

# La gouvernance coopérative : un concept multi paradigmatique

Autor(en): **Lainé, Annick**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **71 (2013)**

Heft 3

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-390965>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE: UN CONCEPT MULTI PARADIGMATIQUE

ANNICK LAINÉ

Coopetition Lab'-MRM-Université Montpellier 1  
contact@annicklaine-consulting.com

> À partir d'une méthodologie d'enquête qualitative auprès de 16 sociétés coopératives participatives (SCOP) en région Languedoc Roussillon (France), cet article explore les articulations et aménagements nécessaires pour concilier théorie et pratiques de la gestion coopérative, à savoir une gestion démocratique et participative. À partir d'une présentation de la gouvernance coopérative, le rôle des acteurs et actrices au sein de différents organes stratégiques des SCOP est analysé afin de dégager un idéal type de gouvernance démocratique, en complément de recommandations empiriques pour une bonne gouvernance coopérative.

**Mots clés:** SCOP, gouvernance coopérative, théorie enracinée, démocratie participative, double/triple statut des membres d'une coopérative, gestion coopérative.

## 1. INTRODUCTION:

### UNE APPROCHE TRIPTYQUE POUR UN CONCEPT MULTI PARADIGMATIQUE

Si la gouvernance est un concept de pays riches et démocratiques qui cherchent à se soustraire à l'autorité d'un État trop présent, voire trop autoritaire (Moreau Defarges, 2006), la gouvernance nécessite une grande vigilance de toutes les parties prenantes (internes et externes) pour éviter une financiarisation qui dépolitise la gouvernance. Une étude critique de la gouvernance<sup>1</sup> situe la gouvernance dans une dynamique globale à la croisée des champs politiques, économiques et sociaux, champs de référence de l'Économie Sociale et Solidaire, dans lesquels évoluent les SCOP aujourd'hui.

Pour l'économie sociale, une gouvernance spécifique modernisée représente une des «*cinq voies de renforcement*» (Jeantet, 2006). La gouvernance appelée nécessite l'installation d'espace où les débats et les négociations sont possibles, sans laisser de côté les exclu-e-s de la gouvernance à savoir les pauvres, les éloigné-e-s du pouvoir (les contestataires, les minoritaires), les illettré-e-s. D'autre part, les travaux cités rendent compte de l'évolution historique de la gouvernance au niveau national, européen et international et mettent en évidence des dérèglements de la bonne gouvernance d'origine européenne.

Cette analyse intéresse notre recherche à plusieurs niveaux, car d'une part elle établit la complexité de la gouvernance, y compris de la bonne gouvernance, inscrite dans un trip-

<sup>1</sup> Sous la direction de Hermet G., Kazangicil A. et J.F.Prud'homme, (2005).

tyque politique-social-économique et d'autre part elle attire notre attention et nous met en garde contre les risques de déliquescence de la démocratie. Cette étude nous renseigne sur la diversité d'exercer la gouvernance en référence à un même concept. Elle nous rappelle l'importance des jeux d'acteurs et des éléments de contingence. Elle insiste sur l'origine politique de la gouvernance.

Quant à la Gouvernance d'Entreprise, cinquième site de la Gouvernance<sup>2</sup>, elle a été conçue pour mettre fin à «l'ère des managers», dont certains avaient provoqué des dérives financières importantes. Les relations sociales et politiques de l'entreprise sont expliquées et trouvent un sens à travers une grille de lecture unique économique stricto sensu<sup>3</sup>. Les SCOP n'étant pas des entreprises cotées, quid de leur gouvernance?

Une étude de l'histoire coopérative et de la genèse juridique des SCOP<sup>4</sup>, en corrélation avec l'application des règles juridiques, a été complétée par les travaux de recherche coopérative<sup>5</sup> pour une compréhension de la Gouvernance Coopérative. La prise en compte de la finalité d'usage et non de profit des organisations coopératives détermine une gouvernance coopérative qui la distingue des organisations non coopératives. «*Une Scop est d'abord une SCOP. Ensuite, elle est SARL ou SA.*» (Espagne, 2008).

Les risques de dérives identifiés<sup>6</sup> appliqués aux SCOP annoncent un triple enjeu d'ordre politique, social et économique et concernent à la fois l'identité collective, l'individu et le territoire. Il nécessite une prévention ajustée aux risques d'éclatements coopératifs décelés. D'où notre recherche d'idéal type de gouvernance coopérative pour les SCOP.

Si les statuts des Sociétés Coopérative et Participatives en France posent le cadre d'une gouvernance démocratique, avec des sociétaires-salarié-e-s majoritaires, une organisation intemporelle, des réserves impartageables et le principe d'une personne égale une voix, comment faire vivre la démocratie d'une Gouvernance Coopérative? Quelles pratiques privilégier pour tenter une cohérence entre les théories, les discours et les pratiques? Quelle organisation de la Gouvernance Coopérative?<sup>7</sup>

Nous proposons dans cette communication de présenter un idéal type et ses recommandations.

## 2. UN IDÉAL TYPE DE GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

Nous avons choisi de travailler selon une méthodologie qualitative<sup>8</sup> en référence à la théorie enracinée, selon une approche interprétativiste complétée par une démarche de recherche coopérative, dite empirique d'autobiographie raisonnée selon Desroche (1976), passerelle entre le monde de praticien-ne et le monde universitaire de la recherche. À partir des pratiques du terrain, nous avons observé et relevé, auprès de 16 SCOP en Rhône Alpes, des applications possibles d'une gouvernance coopérative en vue de proposer «*un idéal type*» (au sens weberien) de gouvernance coopérative en mobilisant les travaux de recherche précités.

<sup>2</sup> Définition par Guy Hermet (2005).

<sup>3</sup> Marchand A., (2006), La mondialisation ou plutôt les mondialisations, texte dactylographié.

<sup>4</sup> Textes de F. Espagne, 1997,2000 et 2001 et entretien de juin 2008.

<sup>5</sup> CIRIEC(2005), Chaire CERA, travaux de C. Davister, (2006), RIUESS (IX èmes rencontres internationales, 18 et 19 juin 2009).

<sup>6</sup> Voir le quadrilatère d'H. Desroche (1976).

<sup>7</sup> Ces questions résultaient d'une observation en immersion dans le monde des SCOP, en tant que stagiaire de master 2 de gestion Stratégique de Ressources Humaines à l'Union régionale des SCOP de Languedoc Roussillon et d'une expérience de gérante de SCOP (90-95).

<sup>8</sup> Milles et Huberman, 2005.

## 2.1. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE: LE CŒUR NÉVRAIGIQUE DE LA SCOP

L'Assemblée Générale (AG) annuelle est souveraine en SCOP. Elle réunit l'ensemble des associé-e-s, salarié-e-s majoritaires et externes pour valider la gestion, le projet de développement et élire, confirmer ou destituer la gérance. La clé de répartition des excédents nets de gestion est également votée en AG: c'est le côté responsabilité financière des associé-e-s. De plus, la règle une personne égale une voix, quelle que soit la part de capital détenue, régule la démocratie et autorise chacun-e à questionner, valider ou réfuter le rapport de gestion et la stratégie proposés par la gérance, en Assemblée Générale. Le double statut (sociétaire-salarié-e) signifiant fondamental des coopératives<sup>9</sup> est un élément important liant le travailleur à la coopérative.

*«Tout le monde a le pouvoir, c'est fort et dangereux à la fois. (...) La faiblesse c'est que tout le monde veut donner son avis et il faut quand même une hiérarchie...».*

«Fort et dangereux», ce fonctionnement présente des risques de décisions malencontreuses, faute de maîtrise des enjeux collectifs. C'est aussi le siège de tensions évidentes entre les sociétaires qui comprennent et ceux et celles qui ne comprennent pas tous les tenants et aboutissants; et pour chaque personne au double, voire triple statut car *«on ne vient pas au monde coopérateur dans l'âme, même si on peut avoir quelque part la fibre»*.

C'est la raison pour laquelle, suite à une période d'observation réciproque recommandée, les candidatures d'associé-e-s sont présentées à l'Assemblée Générale Ordinaire qui les valide ou pas par un vote à bulletin secret.

Le double statut convie les dirigeants à des démarches pédagogiques, mobilisatrices de temps, qui ralentissent les décisions. Des séances de travail, que nous pourrions qualifier d'analyse de pratique, aident à prendre du recul et à se positionner, à se re-connaître sociétaire-salarié-e. C'est une manière d'accompagner les personnes à assumer leurs parts de responsabilité<sup>10</sup>, lors de l'Assemblée Générale et du travail journalier.

Par contre, une fois les décisions prises, avec un peu plus de lenteur qu'ailleurs<sup>11</sup>, elles sont appliquées avec plus de facilités et de rapidité, car elles sont intégrées par les salarié-e-s associé-e-s qui deviennent des sujets acteurs-actrices<sup>12</sup> et non des personnes assujetties au projet stratégique: c'est le côté fort de la chose, dénommée démocratie.

## 2.2. LA GÉRANCE ÉLUE PAR SES PAIRS

Élue pour quatre ans, la gérance est toutefois révocable tous les ans en Assemblée Générale. Cette élection engage une responsabilité majeure de part et d'autre. C'est à la fois une question de confiance et de reconnaissance des un-e-s et des autres. La ou les personnes élue-s, en cas de cogérance, gère(nt), élabore(nt), propose(nt) la Stratégie et anime(nt) et représente(nt) la SCOP selon le mandat de confiance voté en Assemblée Générale. Et ce, sans avoir obligatoirement une formation de comptable ou de gestionnaire même si *«la formation de comptable aide à défendre les dossiers, car les gens tiennent des discours financiers, faut suivre!»*.

<sup>9</sup> Loi du 19/07/1978, loi n° 78-763.

<sup>10</sup> L'assumer responsabilité de Foucault (1972 et 1994).

<sup>11</sup> Sansot (1998).

<sup>12</sup> Crozier et Friedberg (1977).

Il est recommandé d'avoir *«quelques notions économiques et de connaître son métier»* pour assurer la gérance.

*«La durée de vie des dirigeants est liée à la légitimité» et pour cela, «le charisme ne suffit pas. J'ai appris la gestion d'entreprise sur le tas et la nuit».*

«*En vigie*», le gérant ou la gérante tend à acquérir ou garder une légitimité dans l'exercice du pouvoir, sur des critères différents de la culture majoritaire, qualifiée de masculine<sup>13</sup>. L'exercice du pouvoir collectif les guiderait donc vers une culture mixte, avec des valeurs féminines intégrées, dites de coopération.

Parce que *«le renouvellement de gérance permet de reposer des questions»* le temps dévolu au bilan annuel de gérance en Assemblée Générale concerne toutes les personnes associées de la SCOP. Si la personne gérante anime, propose, guide et décide, elle veille, entre autres choses, à préserver la dimension collective tel *«un dinosaure politique qui questionne, met en débat»*. C'est un gage de réussite coopérative pour s'assurer de la participation responsable et engagée de chacun-e. D'où une animation continue de réunions, d'espaces pour libérer et favoriser la parole<sup>14</sup>.

Une des difficultés rencontrées par le ou la gérant-e est la gestion de l'équilibre centralisation-décentralisation des décisions. Le risque réel du triple statut (gérant-e/ associé-e/salarié-e) est de générer de l'ambiguïté, de créer de la confusion et même d'installer un paradoxe identitaire chez la personne. Le triple statut et la dynamique collective n'empêchent pas la solitude.

*«Après on est toujours tout seul face aux difficultés. Quand ça va mal, il ne faut pas compter sur les petits copains pour prendre des décisions. Parfois, il faut assumer».*

Malgré cette solitude occasionnelle, nous avons pu observer sur le terrain une position stable des personnes élues en responsabilité de la gérance, un enracinement régulé par des contre-pouvoirs actifs dans les SCOP, contre-pouvoirs extériorisés en Assemblée Générale<sup>15</sup> par le double statut de salarié-e associé-e, la clé de répartition des excédents de gestion et la formation coopérative des administrateurs-trices et des associé-e-s salarié-e-s.

En vue de partager le pouvoir et de favoriser l'apprentissage de la gestion coopérative pour tous et toutes, une SCOP fonctionne avec une cogérance: *«une cogérance, voire une cogérance tournante avec la parité au début, stabilisée depuis deux ans, pour aborder le problème de la responsabilité».*

### 2.3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, RELAIS COLLECTIF DE LA DÉMOCRATIE COOPÉRATIVE

C'est une autre solution que la cogérance pour distribuer le pouvoir et pour installer *«une gouvernance différente et donner les moyens aux jeunes d'aujourd'hui de prendre la suite demain».*

<sup>13</sup> Hofstede (1999).

<sup>14</sup> Mucchielli (2000).

<sup>15</sup> Bataille et Huntzinger (2005).

Pour les SCOP SA, le Conseil d'Administration est représentatif de tous les corps de métiers, des différents services. *«J'ai associé les différents responsables des secteurs et deux délégués du CE; les décisions sont prises à l'unanimité». «Très impliqué, il se réunit quatre fois par an avec des réunions téléphoniques et des mails entre-deux». «C'est l'organe de décision qui peut aussi être perçu comme un frein et une certaine sagesse pour des propositions collectives».*

Le C.A. est le premier relais collectif de gouvernance qui *«décide des grands axes stratégiques»*. Il est un régulateur à une dérive de toute puissance<sup>16</sup>. Il n'est pas le rassemblement des têtes pensantes; c'est *«une représentativité des gens de l'entreprise (...) avec des règles de fonctionnement de type faire tourner la parole, ne pas interrompre.»*

Mais attention au leurre, être administrateur nécessite une compréhension gestionnaire, d'où la nécessité parfois d'explicitier le statut plus en détail pour une meilleure représentation du rôle.

#### 2.4. LE COMITÉ DE DIRECTION AU SERVICE QUOTIDIEN DE LA COOPÉRATION

Le Comité de Direction remplit trois fonctions:

- > *Premièrement*, il est un gage de qualité et de sécurité qui offre une complémentarité technique et humaine à l'entreprise coopérative au quotidien: *«un CA fonctionnel, une codirection de quatre personnes, on peut faire du collectif très fort, mais on ne se réunit pas à quinze tous les quatre matins».*
- > *Deuxièmement*, le Comité de Direction est un moyen efficace pour lutter contre la solitude du dirigeant. *«Avoir des relais pour la gouvernance, c'est très important, parce qu'on ne peut pas décider tout seul. On n'a pas toutes les solutions et on ne voit pas forcément tous les problèmes non plus. Multiplier les regards pour ensuite se forger sa propre opinion, et trancher, car malheureusement pour trancher, c'est votre responsabilité».*
- > *Troisièmement*, il est aussi un lieu de recrutement des *«montagnards locaux»*<sup>17</sup> qui offre la possibilité d'amorcer la transmission de la gérance.

#### 2.5. LE COMITÉ COOPÉRATIF: AGORA COOPÉRATIVE

«Le Comité Coopératif», dénommé «réunions d'associé-e-s» ou «réunion de coopérateurs-trices», entretient la vie coopérative et rappelle à la personne son double statut et son engagement dans la SCOP. Lieu de débats, d'information, de formation, il est l'agora coopérative qui réunit les associé-e-s autour de questions très diverses apportées par la gérance ou par des personnes qui souhaitent investiguer une problématique ou préparer la prochaine AG. Adossé aux organes de la Gouvernance, le comité coopératif est un levier majeur d'une communication efficiente et d'une possible prise de responsabilité en tant qu'associé-e-salarié-e-pour éviter *«une désynchronisation de la base»*<sup>18</sup>. L'ouverture de ces réunions *«aux non associés pour leur donner envie»* offre des espaces de formation et de recrutement aux futur-

<sup>16</sup> De Gaulejac (2005).

<sup>17</sup> F. Bataille et Huntzinger (2005).

<sup>18</sup> Chataignier, Lefilleul et Fabian (1984) et Chevalier (2011).

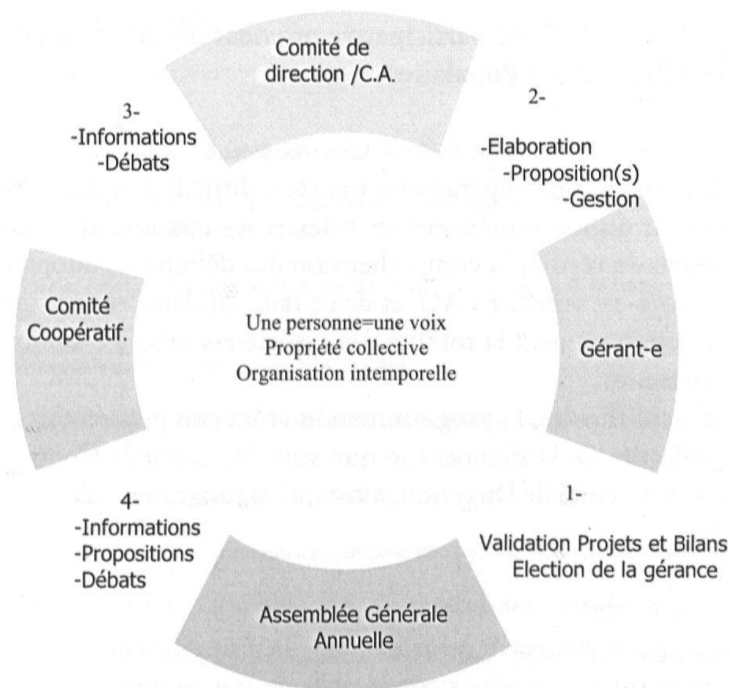
e-s coopérateurs-trices. Comités de personnes plus restreints que l'Assemblée Générale, ces réunions propices aux débats et à l'apprentissage du double statut sont des lieux de formation de base à la démocratie.

## 2.6. DES SOCIÉTAIRES EXTERNES POUR UNE OUVERTURE SOUS CONTRÔLE

Depuis 1992, les SCOP peuvent accueillir des sociétaires externes non salarié-e-s sous réserve de ne pas confisquer le pouvoir collectif aux acteurs et actrices principaux et principales. Ils apportent à la SCOP une expertise et questionnent de l'extérieur les associé-e-s salarié-e-s. Parfois, des retraités volontaires de la SCOP participent en tant qu'associé-e-s externes au CA. Cette ouverture doit être évaluée «*aux dépens de l'activité de la SCOP*». Toutefois, une vigilance de tous les instants s'impose pour veiller à ne pas laisser les SCOP se «dé-coopérer». La préservation de l'identité, du fonctionnement et des valeurs coopératives reste un enjeu crucial. «*On peut en tant que SCOP être associée d'une autre SCOP, et ça c'est un plus*» pour le développement du mouvement. Cela élargit la gouvernance coopérative et favorise de nouveaux liens sociaux, voire territoriaux.

In fine, pour maintenir l'équilibre entre la satisfaction des besoins individuels et l'intérêt de l'entreprise, la bonne gouvernance d'une coopérative<sup>19</sup> repose sur le dialogue nécessaire entre élu-e-s- et dirigeant-e-s salarié-e-s. En étant sociétaire et salarié-e, le coopérateur ou la coopératrice recherche les solutions conciliant bonne santé financière de l'entreprise et satisfaction du consommateur et de la consommatrice, défendant à la fois ses conditions de travail et l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise. Pour préserver ou développer la vie démocratique, le nombre des efforts déployés par les coopératives ces dernières années se rapporte à la valorisation de la double qualité des sociétaires et à l'animation coopérative permettant d'assurer le lien entre la direction de l'entreprise et l'ensemble des sociétaires. Nous avons choisi de présenter un modèle type de gouvernance coopérative à partir de l'Assemblée Générale, car cette instance est la plus représentative de la Gouvernance Coopérative et de la démocratie en entreprise.

<sup>19</sup> Terme popularisé par la Banque Mondiale dans les années 90, repris par le mouvement coopératif lors du Colloque de l'ACI-Coopérative Europe à Manchester (U.K.) : « Co-operatives : the alternative business model for good governance and sustainable development » en novembre 2006.



Source: Annick Lainé, 2011

### 3.1. UN NOMBRE LIMITÉ DE PARTICIPANT-E-S

Pour permettre une expression libre, le nombre limite idéal de la «*démocratie directe*» serait «*autour d'une douzaine parce que la gouvernance à douze elle est quand même historique (...); c'est la tribu initiale*». Le nombre peut être porté jusqu'à vingt. «*La scopette à vingt*» permet une circulation équitable de la parole. Le nombre réduit de participant-e-s au groupe de paroles ne limite pas à la taille de l'entreprise, qui peut s'organiser en petits groupes pour préparer une plus grande assemblée ensuite.

Si le petit nombre a fait ses preuves pour libérer la parole d'un maximum de personnes participantes, le quantitatif n'est certes pas une réponse absolue pour une liberté de parole équitable. Pour cela d'autres outils peuvent être utilisés pour contribuer à l'exercice d'une démocratie participative<sup>20</sup>.

### 3.2. UNE MÉTHODE PARTICIPATIVE COOPÉRATIVE

«*Faire de la démocratie participative, ça demande beaucoup d'outils et de techniques (...); pas de vote binaire oui-non, car ça ne permet pas de dire sa pensée; c'est des trucs de rapport de force (...) un jeu de cartons à cinq couleurs: vert est égal à "je suis d'accord", rouge "non, je ne suis pas d'accord", bleu "neutre", jaune "j'ai besoin d'éclaircissements" et violet "j'émet des réserves"; la décision est prise si tous les cartons sont verts ou bleus*». Cette

<sup>20</sup> Argyris, (1995) et Mucchielli (2000).



manière de décliner la démocratie participative provient des pratiques de Communication Non Violente, et de l'Éducation Populaire.

### 3.3. UNE DÉFINITION EXPLICITE DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

La recherche de la démocratie coopérative est parfois difficile à vivre, lorsque des salarié-e-s associé-e-s confondent ou méconnaissent les rôles et les missions des personnes et des instances. D'où le besoin de vérifier la compréhension des définitions adoptées. Par exemple, si tous les associés salarié-e-s votent en AG, et de ce fait, valident les décisions de gestion, il ne s'agit pas de réunir constamment la totalité des associé-e-s salarié-e-s pour prendre des décisions de gestion courantes.

Pour remédier à cette difficulté, la programmation et les comptes rendus oraux et écrits, des multiples relais collectifs de la démocratie que sont les Comités Coopératifs, les Conseils d'Administration et le Comité de Direction, ainsi qu'un programme de formation coopérative sont indispensables.

### 3.4. UNE CHARTE COOPÉRATIVE

Une charte coopérative pourrait informer sur le fonctionnement de la Gouvernance Coopérative en énonçant les principes coopératifs, le fonctionnement de chaque instance et définissant les rôles impartis à chaque personne élue et associée. En complément d'un travail régulier sur les statuts avec un-e juriste de la CG SCOP, l'élaboration d'une charte coopérative interne, avec un-e consultant-e externe, actualiserait le projet politique<sup>21</sup> de la SCOP.

## EN CONCLUSION

Entre le double statut de sociétaire/salarié-e, entre l'individuel et le collectif, entre le présent et le futur, la gouvernance coopérative est un modèle qui peut fonctionner en SCOP à condition de veiller à certaines règles et à l'expression de chacun-e pour éviter l'éclatement. Elle possède l'immense vertu de faire valoir un autre modèle de gouvernance collective et de contredire l'homogénéité de la gouvernance capitaliste financière initiée par les États-Unis. Cette étude sur la Gouvernance SCOP nous alerte sur la mobilisation d'un Management particulier.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Argyris C. (1995), *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEdition.

Bataille F. et Huntzinger F. (2005), «L'entrepreneuriat collectif: modèle unique ou gouvernances multiples?», *Économie et Solidarités (Canada)*, 35:1-2, p. 48-64.

Boutinet J. P. (2008), *Anthropologie du projet*, PUF, Paris.

Chataignier A., Lefilleul M. F., Fabian M. (1984), *Portraits de S.C.O.P., pratiques coopératives et innovations sociales*, Éditeur Syros, Paris.

Chevalier, M. (2011), *Démésure de la réactivité et de l'expertise: tempérance du sens vécu et de la stabilité: le cas des coopératives*,

<sup>21</sup> Selon une approche anthropologique du projet, voir Boutinet (2008).

Thèse en sciences économiques, Université de Toulouse 1.

CIRIEC Canada (2005), Gouvernance et management en économie sociale, Economie et solidarité, Presse de l'université du Québec, Canada.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Édition du Seuil, Paris.

Dacheux É. et D. Goujon (sous la direction de) (2009), Réconcilier démocratie et économie: la dimension politique de l'entrepreneur en économie sociale et solidaire, Michel Houdiard éditeur, Clamecy.

Davister C. (2006), «La Gestion des Ressources Humaines en Économie Sociale», Les cahiers de la chaire Cera (Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège).

Defourny J. (2006), L'entreprise sociale dans l'Europe élargie, EMES, Liège.

De Gaulejac V. (2005), La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement, Édition du Seuil, Paris.

Desroche H. (1976), Le projet coopératif, Les éditions ouvrières, Paris.

Espagne F. (1997), Histoire miniaturisée des coopératives ouvrières de production en France texte dactylographié.

Espagne F. (2000), Quatre séries de thèmes mêlés à la naissance de la coopération ouvrière texte dactylographié.

Espagne F. (2001), 111 ans d'histoire de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives de Production, texte dactylographié.

Foucault M. (1972), Histoire de la folie à l'âge classique, Gallimard, Paris.

Foucault M. (1994), Dits et écrits, Gallimard, Paris.

Hermet G., Kazancigil A. et Prud'homme J. F. (2005), La gouvernance, Un concept et ses applications, Karthala Éditions, Paris.

Hofstede G. (1999), Vivre dans un monde multi-culturel, Éditions d'organisation, Paris.

Jeanet T. (2006), La solidarité au défi de l'efficacité, La documentation française, Paris.

Miles M.B. et Huberman A.M. (2005), Analyse des données qualitatives, Méthodes en sciences humaines, (27ème édition) Edition de Boeck, Bruxelles.

Moreau Defarges P. (2006), La gouvernance, PUF (Que sais-je?), Paris.

Mucchielli R. (2000), La dynamique des groupes, Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes, (15ème édition) ESF éditeur, Paris.

OCDE (2009), Partenariat pour la gouvernance démocratique, disponible sur [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Pérez R. (2003), La gouvernance de l'entreprise, La Découverte, Paris.

Sansot P. (1998), Du bon usage de la lenteur, Payot, Paris.

Weber M. (1965), Essais sur la théorie de la science, Plon, Paris.

Wirtz P. (2008), Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, La Découverte, Paris.

