AUDE DEVILLE

Université Côte d'Azur- IAE de Nice-GRM ;
International University of Monaco

DAMIEN MOUREY

École normale supérieure, Paris-Saclay, IDHES

Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives

Une gestion pour de nouveaux possibles

Le caractère fragmenté des recherches portant sur les coopératives justifie un effort de synthétisation. Le recours à une analyse textuelle interprétative souligne la centralité du concept de valeur(s) – souvent appréhendé comme une entité absolue et une fin-en-soi. Ce dossier est centré sur l'étude en situation de pratiques managériales et de la « démocratie en action » au sein de différentes coopératives et du modèle partenarial de gouvernance des coopératives financières. Les cinq articles présentés contribuent, chacun à leur manière, au débat sur la possibilité de concilier la recherche de performance économique et la dimension sociopolitique du projet fondateur des coopératives.

Le mouvement coopératif est particulièrement fort en France. Son activité représente un chiffre d'affaires de 240 milliards d'euros avec une présence significative dans 27 secteurs différents et 26,7 millions de sociétaires. Il est un employeur important avec 878 369 salariés¹. Néanmoins, ce qui rassemble ces entreprises coopératives très hétérogènes notamment du point de vue de leur taille, de leur ancrage territorial et des secteurs économiques dans lesquels elles opèrent, ce sont les principes fondateurs du modèle coopératif : un contrôle démocratique par les membres (un membre une voix), une adhésion volontaire et ouverte, un ancrage territorial et la production d'un service d'abord centré sur la valeur à apporter aux sociétaires et à la communauté avant la recherche de la maximisation du profit dont la mise en réserve est d'ailleurs encouragée et la distribution très réglementée. Les organisations coopératives ont plus ou moins toujours existé dans les sociétés humaines, mais c'est au 19^e siècle qu'elles apparaissent sous leur forme moderne dans des secteurs variés (la distribution alimentaire, les coopératives agricoles, les services financiers, etc.). Dès 1967, l'Alliance coopérative internationale (ACI) s'est attachée à définir ce qu'est une coopérative : « une association de personnes, volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (ACI, 2012). Toutefois, les travaux de recherche sur les coopératives sont à l'origine de vifs débats qui s'organisent principalement autour de

deux axes. D'une part, les coopératives font partie de *l'économie sociale* qui est fondée sur la mise en place de statuts spécifiques (mutuelles, associations, coopératives et fondations). Elles apparaissent comme une alternative aux sociétés capitalistes en raison de leur « hybridité » et de la multiplicité de leurs parties prenantes envers lesquelles elles doivent rendre des comptes (« accountability challenge »). Ces dernières ont des attentes qui, sans être nécessairement antagonistes, ne sont pas toujours convergentes. Les coopératives se distinguent des sociétés purement commerciales qui recherchent la maximisation du profit pour leurs actionnaires ces derniers constituant la partie prenante principale. Elles se différencient également d'autres formes organisationnelles de l'économie sociale et solidaire qui cherchent à remplir une mission sociale en mobilisant des financements publics, en collectant des dons et/ou en organisant la contribution de bénévoles. Ces dernières ne sont pas soumises de la même manière à la contrainte de développer leur performance économique. Les coopératives se distinguent également des organisations publiques par le niveau de risque pris et l'intensité concurrentielle des secteurs économiques au sein desquels elles opèrent. Ce caractère d'« hybridité » des coopératives désignant, dans une première acception, la coexistence d'une logique marchande en raison de leur modèle d'affaires et d'une logique « socio-politique » de par leur finalité constitue une source de controverses dans la littérature : dans quelle mesure les coopératives peuvent-elles concilier et surmonter par leur gestion des tensions et des paradoxes inhérents à leur hybridité ?

1. https://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/panoramacoop2018/top100_coopfr_2018-web.pdf

D'autre part, le modèle coopératif est discuté au travers de leur projet sociopolitique qui se traduit par des engagements et des principes de solidarité, de participation et l'emploi revendiqué de méthodes démocratiques d'organisation et de management qui lui sont souvent associés. Par exemple, les coopératives développent leur propre système de gouvernance en faisant coexister les actions et les décisions de deux groupes d'acteurs : les managers et les employés qui sont des salariés de la coopérative et les sociétaires-propriétaires de la coopérative (qui jouissent d'un droit de vote sur le principe un homme - une voix). Néanmoins les modèles de gouvernance des coopératives sont loin d'être uniformes dans leur structure, leur degré d'horizontalité, dans leur fonctionnement et dans la répartition du droit décisionnel comme l'ont montré [Deville et Lamarque \(2015\)](#) au sein des coopératives bancaires européennes. Plus généralement, les questions de recherche se focalisent sur l'écart existant entre des discours et des principes théoriques énoncés sur la démocratie et la participation – la dimension « socio politique » de ces organisations – et l'expérience vécue des acteurs de ces coopératives et des parties prenantes de leur projet : comment se manifestent en pratique la « participation » et la « démocratie » dans des coopératives qui sont soumises à un contexte concurrentiel exacerbé et, parfois, une réglementation qui pousse à davantage de centralisation et de professionnalisation ?

L'objectif de cet article est double. D'une part, une analyse exploratoire des articles consacrés aux coopératives et publiés au sein de la *Revue française de gestion* est

menée permettant de souligner les principaux constats et résultats de ces travaux. Plus précisément, il propose un encart méthodologique sur une utilisation spécifique du logiciel NVivo². La section suivante présente les résultats de cette méthodologie appliquée au corpus de textes sélectionnés qui sont discutés. Ils mettent en relief l'importance du concept polysémique et central de *valeur(s)* dans ces recherches ainsi que la relative absence de travaux étudiant en situation les pratiques managériales concrètes et la « démocratie en action » au sein des coopératives. D'autre part, cet article souligne, dans la dernière section, l'intérêt et la contribution des cinq articles sélectionnés dans le dossier au regard des principaux débats présents dans la littérature relatifs à la possibilité de concilier de manière durable et synergique la recherche d'une performance économique et la dimension sociopolitique – notamment démocratique – du projet fondateur de ces coopératives.

I – CONTENU EXPLORÉ ET MÉTHODOLOGIE

Nous avons souhaité analyser les recherches publiées dans la *Revue française de gestion* dédiées aux coopératives. Un premier constat relève le petit nombre d'articles consacrés à l'objet « coopérative ». Les articles portant sur les logiques, conditions et tension liées au fonctionnement des coopératives sont relativement récents et finalement assez peu nombreux au regard de l'importance et l'ancienneté de ces structures dans nos sociétés. Ce phénomène se retrouve dans d'autres revues relevant du champ large de la

2. Nous remercions Didier Dupont pour son soutien dans la mise en application du logiciel NVivo.

stratégie ou du management (*Academy of Management Journal*, *British Journal of Management*, ou encore *M@n@gement*). Joannidès de Lautour (2017, p. 107) souligne le caractère fragmenté et encore peu unifié de ces recherches : « À ce stade d'avancement, la recherche sur les coopératives est caractérisée par un double phénomène. D'une part, elle traite de manière quasi unanime et régulière l'alternative que peut représenter le modèle coopératif dans un monde traversé par des crises économiques et financières de plus en plus graves et alors que le capitalisme connaît de profondes remises en cause. D'autre part, cette recherche est paradoxalement très éparse et discontinue, donnant l'impression de chercher une place au sein de la communauté scientifique en sciences économiques et en sciences de gestion ». Différentes raisons potentielles peuvent être invoquées : la difficulté d'accès aux données (notamment les données comptables et financières) ou encore la complexité organisationnelle qui les caractérise en faisant coexister différentes logiques institutionnelles ou catégories d'acteurs (managers et politiques, élus et sociétaires). De son côté Joannidès de Lautour a expliqué ce constat par une possible lecture politique ou idéologique de l'activité des coopératives qui pose la question du statut des coopératives en tant qu'objet de recherche au sein des sciences de gestion : « Après des débuts très prometteurs liés à la pensée économique des Lumières, la réflexion sur les coopératives s'est progressivement muée en militantisme conduisant à une discontinuité certaine de la production académique sur le sujet, et ce au détriment de l'objet d'étude. » (2017, p. 107-108).

Nous avons dans un premier temps d'analyse recensé et sélectionné 12 articles

publiés dans la RFG ayant pour objet de recherche les coopératives ($n = 12$). Dans le [tableau 1](#) qui suit, nous avons entrepris de parcourir et de décrire succinctement les contenus (sujets abordés, objectifs de recherche) de ces différents textes, lesquels totalisent un volume de 224 pages.

Compte tenu du nombre d'articles recensés et analysés ainsi que du caractère fragmenté des recherches portant sur les coopératives, nous avons opté pour une approche interprétative et non intégrative de ces travaux. Nous avons privilégié une approche en mode découverte et exploratoire. Plus généralement, cette approche se veut inductive et notre objectif est de donner un sens à des données brutes (Blais et Martineau, 2006). Ces dernières sont constituées des 12 articles consacrés aux coopératives publiés dans la *Revue française de gestion*. Si ces travaux partagent un même intérêt pour l'étude des coopératives, il est clair que les approches, les contextes et les sujets ou les phénomènes analysés dans ces différents textes sont en revanche diversifiés donc difficilement « comparables » si on les appréhende comme un tout. L'absence de similitude dans la manière d'appréhender l'objet de recherche (*i.e.* un mix de différentes méthodologies et de méthodes de recherche) et un manque de clarification des concepts, termes et variables employés plaident pour le recours à une analyse thématique pour traiter le contenu de ce corpus de textes.

II – EXPLORATION DES CONTENUS

À la suite de la lecture des 12 articles sélectionnés, nous avons identifié les

Tableau 1 – Liste des papiers publiés dans la RFG qui proposent une analyse des coopératives

Auteurs (année)	Le titre	L'objet de l'étude
Noumen R. (2008)	Les coopératives : des utopies occidentales du XIX ^e aux pratiques africaines du XX ^e	Etude des difficultés et des faiblesses des coopératives évoluant dans des contextes sociaux et politiques non adéquats.
Gurtner E., Jaeger M., et Ory J-N. (2008)	Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires	Analyse de la convergence des normes de performance et de rentabilité à partir des mutations organisationnelles. Les auteurs questionnent le changement de statut du sociétaire : le sociétaire-bénéficiaire devient un sociétaire-actionnaire.
Durif F., Brosseau A., Turcotte C., et Wolff L. (2009)	L'opérationnalisation des principes du développement durable : Le cas de Mountain Equipment Co-op	L'article questionne la difficulté de mettre en œuvre les préceptes du développement durable. Le cas d'une coopérative canadienne, évaluée à partir d'une typologie développée par Novethic, est étudié.
Jardat R. (2012)	De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques	Discussion d'une refonte dans un cadre coopératif de la gouvernance, du gouvernement au sens strict et de la gouvernementalité. Il questionne les menaces pesant sur la démocratie au regard de certains facteurs organisationnels (ex. la taille).
Caire G. et Nivoix S. (2012)	La démocratie sociétariale « vue d'en bas ». Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives	L'article discute la mise en œuvre des principes démocratiques caractéristiques des coopératives. L'analyse porte en particulier sur les coopératives bancaires. Les résultats indiquent qu'une gouvernance sociétaire est difficile à mettre en place et que l'on assiste plutôt à l'émergence d'une gouvernance plébiscitaire.
Assens C. (2013)	Entre territoire et marché : La stratégie bipolaire des coopératives agricoles	Ce papier porte sur les paradoxes. Il se distingue en adoptant l'angle d'analyse du territoire et du <i>Business Model</i> des coopératives : étude du <i>Business Model</i> de deux coopératives qui doivent concilier « les économies de proximité sur leur territoire et les économies d'échelle sur leur marché ».

Tableau 1 – (suite)

Auteurs (année)	Le titre	L'objet de l'étude
Sentis P. (2014)	L'évaluation financière des coopératives modernes	Caractérisation et estimation selon des approches financières classiques de la part sociale des coopératives financières et de la position critique du coopérateur.
Giordano F., Le Goff J. et Malherbe D. (2015)	L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le <i>New Public Management</i> ? Le cas d'une union régionale de la Mutualité	A partir d'une analyse de discours, les auteurs explorent comment la Mutualité française affirme ses valeurs avec l'application des principes du NPM dans le secteur de la santé.
Deroy X. et Thénot M. (2015)	L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les coopératives agricoles françaises. Le cas de Champagne Céréales	Cette étude observe l'évolution de deux logiques institutionnelles (logique de marché vs. logique coopérative) au sein des organisations coopératives et en particulier dans les coopératives agricoles. Les auteurs examinent la compétition intra-organisationnelle de ces deux logiques.
Brûlé-Gapihan É. et Boudes M. (2015)	Pécher par excès de confiance ? Étude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi	L'étude porte sur l'analyse de la confiance au sein d'une organisation de type coopérative. Les auteurs soulignent l'importance de la littérature sur les effets positifs de la confiance dans les relations mais finalement très peu sur ses effets indésirables et sur l'excès de confiance.
Bouchard M. J. et Michaud V. (2015)	La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement - Outil de gestion, objet de médiation des tensions	Les auteurs analysent les tensions organisationnelles au sein d'une coopérative sous l'angle d'un outil de gestion. La particularité des coopératives est de combiner une activité économique tout en maintenant un processus décisionnel démocratique. Dans ce contexte l'étude porte sur le rôle que joue un outil de gestion dans la régulation des tensions au sein d'une coopérative.
Bargues É., Hollandts X. et Valiorgue B. (2017)	Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP - Une lecture en termes de travail institutionnel	Ce papier développe une étude de cas pour analyser la transition d'une gouvernance privée vers une gouvernance démocratique. Il s'agit d'une entreprise rachetée par ses salariés et transformée en SCOP. D'un point de vue managérial l'étude montre la complexité du processus de transition démocratique.

MÉTHODOLOGIE

Lejeune (2008) passe en revue les utilisations possibles des logiciels d'analyse qualitative. Ainsi, les outils d'analyse textuelle se répartissent en trois familles : 1) traditionnelle qui se caractérise par un comptage de mots, 2) réflexive qui est souvent associée à des analyses se revendiquant de la « Grounded Theory » – du moins dans la lignée de l'approche formalisée des techniques de codage promue par Corbin et Strauss (1990), et 3) la famille par registres envisagée comme une combinaison de l'analyse systématique avec les choix de l'utilisateur qui décide et agit d'après ses connaissances de la littérature et du phénomène qui est l'objet de son investigation.

Il existe des outils qui génèrent des résultats de façon automatique comme les logiciels Alceste, Leximappe, etc. Ils s'appuient sur des algorithmes qui permettent la production de statistiques et sur le relevé d'occurrences. D'autres outils comme NVivo sont qualifiés de « manuels » car ils ne dépendent que des choix et des actions réalisés par les utilisateurs. Notre démarche consiste à « faire parler » des thèmes identifiés dans le but de générer du sens dans l'analyse du contenu des 12 articles, à faire émerger des thèmes permettant de proposer des axes et un début de synthétisation de ces travaux épars : « Avec l'analyse thématique, la thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 232). Nous avons utilisé le logiciel d'organisation et de classification de données qualitatives NVivo pour réaliser une analyse thématique – à visée exploratoire – des contenus des articles sélectionnés. Dans cette perspective, nous avons fait le relevé des unités de sens en présence dans les contenus (sujets soulevés, contextes évoqués, etc.), lesquelles ont été triées et regroupées par thème. « Le thème est donc une dénomination assez précise en lien avec la teneur d'un extrait de corpus » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 250).

Certaines fonctionnalités propres à ces outils informatisés de gestion de données qualitatives (NVivo ici) nous ont permis d'explorer et d'aborder ces contenus en fonction de leur importance et de leurs voisinages ou proximités.

différents termes ou acronymes utilisés par les auteurs pour nommer une organisation ou une pratique apparentée au concept plus « généraliste » de coopérative. Cela conduit à dresser la liste qui suit : coopérative

coopératives coopératif coopératifs mutuelle
mutuelles mutualiste mutualistes « gouver-
nance démocratique » « gouvernances
démocratiques » scop mutualité mutualités
coop MEC³.

3. Dans cette liste « MEC » est associé à la coopérative Moutain Equipment Coop. Cet acronyme est utilisé par les auteurs pour décrire les spécificités d'une coopérative (puisque l'article relate les résultats d'une étude de cas MEC). Si nous ne l'avions pas retenu dans la recherche textuelle, nous n'aurions pas pu qualifier correctement les thèmes liés à « coopérative ».

Nous avons identifié les noms, verbes, et adjectifs présents dans le voisinage immédiat de l'objet « cooperative » et la [figure 1](#) ci-dessous propose une visualisation de ce premier résultat. Ces mots ne sont pas regroupés par proximité. L'objectif de la [figure 1](#) n'est pas de faire apparaître la cible « cooperative » mais bien son voisinage immédiat. La qualification de la cible sous la forme d'une liste de mots clés et l'identification à l'aide du logiciel NVivo des thèmes immédiatement voisins constituent une première étape nécessaire à l'analyse des contenus. Ces visualisations sous forme de nuage de mots, pour éclairantes qu'elles

soient, ne sauraient être interprétées sans réserve. Il revient au chercheur d'être suffisamment informé au sujet des forces et limites de ces représentations graphiques, de les appréhender avec discernement, et donc de demeurer en contrôle des conditions de leur production (ajouts ou suppressions dans la liste des mots ignorés, lemmatisation, etc.). Toutefois, ces propositions visuelles peuvent attirer l'attention et révéler des faits surprenants au sens de Dumez (2016).

Si les articles 12 recensés et publiés partagent un même intérêt pour les structures de type coopératif, il est clair que les

Figure 1 – Voisinage immédiat autour de l’objet étudié
« cooperative »

approches et les contextes étudiés sont quant à eux passablement hétérogènes et difficilement « comparables ». L'objet « coopérative » est analysé selon différentes perspectives, souvent dans une perspective institutionnelle ou dans une visée de description et/ou de comparaison de pratiques avec des organisations classiques (actionnariales). La prévalence du terme *valeur* qui ressort de cette analyse a attiré notre attention. Comme cette requête a été lancée avec pour critère le regroupement des mots ayant la même racine nous savions que l'énoncé « valeur » tel que montré dans la [figure 1](#), recouvrait la présence des deux thèmes de « valeur » et « valeurs » figurant dans les 12 articles sélectionnés. Nous avons décidé de poursuivre l'analyse textuelle en appliquant la même méthodologie à ces deux thèmes.

1. Analyse des discours produits autour des thèmes de « valeur » et « valeurs » dans les articles recensés

Grâce à l'analyse d'extractions sélectionnées après l'identification des thèmes voisins, nous décidons de porter plus précisément notre analyse sur les thèmes de « valeur » et « valeurs ». Nous lançons pour chaque mot apparaissant comme très occurrent une recherche textuelle portant sur les 20 mots situés avant et les 20 mots situés après. Nous procédons à la lecture de ces extractions issues des 12 articles (ces extractions pourraient correspondre à des verbatim si le matériel empirique était constitué d'entretiens retranscrits). Nous proposons la [figure 2](#) et la [figure 3](#) pour illustrer l'utilisation de « valeurs » et de « valeur » dans les articles étudiés. Ces figures révèlent des termes différents

Figure 2 – Voisinage de « valeur » - 20 mots avant/après

Figure 3 – Voisinage de « valeurs » - 20 mots avant/après

associés aux thèmes « valeurs » et « valeur ». Ceux associés au thème « valeurs » semblent davantage être liés aux modèles coopératifs alors que ceux associés au thème « valeur » renvoient à la logique de marché et à la notion de valeur économique. Sans s’opposer complètement, ces deux figures sont clairement distinctes. Le voisinage de mots entourant le thème « valeur » relève principalement du vocabulaire financier (marché, banque, partenariale, actionnaires, objectif, rémunération, contrôle, etc.). Toutefois, on retrouve également du vocabulaire issu du monde coopératif comme territoire, agricole, sociétaire, etc.).

Le voisinage de mots autour du thème « valeurs » se distingue de celui de « valeur ». On retrouve sur un premier plan des termes liés au monde coopératif : mutualité, éthique, démocratique, sociaux, mouvement, hybridation, associés, légitimation, mutuelle, etc. Mais il y a également

du vocabulaire qui relève d’un modèle plus classique : économique, pouvoir, marché.

2. De l’exploration à la rigueur dans les analyses

À la suite de l’analyse des trois figures ci-dessous nous portons l’attention sur les thèmes de « valeurs » et « valeur ». Le sens de ce mot n’est pas identique selon qu’il est employé au singulier ou au pluriel. Il représente de façon symptomatique les deux logiques qui coexistent au sein des coopératives : la logique de marché et la logique issue des principes coopératifs. Les auteurs des articles (et même au sein d’un même article comme l’indique l’extrait 2 et l’extrait 6 reportés dans le [tableau 2](#)) utilisent les mots « valeur » et « valeurs » pour évoquer, décrire, définir des idées et des perspectives différentes. Lorsqu’il s’agit de « valeur » les préoccupations sont davantage tournées vers l’économie et

Tableau 2 – Extraits sélectionnés en provenance des 12 articles étudiés dans l'emploi des thèmes « valeurs » et « valeur »

Valeurs	Valeur
Extrait 1 « Plus généralement, elles font souvent état d'une éthique fondée sur des valeurs spécifiques » (RFG, n° 247/2015)	Extrait 6 « La délocalisation partielle de la chaîne de valeur en dehors de son territoire est le seul moyen pour Agrial, d'éviter que la grande distribution en France ne s'approvisionne auprès de fournisseurs étrangers totalement délocalisés. » (RFG, n° 230/2013)
Extrait 2 « Les coopératives d'un territoire forment alors une communauté sociale, animée par des valeurs communes (régionalisme), une représentation partagée d'un métier (communauté de pratiques), des règles de vie et des conventions issues de la coutume locale (notion de terroir). » (RFG, n° 230/2013)	Extrait 7 « Par exemple, réunis en coopératives, les producteurs atteignent une taille critique pour négocier le prix de leur production mais aussi pour mutualiser des coûts de prospection et de commercialisation. Autrement dit, les coopératives créent de la valeur . » (RFG, n° 242/2014)
Extrait 3 « Historiquement et juridiquement, l'institution coopérative s'est constituée autour de valeurs propres représentatives d'une option alternative au capitalisme actionnarial. » (RFG, n° 250/2015)	Extrait 8 « Ainsi, la définition du Développement Durable suggère des orientations sociétales importantes dans une perspective internationale, telles la relance de la croissance, l'amélioration de la qualité de la croissance, et la conservation et mise en valeur des richesses naturelles ». (RFG, n° 242/2009)
Extrait 4 « Nous montrons comment, jusqu'à présent, la culture comprise comme ensemble historiquement constitué de valeurs et discours partagés, point nodal de toute logique institutionnelle, associée à l'emploi des dispositifs juridiques structurant la gouvernance du groupe a permis de préserver une hybridation à l'équilibre précaire et s'efforçant de préserver les valeurs originelles. » (RFG, n° 250/2015)	Extrait 9 « Mais l'autorité de tutelle est tournée vers le contrôle du risque, et non pas vers la maximisation de la création de valeur , ce qui ne plaide pas pour un renforcement d'une logique actionnariale à l'anglo-saxonne, malgré la présence importante de sociétés cotées en Bourse dans les groupes. » (RFG, n° 190/2009)
Extrait 5 « Les banques coopératives occupent une place particulière en raison de leurs références aux valeurs démocratiques de l'économie sociale. » (RFG, n° 220/2012)	Extrait 10 « Il faut préciser que notre zone de médiation ne fonctionnera que si les organisations importées tournent le dos à la notion de valeur ajoutée qui est une approche confinée à l'intérieur de l'entreprise, au profit d'une autre notion plus équitable qui est celle de la chaîne de valeur source d'avantages partagés. » (RFG, n° 188-189/2008)

le financier alors que « valeurs » renvoie davantage à des préoccupations liées au fonctionnement et à des questionnements institutionnels propres aux « coopératives ». Le [tableau 2](#) illustre ce propos en présentant des verbatims issus des 12 articles étudiés.

L'analyse textuelle des articles publiés dans la *Revue française de gestion* a permis de révéler les grandes problématiques traitées jusqu'à présent par les recherches consacrées à l'objet « coopérative ». Nous avons porté le focus sur deux thèmes particuliers « valeur » et « valeurs ». Ce choix appartient aux chercheurs. D'autres thèmes auraient pu venir en complément ou en substitution. L'analyse de deux thèmes « valeur » et « valeurs » apporte néanmoins un constat général en dépit de l'hétérogénéité des sujets traités et des perspectives adoptées (cf. [tableau 1](#) et [figure 1](#)). Jusqu'à présent les études se sont attachées à légitimer la viabilité des coopératives sur un marché en soulignant leur capacité à générer de la valeur économique tout en soulignant la difficulté à maintenir et à porter des valeurs et des principes coopératifs. Finalement les études se sont peu intéressées aux pratiques managériales, peut-être originales et spécifiques qui sont au cœur des coopératives. La centralité du concept de *valeur(s)* caractérisant les travaux de recherche analysés invite à dépasser l'opposition apparente entre « valeur économique et financière » et « valeurs démocratiques ». Les coopératives sont des entreprises sociales qui visent à accomplir un projet coopératif par le moyen de mécanismes de marché. Le modèle coopératif est présent depuis plusieurs siècles ce qui indique la capacité de résilience de ces formes

organisationnelles. Elles doivent de manière créative concilier cette hybridité tout en faisant face à des environnements changeants et des situations disruptives. On ne saurait alors apprécier seulement le caractère démocratique et la performance économique d'une coopérative par rapport à des idéaux, des valeurs absolues, des structures et des formes de gouvernances abstraites, voire des systèmes économiques différents comme le capitalisme. Dans la plupart des travaux étudiés, le concept de valeur est abordé comme une entité absolue et détachable du contexte organisationnel. Les tensions et les conflits autour des valeurs sont souvent analysés sous le prisme de conflit entre différentes logiques institutionnelles. Toutefois, peu de travaux se sont intéressés aux efforts managériaux permettant, face à des environnements évolutifs et contraignants, de (re)créer en situation les valeurs qui guident l'action et permettent de restaurer une capacité d'action conjointe. De ce point de vue, la théorie pragmatiste de la valuation de John Dewey (1939 [2011]) introduite récemment en France par Philippe Lorino (2018) offre une perspective théorique intéressante et prometteuse : « Dewey construit sa pensée à partir de la notion de valeur, dont la valuation pourrait d'abord être considérée comme un équivalent processuel, à comprendre par “processus de formation des valeurs”, nous engageant d'emblée à appréhender l'évaluation comme un phénomène social. Les valeurs ne sont en effet pas prises pour des données, mais des éléments émergeant d'un processus social situé, dans lequel les acteurs cherchent en permanence à défendre les désirs et intérêts des collectifs impliqués, ce à quoi ils tiennent et ce par quoi ils tiennent (inter-esse) » (Mourey et Panjeta,

2018). Cette approche théorique souligne l'ontologie relationnelle de la valuation. Elle invite à ne plus considérer les valeurs comme privées ou introspectives ou comme des fins-en-soi mais, bien plus, comme un processus d'enquête faillible, expérimental et révisable au cœur de l'activité managériale. Les acteurs organisationnels recherchent en permanence le « bien » dans la situation en cours, en façonnant par petites touches l'intérêt de la communauté qui est partie prenante de la situation. La valuation est un processus qui s'exprime par des comportements observables et se manifeste par l'hybridation de valeurs qui se (re)créent et se réinventent concrètement dans le cours de situations managériales incertaines et insatisfaisantes. La théorie de la valuation invite à un recentrage de l'analyse sur le processus social, temporel et situé de formation des valeurs et constitue en cela une perspective théorique prometteuse pour l'étude des coopératives et, plus spécifiquement la question de l'hybridité qui caractérise ces formes organisationnelles.

III – L'ÉTUDE DES COOPÉRATIVES : UN LABORATOIRE POUR PENSER AUTREMENT LE MANAGEMENT

L'hybridité des organisations de l'économie sociale et solidaire constitue un sujet de débat controversé au sein de la recherche en sciences de gestion. [Lallemand-Stempak \(2017\)](#) et [Donnelly-Cox \(2015\)](#) soulignent que deux courants de recherche différents et partiellement complémentaires se dégagent. D'une part, l'hybridité est conceptualisée comme l'adoption dans le temps de mécanismes du marché et/ou bureaucratiques

par des organisations du tiers secteur traditionnel comme les associations caritatives et celles faisant appel aux bénévoles. La recherche se focalise alors principalement sur les questions de légitimité et les difficultés pour ces organisations à s'adapter aux exigences réglementaires et institutionnelles qui les contraignent. D'autre part, l'hybridité est théorisée comme une spécificité de certaines organisations – comme les coopératives et les mutuelles – qui cherchent à concilier la recherche d'une performance économique par le recours à des mécanismes de marché avec le développement d'un projet socio-politique. Les questions de recherche se posent alors plus spécifiquement en termes de tensions, conflits et de paradoxes que ces organisations doivent en permanence gérer et surmonter de manière créative.

L'hybridité des coopératives est-elle une source d'instabilité structurelle qui doit nécessairement conduire à des compromis douloureux entre la poursuite de buts économiques et socio-politiques difficilement réconciliables ? Comment contenir alors le risque de « dérive de la mission » (« mission drift ») lié à l'impossibilité de répondre à des objectifs parfois antagonistes et des logiques institutionnelles conflictuelles conduisant à privilégier la logique économique sur le projet socio-économique des coopératives ? Est-il encore possible de penser un management « participatif », « horizontal » et une gouvernance « démocratique » pour des coopératives opérant dans des secteurs où la concurrence est intense et la recherche de l'amélioration de la performance économique une nécessité pour la survie ? Ou, au contraire, faut-il considérer les coopératives comme un objet de recherche à part entière et stimulant car se situant – ainsi que d'autres organisations de

l'économie sociale et solidaire – au carrefour des sciences de gestion et des sciences politiques ? N'est-ce pas à cette jonction qu'il convient prioritairement de conduire des recherches pour identifier des nouvelles formes organisationnelles et pratiques managériales qui ont une visée transformationnelle de la société ? Ne peut-on pas voir dans le caractère hybride des coopératives le catalyseur de la créativité de l'agir collectif permettant de réinvestir du sens et de transformer de manière continue et innovante le projet collectif ? Quels pratiques managériales et dispositifs organisationnels sont (re)créés dans les coopératives pour répondre aux tensions émanant de la coexistence de différentes logiques et parties prenantes et satisfaire les nouvelles demandes pressantes du législateur/régulateur se faisant jour dans certains secteurs d'activité ? Ce dossier contribue à alimenter ce débat au travers de cinq articles qui, chacun à sa façon, abordent la question de l'hybridité des coopératives et analysent les réponses, en termes de management et de gouvernance, apportées et expérimentées. Il n'a pas pour ambition d'apporter une réponse définitive à ce débat complexe mais, bien plus, de l'éclairer par la variété et la nouveauté des thèmes et des types de coopératives abordés – l'introduction d'entretiens individuels d'évaluation au sein d'une SCOP ; une réflexion sur la qualité de l'audit coopératif ; la démocratie participative en action au sein d'une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) ; la gestion de la légitimité des banques coopératives envers leurs sociétaires ; une comparaison entre banques coopératives et banques SA du point de vue de leur performance, gouvernance et situation de détresse financière. Ces articles se caractérisent également

par la diversité des méthodologies de recherches employées – ethnographie, entretiens, observation, analyse textuelle, modélisation quantitative – et des formes juridiques, des tailles et des secteurs d'activité des coopératives étudiées.

Le premier article de ce dossier fait écho au dossier « Gestion des entreprises sociales et solidaires » coordonné par Amina Beji-Bécheur et Pénelope Codello-Guijarro parue dans la RFG en 2015. Stéphane Jaumier, Vincent Pasquier et Vassili Joanidès de Lautour prolongent la discussion relative aux effets de l'introduction des outils de gestion au sein des entreprises sociales et solidaires. Dans leur article intitulé « Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives : réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP », les auteurs analysent les effets de l'introduction d'un dispositif de GRH conceptualisé comme un outil de gestion. À l'appui d'une méthode ethnographique ayant permis une immersion d'une année au sein d'une SCOP, un des auteurs a pu assister à 23 entretiens d'évaluation. Les membres de la coopératives parviennent en pratique, dans le cours situé du déroulement des entretiens, à « plier la logique individualisante et hiérarchique de l'outil de GRH à la dynamique égalitaire et collective de leur organisation ». Trois postures sont généralement théorisées dans la littérature pour rendre compte des modes d'appréhension des outils de gestion au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS) : *le rejet* pour préserver le projet socio-politique en écartant la menace de managérialisation et de professionnalisation souvent associée à l'outil de gestion ; *l'adoption* conduisant peu à peu à un délitement des valeurs coopératives dans la mesure où la logique

gestionnaire prend le pas sur le projet socio-politique ; un travail d'*hybridation* visant à limiter la logique gestionnaire portée par l'outil pour en contenir l'influence et limiter une « dérive » possible par rapport à la mission sociale (Béji-Bécheur et Codello-Guijarro, 2015). Cet article souligne l'existence d'un quatrième mode : la *réappropriation de l'outil au travers de son usage* conduisant dans le cas étudié à une recollectivisation des responsabilités et un nivellement des hiérarchies au cours des entretiens. La force de l'assise des valeurs coopératives au sein de cette SCOP est sans doute, comme le soulignent les auteurs, un des éléments explicatifs de la flexibilité de l'application des procédures associées aux entretiens individuels d'évaluation et de l'échange fréquent des rôles entre « évaluateurs » et « évalués » lors des entretiens. Les résultats de cette recherche de type ethnographique rejoignent les travaux critiquant les approches décontextualisées des outils de gestion et fondées sur une dichotomie entre phases de conception et d'implémentation. Cette perspective permet de dépasser l'opposition conception-usage, la conception de l'instrument se poursuivant dans l'usage (Vaujany (de), 2006). L'outil de gestion apparaît davantage comme une médiation de l'activité collective conjointe : les significations et les effets produits par l'engagement de ce dispositif sont indissociables du contexte de leur engagement et sont indéterminés (Lorino, 2016 ; Eynaud et Mourey, 2015).

Dans le deuxième article de ce dossier intitulé « La société de l'audit : les compromis fondant la qualité de l'audit coopératif », Pascale Château Terrisse et Inès Bouden explorent les premiers effets d'une nouvelle disposition de la loi relative à

l'ESS de 2014. Cette dernière a rendu obligatoire l'audit coopératif en France pour l'ensemble des familles coopératives. Le législateur introduit une nouvelle contrainte réglementaire pour de nombreuses coopératives qui en étaient jusqu'à présent exemptées. Les auteures soulignent que le législateur a tenu compte des spécificités du secteur coopératif pour concevoir le design de la démarche d'audit qui est plus large dans ses objectifs que l'audit légal des comptes : il s'agit bien de vérifier la conformité des coopératives aux principes coopératifs. Toutefois, cette généralisation de l'audit dans le secteur coopératif peut surprendre en cela que « les principes coopératifs de gouvernance démocratique et de transparence devraient *a priori* dispenser ces organisations de toute forme de contrôle externe ». Au-delà des bonnes intentions affichées par le législateur qui souhaite faire de l'audit coopératif un instrument de gestion permettant un travail de réflexivité collective engagé par les coopérateurs pour améliorer la gouvernance et le fonctionnement de leur organisation, les auteures s'interrogent sur les pratiques concrètes associées à la conduite de ces audits coopératifs et leur qualité. Ce sujet est encore peu traité et cette recherche est de nature exploratoire. Elle est fondée sur des entretiens et vise non pas à mesurer la qualité de l'audit coopératif qui est une pratique émergente mais à appréhender sa qualité perçue par les auditeurs et les audités. Les auteures mobilisent une approche critique basée sur les travaux fondateurs de Power (2000, 2003) pour démontrer le déficit de qualité de l'audit coopératif aujourd'hui ressenti. En particulier, elles soulignent, d'une part, la prévalence d'une démarche commerciale préjudiciable au

maintien d'une logique professionnelle et, d'autre part, la prédominance de la méthodologie structurée de l'audit coopératif malgré la nécessité d'une plus forte contextualisation. Certes les recommandations émises par les auteures, si elles sont suivies d'effet, sont de nature à renforcer la valeur ajoutée et la qualité d'un tel processus d'audit coopératif mais conduiront inévitablement à renchérir son coût. La généralisation de l'audit coopératif participe d'un mouvement de professionnalisation initié et voulu par les pouvoirs publics qui s'étend à l'ensemble des organisations de l'ESS avec des fortunes diverses. Il conviendra d'étudier dans le temps la manière dont les coopératives s'empareront – ou pas – de cette nouvelle contrainte réglementaire pour la mettre au service de l'évolution de leur projet coopératif.

L'article de Audrey Bonnemaizon et Amina Béji-Bécheur intitulé « Démocratie du statut à l'action. Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles » contribue à « interroger la fabrique de la démocratie du point de vue des acteurs qui la vivent et tentent de la mettre en œuvre ». La dimension « démocratique », « participative » et le caractère « horizontal » et « décentralisé » de la gouvernance des coopératives font partie des poncifs souvent associés et mis en avant pour présenter et valoriser le modèle coopératif. Toutefois, très peu de travaux de recherche se sont focalisés sur l'expérience vécue de la « démocratie » et de la « participation » par les travailleurs-membres-sociétaires au sein des coopératives et/ou sur les pratiques managériales les incarnant. De ce point de vue, la recherche de [Heras-Saizarbitoria \(2014\)](#) montre qu'il y a loin de la coupe aux lèvres y compris au sein de la coopérative

Mondragon pourtant présentée souvent comme un cas emblématique. Elle souligne le découplage existant entre les discours mobilisés et les mécanismes formels de gouvernance et de participation avec l'expérience vécue des acteurs de la coopérative. La conclusion de cette recherche est de souligner que le principe premier qui explique par quoi les « travailleurs-membres-sociétaires » de Mondragon sont encore reliés à leur organisation est la sécurité de l'emploi dans un contexte socio-économique qui s'est fortement dégradé. Ce résultat peut surprendre à la lumière des principes coopératifs et du fonctionnement démocratique généralement associés à cette coopérative. Il semble donc nécessaire de dépasser les apories d'une discussion centrée sur la démocratie formelle, ses principes normatifs et ses instances de représentation et d'ouvrir la boîte noire de la « démocratie » et de « la participation ». La recherche d'Audrey Bonnemaizon et Amina Béji-Bécheur s'inscrit dans cette démarche. Les auteures mobilisent une grille d'analyse combinant les trois dimensions d'un régime politique proposé par [Jardat \(2012\)](#) – la gouvernance ou le pouvoir souverain du collectif, le gouvernement ou l'organe de pouvoir qui exécute les décisions générales, et la gouvernementalité ou les modes de normalisation des comportements –, avec les différents seuils de participation – la marginalité, la capacité et la subjectivité – proposés par [Berger et Charles \(2014\)](#). L'engagement dans un régime démocratique est un processus en action, un mouvement résistible qui ne repose pas tant sur la seule volonté des dirigeants et l'architecture d'une démocratie formelle mais, bien plus, sur l'appropriation et le désir des coopérateurs. Il convient

également, par la formation, la motivation et le développement de compétences de les mettre en capacité de franchir les seuils de participation. Ces travaux font écho à ceux de Mary Parker Follett qui considérait la démocratie participative comme un processus social et situé requérant des efforts managériaux substantiels pour intégrer de manière créative le pluralisme des visions du monde qui s'expriment en permanence : « democracy is just this: productive inter-relatings » (Follett, 1919). Au cœur de l'organisation démocratique, il y a le développement d'une capacité d'agir collective – un « power-with » – qui ne repose pas sur la négation du conflit et du pluralisme mais sur une gestion créative et constructive de ces derniers.

Le quatrième article de ce dossier est centré sur la question de la légitimité des coopératives bancaires. Ces dernières sont nées de l'idée d'un financement solidaire avec l'initiative de Raiffeisen apparue au milieu du 19^e siècle. Leur poids au sein du secteur bancaire en France est élevé et ces banques coopératives se distinguent de par leur taille et leur surface financière. Il semble aujourd'hui difficile d'associer dans la même catégorie de « banque coopérative », le Crédit agricole ou les Banques populaires – pour lesquelles il n'est pas certain que le citoyen opère aujourd'hui une distinction très nette avec les autres banques capitalistes – et, par exemple, la NEF. Aussi, il ne suffit pas de mettre en avant un statut coopératif et de revendiquer l'application du principe - une personne, une voix - pour se légitimer auprès de l'ensemble des parties prenantes du secteur bancaire. En particulier, le régulateur bancaire européen s'interroge sur la légitimité des demandes de dérogation qui lui sont adressées et qui sont

fondées sur le caractère coopératif de ces banques. La thèse d'une « décoopérativisation » des banques coopératives a d'ailleurs été avancée dans des travaux de recherche (Côté et Chaves, 2001) questionnant la raison d'être de « ces géants à la recherche de leur âme » (Juvénat, 2006). De même, si les sociétaires sont souvent présentés comme des acteurs centraux de la gouvernance des banques coopératives, des taux de participation plutôt bas aux assemblées générales ne manquent pas d'inquiéter. Dans ce contexte, les banques coopératives sont confrontées à une remise en cause de leur légitimité envers leurs parties prenantes. L'article proposé par Faten Ben Slimane et Valérie Pallas intitulé « Légitimité et reconquête des sociétaires par les banques coopératives. Une analyse des sites internet des Banques populaires » s'intéresse à la gestion de la légitimité envers une des parties prenantes essentielles des banques coopératives : les sociétaires. Les auteures procèdent à une analyse textuelle des sites internet dédiés aux sociétaires des Banques populaires pour analyser les modalités de la gestion de ce processus de re-légitimation envers leurs sociétaires au travers de leurs discours. Les auteures s'appuient sur la théorie de la légitimité proposée par Suchman (1995) distinguant trois formes de légitimité – pragmatique, morale et cognitive – et la théorie des parties prenantes. Elles montrent notamment l'hétérogénéité des modalités de renforcement de la légitimité actionnées au sein des différentes banques régionales envers leurs sociétaires indiquant que les attentes des sociétaires sont perçues différemment selon l'ancrage territorial. Ce résultat contribue également à illustrer le modèle de gouvernance décentralisée des banques coopératives.

Enfin, le cinquième article de ce dossier interroge les modèles de gouvernance du secteur bancaire qui a été frappé par une succession de crises financières. Elles ont non seulement terni son image auprès des citoyens mais également déclenché un vif débat sur leur gouvernance jugée insuffisante : cela a conduit le législateur à faire évoluer la réglementation et les principes de supervision bancaire notamment après la crise de 2008. Nizar Baklouti, Frédéric Gautier et Éric Lamarque contribuent à ce débat dans leur article intitulé « Performance, gouvernance et détresse financière : une comparaison banque coopératives-banques SA en Europe entre 2005-2011 ». Cette recherche repose sur une modélisation quantitative d'un échantillon provenant de la base de données BankScope pour analyser et comparer l'impact des performances et le rôle de certaines variables de gouvernance sur la détresse financière des banques coopératives et banques SA. Cette distinction se justifie car la gouvernance des banques SA relève d'une logique actionnariale alors que la gouvernance de la coopérative bancaire relève d'une logique partenariale. Les résultats de cette recherche relativise la supposée faiblesse du modèle coopératif dans sa capacité à contrôler les dirigeants par rapport aux banques SA. Cette recherche suggère au contraire que « les problèmes de gouvernance sont plutôt dans les banques SA ». Il existe un rôle significatif de la gouvernance d'entreprise sur la détresse des banques SA européennes bien avant les variables de performance.

CONCLUSION

Les coopératives sont des entreprises sociales qui visent à l'accomplissement

d'un projet démocratique par le recours à des mécanismes de marché. Cet article aura permis de montrer la centralité du concept polysémique de « valeur » dans les travaux de recherche publiés dans la *Revue française de gestion* portant sur les coopératives. Assurément ce concept constitue un axe fécond pour synthétiser ces travaux à condition de pouvoir théoriser l'apparente opposition – plus ou moins prononcée – entre « valeur économique » et « valeurs démocratiques ». De ce point de vue, la théorie pragmatiste de la valuation proposée par J. Dewey (1939 [2011]) et introduite récemment en France dans les sciences de gestion notamment par les travaux de P. Lorino (Lorino, 2018 ; Mourey et Panjeta, 2018) constitue une perspective théorique prometteuse. Il s'agit d'opérer un changement épistémologique et ontologique radical sur ce qui constitue les valeurs : non pas des « fins en soi » mais un processus social, situé, émergent et continu de formation des valeurs observables dans les comportements et se produisant dans le cours de situations managériales changeantes, incertaines et parfois disruptives.

La seconde contribution est de rassembler cinq articles stimulants et dont la plupart sont centrés sur l'analyse de pratiques concrètes au sein de coopératives. Ces articles trouvent un lien au travers du concept difficilement traduisible en français d'*accountability*. En particulier, deux enseignements majeurs ressortent de ces travaux. En premier lieu, l'*accountability* ne se limite pas à une dimension « externe » qui viserait à rendre des comptes à une partie prenante particulière. En second lieu, être *accountable* souligne l'importance d'assumer la responsabilité d'accomplir une mission et un projet. Cette responsabilité est collective

et se manifeste en dehors des lignes hiérarchiques. L'importance de l'engagement et de la participation de l'ensemble des parties prenantes dans les pratiques et mécanismes d'*accountability* (reporting, audits sociaux, évaluation des performances etc.) est essentielle non seulement pour produire des informations utiles pour le management des

performances et satisfaire les demandes des parties prenantes mais, également, pour réaliser le projet socio-politique de la coopérative. Ce dossier ouvre ainsi un débat sur l'ontologie, les mécanismes et les pratiques d'*accountability* dans les coopératives et, plus généralement, dans les organisations de l'économie sociale et solidaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Assens C. (2013). « Entre territoire et marché : La stratégie bipolaire des coopératives agricoles », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 230, p. 35-54.
- Bargues É., Hollandts X. et Valiorgue B. (2017). « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP - Une lecture en termes de travail institutionnel », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 263, p. 31-50.
- Béji-Bécheur A. et Codello-Guijarro P. (2015). « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », introduction », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 246, p. 103-109.
- Berger M. et Charles J. (2014). « Persona non grata. Au seuil de la participation », *Participations*, vol. 2, n° 9, p. 5-36.
- Blais M. et Martineau S. (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, n° 2, p. 1-18.
- Bouchard M.J. et Michaud V. (2015). « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 246, p. 143-158.
- Brûlé-Gapihan É. et Boudes M. (2015). « Pécher par excès de confiance ? Étude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 248, p. 153-169.
- Caire G. et Nivoix S. (2012). « La démocratie sociétariale "vue d'en bas". Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 220, p. 17-30.
- Corbin J. et Strauss A. (1990). "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative Sociology*, vol. 13, n° 1.
- Côté D. et Chaves R. (2001). *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Deroy X. et Thénot M. (2015). « L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les coopératives agricoles françaises-Le cas de Champagne Céréales », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 250, p. 31-47.

- Deville A. et Lamarque E. (2015). Diversity of cooperative bank governance models questioning by regulation: An international qualitative research, *Group BPCE Working paper*, 1.
- Dewey J. (1939 [2011]). *La formation des valeurs*, La Découverte, Paris, textes de 1918 à 1944 traduits par Bidet A., Quéré L. et Truc G.
- Donnelly-Cox G. (2015). Civil Society governance: Hybridization within third-sector and social enterprises domains, *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*, J.-L. Laville, D. R. Young, P. Eynaud (Eds), Routledge, New York, p. 30-44.
- Durif F., Brosseau A., Turcotte C. et Wolff L. (2009). « L'opérationnalisation des principes du développement durable : Le cas de Mountain Equipment Co-op », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 190, p. 57-75.
- Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Eynaud P. et Mourey D. (2015). « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale-Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 247, p. 85-100.
- Follett M.P. (1919). "Community is a Process", *The Philosophical Review*, vol. 28, n° 6, p. 576.
- Giordano F., Le Goff J. et Malherbe D. (2015). « L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le New Public Management ? – Le cas d'une union régionale de la Mutualité », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 247, p. 119-135.
- Gurtner E., Jaeger M. et Ory J.N. (2008). « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 190, p. 15-30.
- Heras-Saizarbitoria I. (2014). "The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice", *Organization*, vol. 21, n° 5, p. 645-665.
- Jardat R. (2012). « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 228-229, p. 167-184.
- Joannidès de Lautour V. (2017). « Recherche anglophone sur les coopératives : état des lieux et perspectives », *Les coopératives-Nouvelles pratiques, nouvelles analyses*, Ansart S., Artis A. et Monvoisin V. (éds.), Éditions Campus Ouvert, Paris, p. 107-118.
- Juvin H. (2006). « Les sociétés coopératives de banque et d'assurance: des géants à la recherche de leur âme », Eurogroup Institute, rapport, décembre.
- Lallemand-Stempak N. (2017). "Rethinking hybrids' challenges: The case of French mutual insurance companies", *M@ n@gement*, vol. 20, n° 4, p. 336-367.
- Lejeune C. (2008). « Au fil de l'interprétation. L'apport des registres aux logiciels d'analyse qualitative », *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie-Revue Suisse de Sociologie*, vol. 34, n° 3, p. 593-603.

- Lorino P. (2016). « L'apport de la pensée pragmatiste à l'approche processuelle », *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, F-X de Vaujany, A. Hussenot et J-F Chanlat (éds), Economica, Paris, p. 279-298.
- Lorino Ph. (2018). *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford University Press.
- Mourey D. et Panjeta A. (2018). « Vous avez dit “valuer” ? Enquête sur une disparition en contrôle de gestion », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 14, n° 1, p. 47-57
- Noumen R. (2008). « Les coopératives : des utopies occidentales du XIX^e aux pratiques africaines du XX^e », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 188-189, p. 271-282
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Power M. (2000). “The audit society-Second thoughts”, *International Journal of Auditing*, n° 4, p. 111-119.
- Power M. (2003). “Auditing and the production of legitimacy”, *Accounting, Organizations and Society*, n° 28, p. 379-394.
- Sentis P. (2014). « L'évaluation financière des coopératives modernes », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 242, p. 135-148.
- Suchman M.C. (1995). “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, *Academy of management review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Vaujany F.X. (de) (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 9, p. 103-126