponses se distinguent : les SCOP de moins de 250 salariés, celles de plus de 250 salariés, et le cas particulier des « montagnards locaux ».

2.1.1 Les montagnards locaux : un lieu de décision collective

Quelle que soit la taille de leur SCOP, les montagnards locaux ont des réponses spécifiques. Dans ces trois cas, le CA est en effet avant tout présenté comme un lieu de décision collective (Matrice 3-A). Notamment, ils évoquent des réunions fréquentes de leur CA (tous les 1 à 1,5 mois) pour mettre en place les décisions préparées par le dirigeant ou le comité de direction. Ces montagnards locaux, qui ont effectué tout leur parcours professionnel au sein d'une même SCOP, ont en effet été formés progressivement à la culture et au management de leur entreprise. La question de la représentativité du CA est cependant soulevée (« chacun a une vue personnelle de la chose », « une fois élu, il ne représente pas son collègue »). Cette logique de décision collective apparaît également lorsque les répondants abordent leur mode de gouvernance (Matrice 3-B). Ils mettent en effet très fortement l'accent sur le caractère collégial de la direction (« fonctionnement bicéphale », « trio de direction »). S'ils ne se présentent pas comme l'incarnation de la SCOP, ils sont un interlocuteur privilégié des banquiers dans les plus petites structures.

Matrice 3 : Les réponses des montagnards locaux

	Effectif < 150 salariés		Effectif > 200 salariés
A. Présentation du conseil d'administration			
Composition	7 (renouvelé par moitié tous les 2 ans)	2 collègues	9 : quota par catégorie de personnel
Rôle	Réuni 10 fois par an ; grandes orientations stratégiques prises en AG 4 fois par an	CA tous les 1,5 mois : entérine les propositions collégiales	Réunion tous les mois : orientation stratégique et examen des comptes
Compétence	Décisions plus lentes mais bien choisies avec peu de risque d'erreur. Sur le papier, tous prennent des responsabilités, mais chacun a une vue personnelle de la chose.	Une fois élu, ne représente pas son collègue	
Formation	Formation à COOP B		
B. Ce qui favorise ou défavorise l'enracinement du dirigeant			
Autonomie	Trio de direction autour du PDG	Direction collégiale : comité de direction → Le CA entérine ses décisions	Fonctionnement bicéphale : entre le PDG (coopérative) et le DG (gestion)
Compétence	Le changement de PDG ne pose pas de problème, sauf vis-à-vis des banquiers	Rôle important du PDG en externe → changements fréquents préjudiciables	Ancien dirigeant charismatique et autoritaire : les cadres attendaient que le PDG tranche (évolution progressive)
Confiance et infos	Rétention temporaire : il faut attendre d'avoir toutes les infos pour les divulguer		

Ce profil les distingue nettement des sept autres répondants, qui considèrent avant tout que le rôle du CA est de surveiller l'application des statuts, ou encore de contrôler l'action du PDG. Dans ce dernier cas de figure, le dirigeant est le décideur, et le CA lui demande des explications. S'il s'agit avant tout d'un « contrôle de curieux », l'examen des comptes peut s'il est suffisamment poussé révéler des difficultés de l'entreprise. Le CA joue également le rôle de « butoir » sur certaines décisions stratégiques. Par exemple, un projet d'accord de licence avec une entreprise privée s'est heurté à l'inquiétude des coopérateurs et a dû être abandonné. Parmi ces PDG qui présentent le CA comme un organe de surveillance, on peut distinguer deux configurations.

2.1.2 Les autres SCOP de moins de 250 salariés : un aiguillon

Dans ces SCOP de 120 à 250 salariés (Matrice 4), l'objectif du dirigeant est de développer la coopérative en stimulant son activité, tout en préservant la participation. Le CA devrait être capable de jouer le rôle d'aiguillon et constituer une « opposition stimulante ». Cependant,

Matrice 4 : Les réponses obtenues dans les autres SCOP de moins de 250 salariés

	Parachutés, SCOP en restructuration		Parachuté	Hélicopté
	Local	Itinérant	Local	Itinérant
A. Présentation du conseil d'administration				
Composition	10, dont 3 extérieurs	12 : pas de quota par métier	9, dont 3 cadres et 2 femmes	7 (renouvelé par moitié tous les 2 ans)
Rôle	Surveille l'application des statuts	Avant, seul l'intérêt économique était perçu par les coopérateurs	Appui (relais avec l'atelier) et aiguillon du PDG	Chambre de contrôle, d'explication → contrôle de curieux. Butoir du CA.
Compétence	Contrôle resté mineur par le passé sur un dirigeant	Avant, une génération sacrifiée : pas d'implication, de conscience des droits mais surtout des devoirs ou obligations	Si forte opposition, stimulant pour le PDG. Si forte équipe, remise en cause.	Pas de risque d'étouffement pour ceux qui savent parler.
Formation	Manque de formation	Formation coopérative et au management	Stages + expliquer les gros dossiers	
B. Ce qui favorise ou défavorise l'enracinement du dirigeant				
Autonomie	Liberté certaine Besoin de quelqu'un pour surveiller l'application des statuts	Le CA ne peut pas le remettre en cause, mais siège éjectable. Doit autre chose qu'un salaire	Préparation par le comité de direction A la lumière des avis du DG, le PDG décide	On fait ce qu'on veut Butoir du CA sur des choses très importantes
Compétence	Réussite = renouvellement du dirigeant Peut faire à + long terme des choix hasardeux	En cas de départ, risque de la coopérative par rapport aux banques	On ne change pas de PDG sans arrêt quand ça marche. Mais suit-il l'évolution ?	Stable → la boutique tourne bien + hiérarchie de compétences. Si erreur, pas réélu + clash
Confiance et infos		Relation de confiance importante	Les gens n'aiment pas bouger, surtout dans les petites SCOP → réélection des mêmes	Pas de fonction opérationnelle, pas indispensable, secret stratégique pas personnel

cette réponse est influencée par la situation économique, notamment en ce qui concerne le fonctionnement du CA (Matrice 4-A). En effet, les deux premiers répondants ont été recrutés directement à un poste de direction, et ont alors entrepris de restructurer leur SCOP. Dans ce contexte, ils déplorent le manque de culture coopérative et de formation au management des coopérateurs, qui auraient dû percevoir les erreurs commises. Ils insistent sur le fait que le CA ne doit pas se focaliser sur le seul intérêt économique au détriment de son rôle de surveillance de la bonne application des statuts.

Par ailleurs, les relations entre ces différents dirigeants et leur CA (Matrice 4-B) comportent des points communs. La position du PDG est stable et il a de fortes chances d'être réélu tant que « la boutique tourne bien », mais le revers de cette liberté est le risque de faire des choix hasardeux à long terme et de mettre de côté les principes de fonctionnement coopératif. En cas d'erreur, le dirigeant est au contraire sur « un siège éjectable » et risque d'être sanctionné en fin de mandat. Cet aspect est mis en avant par les dirigeants de profil itinérant, qui estiment qu'ils bénéficient d'une très large liberté pour prendre des décisions (« le CA ne peut pas me mettre en cause ») tandis que les locaux accordent plus de place au CA ou au comité de direction dans leur propos.

2.1.3 Les autres SCOP de plus de 250 salariés : la confiance

Dans ces SCOP de plus de 250 salariés (Matrice 5-A), le CA reste un lieu de contrôle, mais les dirigeants interrogés soulèvent ici la question de sa compétence. D'une part, les administrateurs sont davantage présentés comme des représentants du personnel voire comme un second comité d'entreprise, autrement dit comme une instance d'information et de négociation. D'autre part, les répondants insistent sur le manque de compétence du CA, surtout sur les questions stratégiques (« ils ne comprennent pas tout »). Par conséquent, si les dossiers sont bien préparés, le CA sera plutôt enclin à faire confiance à l'équipe de direction ; la clarté des explications, la transparence, peuvent stimuler cette confiance. Il n'y a toujours pas d'asymétrie d'information avouée, mais l'expression de la volonté de communiquer auprès du personnel.

L'analyse du point de vue des PDG sur leurs relations avec les sociétaires (Matrice 5-B) permet également de mieux comprendre les spécificités de ces SCOP de plus de 250 salariés, dont les dirigeants sont itinérants. Comme dans les coopératives de plus petite taille, ce type de profil a tendance à considérer qu'il a à la limite la possibilité de diriger seul la coopérative (« j'ai le pouvoir de décider de tout... Un management plus collégial serait positif mais réduirait le pouvoir de décision »). Certains ont cependant encadré cette autonomie en mettant en place des comités de direction et stratégiques, en augmentant le nombre d'administrateurs ou en réduisant le nombre de mandats. Dans tous les cas, le processus de vote qui intervient en fin de mandat est mis en avant, et présenté comme un jugement sur les compétences du dirigeant (« je risque d'être viré d'un coup »).

Matrice 5 : Les réponses obtenues dans les autres SCOP de plus de 250 salariés

	Montagnards itinérants		Hélicoptère itinérant
A. Présentation du conseil d'administration			
Composition	9 : quota (renouvelé par tiers tous les 2 ans)	12 → vers 40% cadres + représentativité des services	10 : cooptation validée par l'AG
Rôle	Soutien du PDG (confiance), contrôle de son action	Réuni 7 fois par an → contrôle	Permet l'explication à tous : confirme les choix des cadres dirigeants
Compétence	Manque de compétences ; élit le PDG puis lui fait confiance ; équivalent d'un 2 nd CE → un frein par rapport au comité de direction	Si le dossier est bien préparé, le CA fait confiance. Stratégie : + difficile à obtenir, malgré une formation → ne comprennent pas tout	Enclin à faire confiance à l'équipe de direction (légitimité, transparence, dossiers bien préparés). Des représentants du personnel pas au fait des situations concrètes / problème de compétence
Formation	COOP A et B	Formation coopérative Explications sur la stratégie	
B. Ce qui favorise ou défavorise l'enracinement du dirigeant			
Autonomie	CA = seul organe bloquant → si désaccord en permanence, le PDG est viré En général, il donne le feu vert si pas d'opposition	Si le PDG veut diriger seul, il peut le faire (les salariés ne comprennent pas tout au CA). Comités de direction et stratégique (prépare le CA) Risque d'être viré d'un coup	Pouvoir de décider tout : pas d'actionnaire majoritaire → management plus collégial positif mais réduirait le pouvoir de décision Sanction draconienne en fin de mandat (nombre limité de mandats)
Compétence	PDG indispensable : relation avec les banquiers fondée sur la confiance Campagne par certains membres du CA pour un renouvellement	Dans les grandes SCOP, la direction est un vrai métier	Légitimité, très forte en début de mandat → valide les décisions de l'encadrement non élu Fin de mandat : font la part des choses et exigent des compétences si ne convient pas tout à fait → en cas de départ, c'est la catastrophe
Confiance et infos	Il faut que le CA fasse confiance, donne une liberté de manœuvre → certains ne comprennent pas	Il faut être transparent vis à vis de salariés-actionnaires Info difficile à faire passer	Relation de confiance → culte de la personnalité. Plus tolérants sur les résultats négatifs si le PDG est bien perçu, humain

2.2 Discussion des résultats émergents

La discussion des résultats comporte une mise en perspective des hypothèses et des variables nouvelles qui émergent de la recherche exploratoire ainsi que leur confrontation aux recherches préexistantes, pour mieux comprendre les cas étudiés et accroître le degré de validité de la recherche. Cependant, cette discussion est limitée par son caractère exploratoire et devrait être l'objet de recherches plus systématiques. Elle est en effet le reflet de discours de dix dirigeants concernant la participation dans leur entreprise, domaine connu pour présenter des écarts entre le « dire » et le « faire » (Hermel, 1988).

2.2.1 Une 1^{ère} variable déterminante : le profil du dirigeant

Un premier résultat émergent est la forte corrélation entre le profil du dirigeant interviewé et son discours concernant la gouvernance de sa SCOP. Le résultat le plus surprenant concerne les « montagnards locaux », puisque ces dirigeants mettent en avant le principe de décision collective, intégrant pleinement les points de vue des différentes parties prenantes (« stakeholders »). Leurs réponses sont marquées par une volonté de promouvoir l'entrepreneuriat collectif, principe de fonctionnement des SCOP dont ils ont assimilé les rouages. Paradoxalement, cela contribue à leur enracinement tout en entrant dans la logique coopérative : ils n'ont pas vraiment à se préoccuper du renouvellement de leur mandat.

Ces montagnards locaux mobilisent un réseau de compétences (Bataille-Chédotel, 2001), en l'occurrence le comité de direction et le CA, pour mener à bien leur activité de direction. Ils reconnaissent ainsi la capacité d'un collectif de travail de prendre en charge la gouvernance de la SCOP ; autrement dit, la compétence est plutôt collective (Bataille, 1999, 2001a ; Weick, 1993). Cette mobilisation progressive d'un réseau permet en effet de confronter différents points de vue, donc de mieux comprendre des situations qui pourraient sinon rester ambiguës (Weick et al., 1999) et de détecter et corriger certaines ⁷ erreurs (Argyris et Schön, 1978). Or la compétence collective est le résultat d'un apprentissage organisationnel (Bataille, 1999) : c'est au fil du temps que les différentes parties prenantes apprennent les mécanismes d'interaction (Bataille, 2001a), et en gravissant les échelons hiérarchiques progressivement, le montagnard local apprend peu à peu, au contact des autres salariés, comment travailler avec les autres coopérateurs et quels sont les rouages de la gestion d'une coopérative. Ils deviennent alors plus familiers des points de vue des autres (Pelled et al., 1999) et retiennent quelles interactions sont efficaces (Girod, 1996).

Deux éléments complémentaires sont également à l'origine de ce profil de réponse :

- Une démarche historique : c'est notamment le cas de la première SCOP de la Matrice 3, la plus petite de l'échantillon (23 salariés). Compte tenu de la taille, une partie de l'emploi du temps est toujours consacrée au métier de base. De plus, la direction s'organise collectivement autour de trois personnes.
- La volonté du dirigeant : ce phénomène est particulièrement marqué dans le contexte de la troisième coopérative, de plus de 200 salariés. Le répondant, opposé au style de management autoritaire de son prédécesseur, considère qu'il a dû imposer progressivement une direction collégiale, malgré les résistances des cadres ⁸.

Les itinérants, quel que soit leur profil par ailleurs, opposent à ce discours des réponses fortement contrastées : leur liberté est certaine et s'ils voulaient diriger seuls, ils pourraient le faire. Loin d'être un lieu de décision collective, le CA est présenté comme un butoir par rapport à des décisions importantes et un organe de sanction qui peut ne pas reconduire le

⁷ Comme des présupposés déterminent l'action (Weick, 1988), l'interprétation privilégiée en travaillant à plusieurs peut cependant parfois s'avérer erronée. Il est possible que l'une des parties prenantes s'ajuste aux représentations de l'autre sans rechercher de preuve contraire, ait tendance à adopter la position majoritaire ou ramène tout événement à une situation connue (Grusenmeyer, 1997). Deux des montagnards locaux mettent également partiellement en cause en cause la représentativité du CA (Matrice 3).

⁸ Ces deux éléments sont liés entre eux : le choix délibéré et programmé d'un dirigeant ayant effectué tout son parcours professionnel au sein de la SCOP est corrélé aux règles qui y prévalent.

dirigeant à son poste à l'issue de son mandat. En effet, par rapport au secteur privé, l'actionnaire n'exerce pas un contrôle d'expert, mais fait alors « la part des choses ». Les itinérants ont tendance à mettre davantage en avant leur compétence individuelle (« nous sommes dans une hiérarchie de compétences »), voire dans les moyennes grandes SCOP à mettre en cause la compétence des administrateurs. Cette attitude s'apparente à un comportement d'enracinement par développement d'actifs spécifiques, et induit un accroissement du pouvoir discrétionnaire du PDG.

2.2.2 Une 2^{ème} variable déterminante : la taille de la SCOP

Les modalités d'organisation et de commandement (Joffre et Wickham, 1997) peuvent constituer un atout déterminant dans une structure à taille humaine, puisque la proximité sociale peut se traduire par une qualité relationnelle particulière (Boyer, 1997). D'une façon générale, la personnalité du dirigeant influence largement la gestion, dans la mesure où il mobilise les capitaux et l'ensemble des ressources (Léger, 1996). Mais l'étude des spécificités du management de la moyenne entreprise ne peut gommer la diversité des situations de gestion. Suivant l'expression de Marchesnay (1997), elle « existe plus » en ce sens qu'elle prend des formes très diverses. A priori, dans le contexte d'une SCOP, les salariés-coopérateurs devraient ainsi limiter l'influence du dirigeant grâce à un contrôle à la fois formel par le biais du CA et informel au quotidien. Pourtant, un second résultat émergeant concerne l'influence de la taille d'une SCOP sur son mode de gouvernance, en raison des possibilités de contact plus ou moins importantes entre le dirigeant et la base.

Au-delà de 250 salariés, la question de la compétence du CA est ainsi soulevée. Lorsque la coopérative est « grande » et atteint plusieurs centaines de salariés, il peut devenir plus difficile d'impliquer démocratiquement tout le monde de sorte que les salariés gardent conscience des enjeux coopératifs. La plus grande difficulté d'établir des liens directs, associée à une dispersion géographique et au nombre important de salariés, conduisent également à mettre en place des représentants du personnel et des relais hiérarchiques. Dans ce contexte, le dirigeant peut devenir indispensable ou avoir plus de chance de conserver son poste s'il valorise un savoir-faire (« la direction est un vrai métier ») ou une compétence sociale (paraître plus humain, avoir une relation privilégiée avec les banquiers) et, de cette façon, gagne la confiance des salariés-actionnaires. Dans ce cas, la latitude managériale est concédée par les coopérateurs, puisque le PDG doit faire ses preuves en termes de compétence managériale et d'aptitude à intégrer la culture coopérative. Ces résultats confirment l'affirmation de Zevi (1998) suivant laquelle l'augmentation de la taille des SCOP conduit à un affaiblissement de la capacité des associés à s'identifier à leur entreprise et à une moindre capacité des SCOP d'être perçues par les associés en tant que telles.

Par ailleurs, ces dirigeants itinérants, entrés récemment à la tête de leur SCOP, n'ont pas pu développer de fortes relations de proximité. Ces contraintes les poussent à s'appuyer sur leur compétence pour obtenir la confiance des coopérateurs, confiance qui était implicitement inscrite dans les valeurs affichées et le projet d'entreprise des montagnards locaux, et dont ils évoquent les deux facettes (Mac Allister, 1995). D'une part, ils citent les antécédents et la réputation du PDG, notamment en termes de professionnalisme (« confiance cognitive »). La direction devient un métier à part entière, tourné vers l'équilibre budgétaire, la préparation de l'avenir et la solidarité. D'autre part, ils soulignent des relations émotionnelles (« confiance

affective ») : un des répondants signale un « culte de la personnalité » et explique que les administrateurs seront plus tolérants sur des résultats négatifs s'il est bien perçu, humain. Cette conclusion approfondit l'idée énoncée par Mendez et Richez-Battesti (1999), suivant laquelle la confiance se construit dans des apprentissages réciproques, supposant du temps, de l'expérience, ce qui implique de prendre en compte la trajectoire des acteurs. Les réponses entrent également en résonance avec le débat sur les conséquences de l'enracinement. Puisque le dirigeant mobilise sa capacité managériale pour se rendre indispensable, il acquiert une plus grande latitude. En revanche, les salariés sont mis dans une position de vulnérabilité et sont plus considérés comme de simples représentants du personnel que comme de réelles parties prenantes dans le processus de décision. Dans le cadre institutionnel des SCOP, ces résultats confirment l'existence de liens intimes entre la confiance placée dans le dirigeant et sa latitude managériale (Charreaux, 1998).

Conclusion

La méthode de recherche exploratoire offre la possibilité de dégager des hypothèses émergentes lorsqu'une problématique a été peu explorée. Il apparaît ainsi que les dirigeants interrogés ont des motifs et des formes d'enracinement distincts des PDG d'entreprises classiques. Cette différence est liée a priori aux contre-pouvoirs spécifiques des SCOP qui en limitent les effets négatifs, notamment au moment du renouvellement du mandat, et au caractère collectif de l'entrepreneuriat. Le concept de « stakeholder corporation », vu comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs (Martinet et Reynaud, 2001), s'applique bien ici à la pratique des SCOP dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. En pratique, les entretiens exploratoires montrent également que les rapports entre le CA et le PDG dépendent des profils de dirigeants interrogés et de la taille d'une SCOP : tandis que les montagnards locaux accordent au CA et au comité de direction un rôle central dans la gouvernance, les autres profils repoussent le CA à une place secondaire, voire l'assimilent à un organe de sanction dans le cas des itinérants. Par conséquent, si la mise en œuvre de l'entrepreneuriat collectif ne va pas de soi, elle peut être le fruit de la volonté ferme d'un dirigeant lorsque la structure reste à taille humaine et lorsque cette démarche est ancrée dans son histoire. Dans ce contexte, la typologie des dirigeants suivant un double critère de parcours de compétence et d'origine institutionnelle, constitue un outils opérationnel pour comparer les pratiques des SCOP étudiées. Les résultats obtenus tendent également à confirmer l'importance d'un renforcement de l'activité de formation dans les SCOP vers les différentes parties prenantes (Zevi, 1998), en plus d'une formation ciblée des PDG.

La gouvernance des SCOP, en raison de son originalité et des questions complexes de mise en œuvre qu'elle pose, devrait être plus souvent abordée en tant que champ de recherche. En particulier, le rôle du comité de direction dans la préparation de la décision du dirigeant devrait être approfondi. L'efficacité des différents modes de gouvernance qui ont été identifiés devrait également être évaluée, notamment en confrontant les points de vue des différentes parties prenantes. Comme toute démarche exploratoire, cette étude permet d'obtenir des hypothèses émergentes constituant autant de pistes potentielles de recherche et de mieux comprendre différents contextes d'entreprises, mais elle s'appuie sur un nombre restreint de cas et sur le seul discours de dirigeants. Par conséquent, la validité externe de ces conclusions devra également être renforcée par des enquêtes ultérieures de terrain plus systématiques.

Bibliographie

- Argyris, Ch. et Schön, D. (1978), *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Reading : Addison-Wesley Publishing Cie.
- Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°40, avril-mai-juin : 66-81.
- Bataille, F. (1999), *Compétence collective et management des équipes opérationnelles*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, IAE de Caen, 18 novembre.
- Bataille-Chédotel, F. (2001), « Work teams and boundary management », *16^{ème} colloque de l'EGOS* (European Group for Organizational Studies), Lyon, 5-7 juillet.
- Bauer, M. et Bertin-Mouroit, (1992), *Les 200. Comment devient-on un grand patron?*, Paris, Le Seuil.
- Bonin, J.P. et Putterman, L. (1987), « Economics of Cooperation and the Labor Managed Economy », in *Fundamentals of Pure and Applied Economics*, vol.14, Harwood Academic Publishers, 188 p.
- Borzaga, C. (1997), « L'évolution récente de la coopération sociale en Italie », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives* n° 266, 4^{ème} trimestre : 55-63.
- Boyer, L. (1997), « Quelques spécificités notables du management dans les moyennes entreprises : implications générales pour nos enseignements de gestion », *table ronde EAP-ISMEA* du 20 mars.
- Castanias, R.P. et Helfat, C.E. (1992), « Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18.
- Charreaux, G. (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 111, Novembre-Décembre 1996 : 50-64.
- Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance, théories et faits*, Economica.
- Charreaux, G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Société, série Sciences de Gestion*, n°8-9 : 47-65.
- Chédotel, F. et Huntzinger, F. (2002) « Création de valeur sociale et gestion des compétences - La politique de promotion interne des coopératives de production », *Actes du colloque Gestion des compétences et knowledge management : renouveau de création de valeur en GRH ?*, ESC Rouen, mars.
- Defourny, J. (1990), *Démocratie coopérative et efficacité économique – La performance comparée des SCOP françaises*, De Boeck Université, coll. Ouvertures économiques.
- Desroche, H. (1976), *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Editions Ouvrières, Economie et Humanisme.
- Dumas, A. s.d. (1981) : *L'Autogestion, un système économique ?*, Dunod
- Fama, E.F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol.88.
- Garvey, G.T. et Swan, P.L. (1994), « The Economics of Corporate Governance : Beyond the Marshallian Firm », *Journal of Corporate Finance*, vol. 1, n° 2.
- Girod, M. (1996), *La mémoire des organisations*, Paris, L'Harmattan.
- Gomez, P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris.
- Grusenmeyer, C. (1997), « La relève de poste – Importance des dialogues coopératifs pour la fiabilité et la sécurité des systèmes de production », *Cahiers de notes documentaires ND 2041-166-97*, INRS.
- Hermel, Ph. (1988), *Le management participatif*, Paris, Editions d'Organisation.

- Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1994), *Qualitative data analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2^{ème} édition.
- Huntzinger, F. et Moysan-Louazel, A. (1997), « Modes d'accès au pouvoir et enracinement dans la carrière des dirigeants de coopératives », *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIII^{ème} Congrès de l'AGRH, Presses HEC, Montréal : 277-288.
- Huntzinger, F. et Moysan-Louazel, A. (1998), « Marché interne du travail et carrières des dirigeants de sociétés coopératives de production », in *L'Entreprise Coopérative, expériences et Recherches Francophones*, s.d. D. Malabou, Presses Universitaires de Limoges : 187-210.
- Huntzinger, F. et Moysan-Louazel, A. (1999), « Apports et limites des théories contractualistes appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives », *Revue Internationale PME*, volume 12, n°4.
- Joffre, P. et Wickham, S. (1997), « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion* n° 116, novembre-décembre : 64-70.
- Léger, C. (1996), « Le rôle du dirigeant en moyenne entreprise », *Cahier de recherche du CNME* n° 4/96, IAE de Caen.
- Mac-Allister, D.J. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1 : 24-59.
- Malo, M.C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'Economie Sociale », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n°281, juillet : 84-85.
- Marchesnay, M. (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion* n° 116, novembre-décembre : 85-94.
- Martinet, A.-C. et Reynaud, E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion* n°136, novembre-décembre : 12-23.
- Mendez, A. et Richez-Battesti, N. (1999), « Les banques coopératives et mutualiste entre concurrence et solidarité – La confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité ? », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives* n° 274, 4^{ème} trimestre : 17-41.
- Münkner, H.H. (2001), « Economie sociale et entreprise promotrice », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives* n° 281, juillet : 54-67.
- Paquerot, M. (1996), « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue Française de Gestion*, n°111, Novembre-Décembre : 212-225.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K. M. et Xin, K. R. [1999], « Exploring the black box : an analysis of work group diversity, conflict, and performance », *Administrative Science Quarterly* vol. 44, march : 1-28.
- Roy, M. (1998), « Du principe aux pratiques en matière d'engagement des coopératives envers la communauté – L'approche par intéressés comme cadre conceptuel », in *L'Entreprise Coopérative, expériences et Recherches Francophones*, s.d. D. Malabou, PULIM : 237-266.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1989), « Manager Entrenchment: the Case of Manager Specific Investment », *Journal of Financial Economics*, vol.2.
- Spear, R. et Thomas, A. (1997), « Perspectives de développement des coopératives de travailleurs dans différents pays européens », in *Mutations structurelles et intérêt général - Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative ?*, s.d. L., Monnier et B., Thiry, De Boeck, Bruxelles : 142-158.
- Wacheux, F.(1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica, coll. « Gestion ».
- Weick, K.E. (1988), « Sensemaking in Crisis Situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 4 : 305-316.
- Weick, K.E. et Roberts, K. (1993), « Collective mind in organizations : heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38 : 357-381.

- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. et Obstfeld, D. (1999), « Organizing for High Reliability – Processes of Collective Mindfulness », *Research in Organizational Behavior*, vol. 21 : 81-123.
- Yin, R. (1989), « Case study research : designs and methods », *Applied Social Method Series*, vol. 5.
- Zevi, A. (1998), « Les conditions de l'entrepreneuriat coopératif », document ronéoté diffusé au colloque *L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000*, Bologne, 30 novembre et 1^{er} décembre.