

Gouvernance coopérative : une analyse théorique

Cooperative governance: a theoretical analysis

EL HIDANI Asmae

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Dakhla

Université Ibn Zohr- Maroc

Laboratoire de recherche en management et aide à la décision

a.el.hidani@gmail.com

Date de soumission : 24/06/2023

Date d'acceptation : 04/08/2023

Pour citer cet article :

EL HIDANI A. (2023) « Gouvernance coopérative : une analyse théorique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 8 » pp : 63 - 78.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ce travail à visée conceptuelle a pour objectif d'analyser la gouvernance des coopératives, champ sous-théorisé comparativement à la grande firme classique. Notre démarche mobilise certaines théories relatives à ce sujet. En effet, nous allons exposer des théories de la gouvernance des entreprises classiques tout en tentant de montrer l'apport de ces théories dans la compréhension de la gouvernance des coopératives. En particulier, nous allons présenter trois groupes de théories de la gouvernance. Le premier groupe considère l'homme comme un acteur rationnel recherchant de manière individualiste et opportuniste la maximisation de ses intérêts personnels. Ce premier groupe de théories concerne : la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Le deuxième groupe met en lumière l'impact du partage de quelques valeurs au sein de l'entreprise sur la création de la valeur. Ce groupe de théories concerne : la théorie des parties prenantes et la théorie de l'intendance. Finalement le troisième groupe met en lumière le rôle du conseil d'administration dans une entreprise. Dans ce cadre, nous allons mobiliser la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de l'hégémonie managériale.

Mots clés : gouvernance coopérative ; gouvernance partenariale ; gouvernance financière ; conseil d'administration ; analyse théorique.

Abstract

The objective of this conceptual work is to analyze the governance of cooperatives, a field that is under-theorized compared to the classic large firm. Our approach mobilizes certain theories related to this subject. Indeed, we will expose theories of governance of classical firms while trying to show the contribution of these theories in the understanding of the governance of cooperatives. In particular, we will present three groups of governance theories. The first group considers man as a rational actor seeking in an individualistic and opportunistic way the maximization of his personal interests. This first group of theories concerns: the theory of property rights, the theory of transaction costs and the theory of agency. The second group highlights the impact of the sharing of a certain number of values within the company on the creation of value. This group of theories concerns: stakeholder theory and stewardship theory. Finally, the third group highlights the role played by the board of directors in a company. In this framework, we will mobilize the theory of resource dependence and the theory of managerial hegemony.

Keywords: cooperative governance; partnership governance; financial governance; board of directors; theoretical analysis.

INTRODUCTION

La notion de « gouvernance » est étymologiquement ancienne. En effet, le verbe grec *kubernân* qui signifiait « piloter un navire ou un char », fut mobilisé pour la première fois de façon symbolique par Platon pour indiquer le fait de diriger la conduite des hommes (Hufty, 2007). Il a donné naissance au verbe latin « *gubernare* » (Joumard, 2009), qui revêtait les mêmes significations et qui a engendré lui-même de nombreux termes dans plusieurs langues. Aujourd'hui le terme de « gouvernance » connaît un essor de plus en plus grandissant, et ce, dans tous les champs disciplinaires (El-batal, 2012). En effet, ce concept polysémique (Baron, 2003) s'applique à de multiples domaines, tels qu'entre autres, celui de l'Etat, de la ville, de l'entreprise et de l'ordre mondial. Ainsi à l'heure actuelle on parle de gouvernance mondiale, de gouvernance urbaine, de gouvernance d'entreprise, de gouvernance de l'emploi etc. La globalisation des marchés, l'organisation des sociétés civiles, les déboires financiers, la prise de conscience de la dimension environnementale, la solidarité des altermondialistes, la décentralisation de quelques services publics, entre autres choses, sont autant de facteurs ayant contribué au développement de la notion de gouvernance (El-batal, 2012). La constitution du thème de « corporate governance » en tant que courant de recherche est attribuée à Berle et Means, dans leur discussion des conflits qui résultent de la dissociation des fonctions de décision et de propriété dans les grandes sociétés par actions américaines et qui opposent les actionnaires aux dirigeants (Charreaux, 1996). Selon G. Charreaux (Charreaux, 1996) la gouvernance des entreprises se réfère aux mécanismes qui délimitent les pouvoirs et influencent les décisions des dirigeants. Une définition proche, mais plus restrictive, car fondée sur le concept de transaction, introduite par O.E. Williamson (Charreaux, 1996), consisterait à définir la corporate governance comme les « structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise et ses dirigeants ».

Notre article s'intéresse en particulier à la gouvernance coopérative. En effet, une coopérative est définie par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI, 1995) comme « une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Selon J. Nilsson et al. (Saïssset & Couderc, 2013), les coopératives sont porteuses et distinguent trois aspects fondamentaux qui les caractérisent :

- Dimension économique de l'activité ;
- Aspirations communes des membres ;
- Possession des droits de propriété et contrôle par les membres.

Un des traits particuliers de la formule coopérative émane du caractère démocratique de sa gouvernance qui implique que chaque membre dispose d'un pouvoir égal, sans prendre en considération le nombre de parts qu'il détient, son ancienneté dans la coopérative, son statut social, ou à tout autre critère discriminant. Ce principe est concrétisé par la formule « un membre, un vote ». Une gouvernance démocratique repose également sur la transparence dans la gestion et un partage de l'information avec la totalité des membres leur permettant de prendre des décisions. Saïssset et al. supposent qu'il existe 3 dimensions complémentaires et inter-agissantes de la gouvernance coopérative interne, il s'agit d'une première dimension de nature financière, liée à la théorie positive de l'agence, une seconde dimension de nature partenariale, liée aux théories des parties prenantes et de la gouvernance partenariale, une troisième dimension cognitive, plus qualitative (Saïssset & Couderc, 2013).

Notre article a pour objectif d'analyser la gouvernance des coopératives, champ sous théorisé comparativement à la grande firme classique. Plus précisément, notre travail s'intéressera à la problématique suivante : comment la gouvernance coopérative peut-elle contribuer à la création de la valeur ?

Ainsi, afin de répondre à notre problématique, nous allons adopter une analyse qualitative du contenu d'une revue de littérature en relation avec la gouvernance des entreprises classiques. En effet, nous allons exposer certaines théories de la gouvernance des entreprises classiques tout en tentant de montrer l'apport de ces théories dans la compréhension de la gouvernance des coopératives. En particulier, nous allons présenter dans ce qui suit trois groupes de théories de la gouvernance. Le premier groupe considère l'homme comme un acteur rationnel recherchant de manière individualiste et opportuniste la maximisation de ses intérêts personnels. Ainsi la distinction entre la propriété et la gestion d'une entreprise mène les dirigeants à adopter des comportements opportunistes qui nuisent aux intérêts des propriétaires. Dans ce cas, ces derniers doivent mobiliser des mécanismes de contrôle et d'incitation afin de garder de la valeur au sein de l'entreprise. Ce premier groupe de théories concerne : la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Le deuxième groupe met en lumière l'impact du partage de quelques valeurs au sein de l'entreprise sur la création de la valeur. Ce groupe de théories concerne : la théorie des parties prenantes et la théorie de l'intendance. Finalement le troisième groupe met en lumière le rôle du conseil d'administration dans une entreprise. Dans ce cadre, nous allons mobiliser la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de l'hégémonie managériale. Ainsi, tandis que la théorie de la dépendance aux ressources considère le conseil d'administration comme un élément important, apportant à l'entreprise les ressources nécessaires à sa survie, la théorie de l'hégémonie managériale considère qu'il n'a pas un rôle important dans l'entreprise, puisque, ce sont les dirigeants qui prennent les décisions stratégiques.

1. Modèle financier de la gouvernance et coopérative

Notre objectif, dans ce paragraphe, est d'analyser la gouvernance coopérative sous l'angle du modèle financier de la gouvernance des entreprises classiques. Dans ce cadre, nous allons mobiliser la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

1.1. Théorie des droits de propriété et gouvernance coopérative

La théorie des droits de propriété a été développée dans les années 1960 par A. Alchian, H. Demsetz, E. Furubotn, S. Pejovich, H. Cheung et L. De Alessi (Nubukpo & Okey, 2013). Cette théorie se propose d'expliquer l'influence des différents systèmes et types de droits de propriété sur le comportement des agents individuels et par conséquent sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique. Les droits de propriété sont des institutions sociales qui délimitent les privilèges des individus sur des actifs spécifiques (Bakkour, 2013). En effet, un droit de propriété est « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique » (Hollandts, 2011). Ainsi, il permet « *d'exclure les non-propriétaires du champ d'utilisation légitime des ressources, donne le droit de pouvoir bénéficier des rentes économiques générées par les ressources et le droit de pouvoir vendre ou transférer cet ensemble de droit à d'autres personnes* » (Hollandts, 2011). En outre, les droits de propriété peuvent être partitionnés entre plusieurs individus.

Au commencement, la théorie des droits de propriété envisage que tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des objets. Les droits de propriété sont alors définis comme des droits « *assignés à un individu, spécifiés et aliénables par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens* » (Hollandts, 2011). A. Alchian et H. Demsetz (Auvray & Morin, 2008) définissent le droit de propriété comme étant un paquet de droits sur l'utilisation d'un facteur de production ou d'une ressource rare. Cet ensemble de droits peut être démembré en divers droits

d'usage qui peuvent être loués. Ainsi, la théorie des droits de propriété a pour principale caractéristique de ne pas assimiler la propriété à la possession d'une ressource ou d'un facteur de production, mais de l'associer à un ensemble de droits d'usage de cette ressource, tels que le droit au rendement qui résulte de la production et le droit de prendre des décisions en relation avec l'utilisation du bien, tout en respectant les spécifications légales ou contractuelles (Schneider, 2001). Ainsi, les droits de propriété désignent de manière étroite, l'ensemble des droits juridiquement validés de détention d'un actif (Hollandts, 2011) mais également au sens large, la convention qui autorise le détenteur des droits à utiliser les ressources assignées à ce droit dans les limites autorisées par les règles de droit comme les conventions sociales (Hollandts, 2011).

Les droits de propriété influencent les comportements des agents économiques car ils permettent une internalisation des externalités et rendent prévisibles les réactions que chaque individu peut raisonnablement attendre de la part des autres membres de la communauté (Schneider, 2001). Ainsi, selon H. Demsetz. (Yelkouni, 2012): « (...) *les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent raisonnablement attendre dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par les lois, coutumes et mœurs d'une société (...)* » (Schneider, 2001). Dans le même sens, D. North avance que les droits de propriété réduisent l'ambiguïté à travers l'organisation des relations entre agents économiques et le conditionnement de leur comportement.

E. Furubotn et S. Pjovich (Bourouba & Mokhefi, 2012) décomposent les droits de propriété en trois grandes parties, Usus : droit d'utiliser le bien ; Fructus : droit d'en percevoir les fruits et Abusus : droit de décider du sort du bien. La théorie des droits de propriété stipule que la séparation entre fructus, usus et abusus, qui symbolise l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des droits de propriété. En effet, dans l'entreprise managériale, il existe une séparation entre le management assuré par le manager et la propriété possédée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le dirigeant ne peut posséder que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêt et s'avérer être une source d'inefficacité (Bourouba & Mokhefi, 2012). Pour être efficace, un système de droits doit remplir trois conditions : exclusivité, transférabilité et universalité (Hollandts, 2011). En effet T. Kirat (Nubukpo & Okey, 2013) avance que « *les attributs des droits de propriété sont définis en termes d'exclusivité et de transférabilité. La première signifie que le détenteur du droit sur un bien possède une possibilité d'utilisation exclusive. La seconde exprime la faculté d'aliéner volontairement un bien. La conjonction de ces deux caractéristiques définit un régime de propriété privée. [...] Ce que montre cette théorie, c'est que l'allocation des ressources est d'autant plus efficace qu'elle repose sur un système de droits de propriété privée* ». Appliquée à la firme, la théorie des droits de propriété permet de concevoir l'entreprise comme un ensemble de contrats qui établissent une certaine structure des droits de propriété (Rousseau, 2007). Les tenants de cette approche¹ avancent qu'en raison de son caractère exclusif et transférable la propriété privée est considérée comme le meilleur moyen de valorisation des ressources. Le caractère exclusif des droits incite les gens qui en bénéficient à investir et à gérer leur bien au mieux de leurs intérêts (Yelkouni, 2012). Par contre, toute propriété commune, comme par exemple le cas de la coopérative, en raison de son caractère non exclusif, conduirait nécessairement à une sur-utilisation des richesses. En effet, lorsque la propriété revêt un caractère collectif, des comportements de « *passager clandestin* » se généraliseraient quasi mécaniquement (Tinel, 2004). L'allocation des droits de propriété selon un principe d'exclusivité conduit à un système particulier de sanctions et de récompenses. Celui-ci consiste en l'internalisation par un propriétaire privé des coûts et des bénéfices liés à l'utilisation d'une ressource. Ainsi, en supprimant les externalités, positives et négatives, les droits de propriété privée conduisent à concilier la diversité des intérêts individuels (Auvray & Morin, 2008). L'efficacité des droits de propriété dépend de la présence des coûts de transaction. Ainsi, lorsque les coûts

¹ Outre Alchian et Demsetz, on citera par exemple Cheung, Barzel, De Alessi, Furubotn, Pejovich etc.

de transaction sont nuls, l'usage des ressources est toujours accompli de façon optimale peu importe l'allocation initiale des droits de propriété (Auvray & Morin, 2008). Dans ce qui suit, nous allons exposer la théorie des coûts de transaction.

1.2. Théorie des coûts de transaction et gouvernance coopérative

La théorie des coûts de transaction est une approche institutionnelle de l'organisation économique qui s'attache à déterminer la structure de gouvernance optimale permettant de diminuer les coûts de transaction pour une tâche donnée (Ser Duncan, 2008). Cette théorie est née suite à un article de R. Coase qui avance que l'utilisation du mécanisme des prix engendre inévitablement des coûts, plus communément appelés « coûts de transaction », et, que ces mêmes coûts peuvent pousser à l'adoption d'une forme intégrée (Ghozzi, 2008). En effet, s'intéressant aux raisons d'apparition de la firme, R. Coase a développé une conception de l'économie dans laquelle le marché et l'entreprise sont considérés comme deux modes alternatifs de coordination économique, substituables l'un à l'autre. A l'intérieur de l'entreprise, la coordination se fait d'une façon administrative, alors qu'au niveau du marché, elle se fait à travers les prix (Halloul, 2001). Ainsi, R. Coase (Abecassis, 1997) stipule que dans certaines situations, la coordination administrative est meilleure car elle permet de réduire les coûts de transaction. Selon E. O. Williamson (Tanguy, 2011), les coûts de transaction sont de deux natures. En effet, selon le moment de la signature du contrat, il y a ceux qualifiés d'ex-ante ou d'ex-post. Les premiers sont en relation avec les mécanismes de la transaction. Il s'agit des coûts de négociation et de rédaction du contrat et ceux liés à la définition des garanties. Les seconds dépendent des mécanismes de pilotage de la transaction tels que les coûts de mauvaises adaptations, les coûts de marchandages, les coûts de fonctionnement et d'organisation associés aux structures de gouvernance, les coûts de réalisation d'engagements sûrs, les coûts d'évaluation ex post et les coûts de recours à une deuxième opinion (Lavastre, 2001). Lors de son analyse des coûts de transaction, E. O. Williamson introduit d'une part l'hypothèse de la rationalité limitée des agents, développée par S. Herbert et d'autre part celle de l'opportunisme (Halloul, 2001). Ce dernier se caractérise par toute attitude visant à divulguer sur le marché de fausses informations, à omettre la transmission de données importantes pour la conclusion d'un contrat, ou toute attitude visant à privilégier les intérêts d'une partie au détriment d'une autre. Il inclut le mensonge, la tricherie, ainsi que des formes plus subtiles telles que les violations d'arrangements (Ghozzi, 2008).

La théorie de la rationalité limitée de S. Herbert (Ser Duncan, 2008) stipule que dans des environnements complexes, les agents ne peuvent pas considérer tous les événements possibles et déterminer parfaitement les résultats de leurs actes. Par conséquent, les contrats qui seront rédigés ne permettront pas d'intégrer la totalité des informations, ni de prévoir tous les cas possibles et seront donc nécessairement incomplets. L'incomplétude des contrats peut entraîner des comportements opportunistes. Ainsi, l'existence d'opportunisme incite à l'internalisation de la transaction. En d'autres termes, le recours à l'entreprise permet de se protéger contre le risque d'opportunisme (Abecassis, 1997).

Dans le cas d'une coopérative certains acteurs occupent une double fonction : clients (ou fournisseurs ou salariés, selon la nature de la coopérative) et coopérateurs, c'est-à-dire détenteurs d'un droit de vote et de décision en assemblée générale. Cette double fonction, peut permettre la résolution de transactions à un coût moindre car l'asymétrie d'information et la divergence d'intérêts peuvent être plus faibles que dans une entreprise capitaliste, et par conséquent les besoins de contrôle peuvent être réduits. Toutefois, une certaine dilution des incitations peut favoriser les comportements dits de passager clandestin, puisque quelques acteurs peuvent chercher à bénéficier d'avantages au détriment de la collectivité des acteurs, que ce soit en travaillant moins, ou en se contentant d'une qualité de production ou de service inférieure à la moyenne (Cartier, et al., 2012). Dans ce qui suit, nous allons exposer les solutions apportées par la théorie de l'agence afin d'atténuer les coûts de transaction générés par le fait de séparer la propriété et le management.

1.3. Théorie de l'agence et gouvernance coopérative

M. C. Jensen et W. C. Meckling (Froehlicher, 1996) définissent la relation d'agence comme étant un « *contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou les principaux) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir en leur nom une tâche, ce qui implique la délégation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel* ». Les bases majeures de la théorie de l'agence, incluent :

- l'incomplétude du contrat, qui ne peut couvrir toutes les contingences liées à la coopération ;
- l'asymétrie de l'information entre acteurs car le principal ne connaît pas forcément l'activité et le niveau d'effort nécessaire à l'exécution de la tâche. Ceci peut donner un avantage significatif à l'agent qui souhaiterait se comporter de manière opportuniste et
- une divergence potentielle d'intérêts entre le principal et l'agent, sachant que « les individus sont des maximisateurs ingénieux et calculateurs (Ser Duncan, 2008).

Les relations entre le principal et l'agent s'accompagnent alors des problèmes de risque moral et de sélection adverse (El-Filali El-Youssefi, 2000). En effet, la « sélection adverse » désigne le cas où les caractéristiques d'une partie sont inconnues de l'autre et le « risque moral » désigne le fait que le principal n'observe qu'imparfaitement, les actions de l'agent (Seglaro, 2003). Dans ces conditions, chaque agent cherchera à maximiser sa propre utilité, tout en essayant d'anticiper les résultats de la relation d'agence sur ses résultats futurs. Par exemple, les causes de conflits peuvent être le détournement par le mandant des richesses de l'entreprise. Ce détournement s'explique par le fait que l'agent ne bénéficie pas du gain total de son activité, mais en supporte personnellement la responsabilité (Atrissi, 2007). Ainsi, pour faire face à ces problèmes, le principal devra établir un système d'incitation approprié ainsi que des mécanismes de surveillance (Halloul, 2001).

En effet, les coûts d'agence se décomposent en trois éléments :

- les coûts de surveillance ou d'incitation, liés aux efforts développés par le principal pour contrôler le comportement de l'agent par des méthodes positives (compensations financières, renouvellement du contrat...) et négatives (restrictions budgétaires, sanctions financières...);
- les coûts d'obligation auxquels l'agent est soumis pour prouver qu'il ne lèsera pas le principal ;
- la perte résiduelle définie comme « *l'écart entre le résultat de l'agent et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien-être du principal* » (Ser Duncan, 2008). Dans le cas des coopératives, Desroche (Morin, 2009) a résumé la complexité des relations dans ces organisations en montrant les conflits entre différents groupes d'acteurs en fonction de leur place dans l'organisation des pouvoirs. Selon lui, le désaccord le plus courant provient du clivage entre le pôle décisionnel (sociétaires et administrateurs) et le pôle d'exécution (employés et managers). Il existe un autre type de tension où les mandataires (conseil d'administration et direction générale) forment une coalition contre d'une part les membres et d'autre part les employés. Aussi Desroche (Morin, 2009) a mis en lumière le clivage entre la partie associative gérée par le conseil d'administration (qui comprend les membres et le conseil d'administration) et la partie entreprise gérée par la direction générale supervisant les employés.

Dans les groupes coopératifs, différentes fractures peuvent émerger (Chomel, et al., 2013) :

- Entre le binôme décisionnel (managers et administrateurs) et un autre binôme devenu plus passif (salariés et sociétaires de base) ;
- Entre les salariés et les dirigeants ;
- Entre les salariés eux même ;
- Entre les sociétaires eux même, s'ils ont des conflits d'intérêts.

- Entre la partie associative gérée par le conseil d'administration (qui comprend les membres et le conseil d'administration) et la partie entreprise gérée par la direction générale supervisant les employés.

Le conflit d'agence entre les membres et les élus se manifeste par un comportement opportuniste des élus qui peuvent servir leurs intérêts personnels (ou ceux de certains membres) plutôt que ceux de l'ensemble du sociétariat (Périlleux, 2008). Le caractère diffus de la propriété de la coopérative et les problèmes de communication et de circulation de l'information entre les élus et les membres exacerbent ce phénomène. En analysant le système de gouvernance interne sous l'angle des aspects disciplinaires et financiers, Saïssset et al. (Saïssset, et al., 2013) affirment qu'il existe un conflit d'intérêt spécifique, propre au système coopératif. En effet, d'un côté, les adhérents ont le plus souvent comme objectif individuel de maximiser la rémunération de leurs apports, au détriment des investissements de long terme, potentiellement financés par les fonds propres de la coopérative, provenant eux-mêmes en partie de l'accumulation des excédents réalisés et d'un autre côté, les administrateurs qui ont pour objectif collectif de créer et de conserver de la valeur à l'intérieur de la coopérative afin de pouvoir investir et développer cette dernière. Face à ce conflit d'intérêt, le conseil d'administration devrait agir, en lien avec le directeur afin de réaliser un équilibre entre les intérêts individuels de court terme des associés et la conservation de valeur collective à long terme à l'intérieur de la coopérative. Selon A. Périlleux la relation d'agence entre les membres des coopératives et les dirigeants peut entraîner deux types de comportements opportunistes de ces derniers. Premièrement ils peuvent orienter les dépenses en fonction de leurs préférences et deuxièmement, ils peuvent gérer la coopérative en vue de s'assurer une place sur le long terme (Périlleux, 2008).

2. Le modèle partenarial de la gouvernance et coopérative

Alors que la théorie de l'agence suppose que les dirigeants cherchent à s'attribuer des avantages pour maximiser leurs intérêts personnels, le modèle partenarial de la gouvernance avance au contraire que ces derniers chercheront avant tout à ajuster leurs intérêts avec ceux des autres parties prenantes. L'objectif de ce paragraphe est d'analyser la gouvernance coopérative à travers la théorie des parties prenantes et la théorie de l'intendance.

2.1. Théorie des parties prenantes et gouvernance coopérative

La théorie des parties prenantes se présente comme une tentative de fonder une nouvelle théorie de la firme intégrant son environnement afin de dépasser la vision actionnariale et économique classique de la firme, maximisatrice de profit. En effet, cette théorie cherche à intégrer les intérêts des personnes et des groupes de personnes en relation avec l'entreprise et prend en compte les performances sociétales de cette dernière (Mullenbach-Servayre, 2007).

Le grand apport de la théorie des parties prenantes est le changement de perspective qu'elle apporte à l'étude du management. La gestion y est conçue non plus comme un simple calcul optimisateur, mais comme un processus de compromis entre des intérêts inscrits au cœur de relations entre plusieurs parties prenantes. Dans ce cadre, l'entreprise n'est plus un outil de production au service de l'avoir de ses actionnaires. En effet, il s'agit d'un acteur socialisé face à un environnement composé de différentes parties prenantes, où les actionnaires occupent une place de choix, mais pas une place unique (Pasquero, 2008).

Selon F. Lépineux (Bouglet, 2005) la théorie des parties prenantes est née à la suite de deux « affaires » aux Etats-Unis, venant témoigner de l'importance des répercussions sociétales de l'activité des entreprises. En effet, dans un contexte marqué par des tensions raciales et un chômage massif dans la région de Cleveland, des groupes communautaires s'invitent en 1967 à l'assemblée générale des actionnaires d'Eastman-Kodak. Puis, en 1970, des groupes consuméristes s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires de la General Motors suite aux défauts de sécurité que présentent certains véhicules.

Toutefois, il semble qu'I. Ansoff (Mercier, 2001) qui soit à l'origine de l'emploi du terme de « parties prenantes » lors de sa définition des objectifs organisationnels. Il stipule que l'entreprise a pour responsabilité de concilier les intérêts opposés des groupes qui sont liés directement à elle : fournisseurs, actionnaires, dirigeants, distributeurs, employés, etc. Ainsi, l'entreprise doit harmoniser ses objectifs de manière à offrir équitablement une satisfaction à chaque groupe. Toutefois, la théorie des parties prenantes ne s'est réellement développée qu'à partir de 1984 avec la publication de l'ouvrage de R.E. Freeman: *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (Mullenbach-Servayre, 2007). Par la suite, la théorie des parties prenantes s'est développée de façon progressive à travers l'analyse des relations entre la société et l'économie et dans la recherche portant sur la performance sociale des entreprises (Mercier, 2001). Selon le Standford Research Institute, une partie prenante est toute personne ou groupe de personnes nécessaires à l'existence de l'entreprise (Mullenbach-Servayre, 2007). La définition la plus mobilisée et qui donne au terme de partie prenante le sens le plus étendu est celle proposée par Freeman. R-E. Selon lui, une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être influencés par l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Mercier, 2001). Dans cette optique, les parties prenantes désignent les clients, les investisseurs, les fournisseurs, la communauté etc. Plusieurs chercheurs ont essayé de proposer différentes classifications des parties prenantes. Ainsi, A. Caroll distingue entre (Ayadi & Pesqueux, 2003) :

- Les parties prenantes « primaires » : ce sont les acteurs directement liés à l'entreprise d'une façon contractuelle et
- Les parties prenantes « secondaires » : ce sont les acteurs qui impactent l'action de l'entreprise. Toutefois, il n'existe pas de lien contractuel entre l'entreprise et ces acteurs.

I. Pelle-Culpin propose la catégorisation suivante des parties prenantes de l'entreprise (Ayadi & Pesqueux, 2003) :

- Les parties prenantes institutionnelles : elles émanent des lois, des réglementations, et des organismes inter-organisationnels ou des organismes professionnels propres à une industrie ;
- Les parties prenantes économiques : il s'agit des différents types d'acteurs qui opèrent sur des marchés sur lesquels l'entreprise est positionnée et
- Les parties prenantes éthiques : il s'agit des organismes de pressions éthiques.

M. B. Clarkson fait la distinction entre les parties prenantes volontaires et involontaires. Ainsi, les parties prenantes volontaires acceptent un risque en choisissant d'investir une forme de capital (humain ou financier) dans l'entreprise. Par contre, les parties prenantes involontaires subissent les effets qui résultent des activités de l'entreprise (Mercier, 2001). A. B. Carroll et J. Näsi (Mercier, 2001) font une classification des parties prenantes en confrontant les parties prenantes internes (employés, propriétaires, dirigeants) aux parties prenantes externes (consommateurs, concurrents, médias, groupes de pression, gouvernement, etc.).

T. Donaldson et L. E. Preston (Ayadi & Pesqueux, 2003) proposent une catégorisation des diverses théories des parties prenantes en trois dimensions :

❖ La dimension normative

La dimension normative de la théorie des parties prenantes détermine les obligations morales que doivent avoir les managers envers les actionnaires et toutes les parties prenantes de l'entreprise (Ayadi, 2003).

Les fondateurs de l'approche normative de la théorie des parties prenantes sont W. M. Evan et E. R. Freeman qui postulent que l'entreprise doit être administrée dans l'intérêt de ses parties prenantes (Mullenbach-Servayre, 2007).

Selon W. M. Evan et E. R. Freeman., la théorie des parties prenantes permet de rendre légitime les intérêts des partenaires non actionnaires de l'entreprise et de dépasser la représentation actionnariale de la firme en reconnaissant à chacune des parties prenantes le droit d'être traitée comme une fin en soi et non comme un moyen, d'où son droit de « *participer à la détermination des directions futures de la firme dans laquelle elle a un intérêt* » (Mullenbach-Servayre, 2007).

❖ La dimension instrumentale

La dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes a été avancée par T. M. Jones (Mullenbach-Servayre, 2007). Cette dimension considère que les entreprises qui appliquent le management des parties prenantes seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance etc. Ainsi, cette théorie est « contingente » car elle admet que « certains » résultats peuvent être obtenus par l'adoption de « certains » comportements.

Dans cette optique, la gestion des relations avec les parties prenantes permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. En outre, elle permet aux dirigeants de satisfaire leurs obligations vis-à-vis de leurs actionnaires et ainsi, elle constitue le moyen, à la fois pour les dirigeants et pour les actionnaires, d'atteindre leurs propres objectifs (Mullenbach-Servayre, 2007).

La théorie des parties prenantes est ainsi envisagée comme une aide apportée aux dirigeants pour gérer l'entreprise de façon stratégique et surtout de façon efficace grâce à la prescription d'attitudes, de structures et de pratiques (Mullenbach-Servayre, 2007).

Selon cette dimension – instrumentale- les parties prenantes non actionnaires sont abordées comme des éléments conduisant l'entreprise à réaliser ses objectifs et aider les dirigeants à honorer leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. Dans ce cas, la prise en compte des parties prenantes s'effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique. Car la gestion stratégique des parties prenantes constitue un moyen permettant la réalisation des objectifs des dirigeants et des actionnaires (Mercier, 2001).

❖ La dimension descriptive

La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes appréhende l'entreprise comme un groupement d'intérêts coopératifs et compétitifs (Mercier, 2001). Cette dimension est utilisée pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements particuliers tels que (Ayadi, 2003) :

- La nature de la firme ;
- La façon d'appréhender la gestion de l'entreprise par les managers ;
- La manière de gérer les organisations ;
- Les pratiques organisationnelles concernant la diffusion d'informations sociétales ;
- Les parties prenantes visées et leur place dans l'organisation.

La dimension descriptive permet d'expliquer le passé, le présent et le futur des relations de l'entreprise avec ses partenaires. Elle permet également d'expliquer les conditions d'apparition de nouvelles formes organisationnelles qui prennent en considération les intérêts de leurs parties prenantes et enfin, elle permet de prédire le comportement des entreprises (Mullenbach-Servayre, 2007).

Dans les coopératives, les adhérents ont une double qualité. D'une part, ils sont employés (clients ou fournisseurs) et d'autre part, ils sont collectivement propriétaires de leur coopérative. Cela amène la coopérative à prendre en considération un intérêt plus large que celui des seuls détenteurs de parts (Cartier, et al., 2012).

2.2. Théorie de l'intendance et gouvernance coopérative

La théorie de l'intendance puise sa source dans les disciplines de la sociologie et de la psychologie (Manirambona, 2013). Elle est basée sur une perspective de relations humaines et pose comme principe que « les décideurs ne poursuivront pas seulement leurs propres intérêts, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants » (El Ouafa, 2013). Si la théorie de l'agence s'inscrit dans la tradition de l'économie qui propose une conception

de l'homme comme un acteur rationnel recherchant, de manière individualiste et opportuniste, la maximisation de ses intérêts personnels, la théorie de l'intendance repose en revanche sur une approche plus sociologique et psychologique qui voit l'homme comme étant digne de confiance, orienté vers le collectif et respectant les intérêts de l'organisation dans laquelle il se situe (Ducassy & Prevot, 2010). Selon cette théorie, les mécanismes de contrôle et d'incitation de la relation d'agence cèdent la place au mécanisme de partenariat et de coopération entre les acteurs (Manirambona, 2013). J.H. Davis et al. (Louizi, 2011) Mettent en lumière les différences entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance selon trois critères : les formes de pouvoir, les niveaux d'engagement et les niveaux de motivation. Ainsi, tandis que la théorie de l'agence considère un pouvoir de source organisationnelle et coercitif, la théorie de l'intendance définit un pouvoir individuel émanant de la personnalité et de la reconnaissance des compétences du dirigeant. Il s'ensuit un engagement plus profond de l'intendant dans la culture d'entreprise et l'atteinte de ses objectifs. Le mandataire dans la théorie de l'agence fait preuve d'une implication personnelle moindre et d'un éloignement plus prononcé à l'égard de l'entreprise. Enfin, la motivation du dirigeant dans le cadre de la théorie de l'agence est de nature extrinsèque (principalement pécuniaire) et pour la théorie de l'intendance, elle est de nature intrinsèque (orientée en direction de l'accomplissement de soi).

Selon la théorie de l'intendance (Manirambona, 2013), les acteurs en relation sont motivés par le besoin d'accomplissement et de reconnaissance, l'altruisme, la confiance, l'autonomie et la responsabilité. Dans ce cadre, l'agent est considéré comme étant une personne de confiance cherchant avant tout l'intérêt collectif et celui de son organisation (Le Tian & Venard, 2012). Ainsi, à l'inverse de la séparation des fonctions de décision et de contrôle prônée par la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance propose de regrouper ces deux fonctions sous la responsabilité des mêmes personnes ou entités ce qui permet d'avoir une meilleure orientation stratégique de l'entreprise.

La théorie de l'intendance indique qu'en principe les gestionnaires veulent faire du bon travail et agiront comme des intendants efficaces d'une entreprise. Dans ces circonstances, les cadres supérieurs et les actionnaires sont perçus comme étant des partenaires. Dans ce modèle de partenariat, le conseil d'administration n'a plus la tâche d'assurer la conformité des gestionnaires aux intérêts des actionnaires, mais plutôt d'améliorer leur performance par ses fonctions de conseils et de services (Manirambona, 2013).

Largement appliquée dans le domaine organisationnel, la théorie de l'intendance s'accorde avec une philosophie du management qui favorise la participation, l'implication, la vision à long terme, la capacité à prendre des risques, la confiance et met l'accent sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts. Cette prise de position n'implique pas nécessairement un déni de possibles comportements opportunistes mais établit un principe de hiérarchie : la confiance (El Ouafa, 2013).

3. Rôle du conseil d'administration dans les coopératives

Le troisième groupe de théories mobilisées dans ce travail cherchent à mettre en lumière le rôle du conseil d'administration dans les coopératives. Pour ce faire, nous allons nous référer à la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de l'hégémonie managériale.

3.1. Théorie de la dépendance aux ressources et coopérative

La théorie de la dépendance aux ressources a été développée par J. Pfeffer et J. Pfeffer et G. Salancik (Manirambona, 2013). Cette théorie soutient que les organisations dépendent de leur environnement (Cornforth, 2005). Par conséquent, elles doivent trouver des moyens de gérer cette dépendance et de s'assurer d'obtenir les ressources et l'information dont elles ont besoin. Pour cela, ces organisations peuvent diversifier les ressources efficaces ou adopter d'autres mécanismes

tels que des « *stratégies de coalition* » favorisant les liens inter-organisationnels, et des « *stratégies de cooptation* », en nommant des représentants des groupes externes importants à des postes de l'organisation (Manirambona, 2013).

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, les administrateurs constituent un moyen pour l'entreprise d'avoir des relations favorables avec l'environnement, d'acquiescer des ressources nécessaires à son succès, de communiquer et de recevoir des informations et d'obtenir une légitimité envers les organisations externes. Ainsi, lorsque l'entreprise fait face à des difficultés dues au manque de maîtrise de son environnement, elle peut utiliser son conseil d'administration comme un moyen de cooptation des organisations externes importantes vis-à-vis desquelles elle est dépendante (Dicko, 2011).

Si la théorie de la dépendance aux ressources considère que le conseil d'administration joue un rôle important dans l'entreprise, la théorie de l'hégémonie managériale, quant à elle, considère que ce sont les dirigeants qui la contrôlent et dirigent, dans ce cas, le conseil d'administration a seulement un rôle symbolique au sein de l'entreprise.

3.2. La théorie de l'hégémonie managériale

La théorie de l'hégémonie managériale se rattache à la thèse de A. Berle et G. Means qui avancent que si les actionnaires sont légalement propriétaires de grandes entreprises, ils ne les contrôlent pas de fait, car la direction ayant été cédée à une nouvelle classe de gestionnaires professionnels (Cornforth, 2005).

Selon K. Bongjin ; M. Burns et J. E. Prescott, la théorie de l'hégémonie managériale préconise que le conseil d'administration a seulement un rôle de révision et de ratification de la stratégie qui est du seul ressort des managers ou de l'équipe dirigeante (Masmoudi, 2013).

La théorie de l'hégémonie managériale considère le conseil d'administration comme étant un organe de gouvernance de droit et non de fait (Masmoudi, 2013). Ainsi, ce sont les dirigeants, et non pas les administrateurs, qui ont la responsabilité de diriger et de contrôler l'entreprise. Selon cette théorie, le conseil d'administration est une "fiction légale" qui est dominée par les dirigeants. Dans cette configuration le rôle du conseil d'administration devient symbolique : il se contente d'entériner et de légitimer les décisions du management (Mertens, 2010).

Plusieurs études empiriques corroborent cette thèse. Ainsi, M. Mace conclut dans son étude sur les chefs d'entreprises aux Etats-Unis que les conseils d'administration ne s'impliquent dans les décisions stratégiques que lorsqu'il y a une crise (Cornforth, 2005). Selon lui, en réalité, le contrôle est détenu par le directeur général plutôt que par le conseil d'administration. En outre, certains auteurs estiment que le conseil d'administration est souvent contraint de prendre des décisions en s'appuyant sur les informations et les conseils des gestionnaires professionnels parce qu'ils n'ont pas souvent des connaissances nécessaires pour prendre des décisions efficaces (Manirambona, 2013).

Dans le cas des coopératives, étant essentiellement composé de membres de la coopérative, le conseil d'administration peut avoir des lacunes au niveau de ses compétences en matière de gestion et de connaissances (Vézina, 2013).

Selon C. Cornforth « (...) *la participation des membres ordinaires au conseil d'administration des coopératives implique qu'ils n'ont probablement pas les connaissances et l'expertise nécessaire pour contester avec succès les propositions et les décisions des gestionnaires* » (Tremblay, et al., 2007).

Conclusion

Les coopératives se caractérisent par une gouvernance démocratique qui repose sur la transparence dans la gestion et un partage de l'information avec l'ensemble des membres. En outre, la gouvernance coopérative est sous théorisée par rapport

à la gouvernance des entreprises classiques. Ce constat nous a amené à analyser la gouvernance coopérative en se basant sur les apports des théories de la gouvernance des entreprises classiques.

En se basant sur les apports de la théorie des droits de propriété, nous pouvons avancer que la propriété commune qui caractérise les coopératives, en raison de son caractère non exclusif conduirait à une sur-utilisation des richesses. En outre, lorsque la propriété revêt un caractère collectif, des comportements de « *passager clandestin* » se généralisent.

Dans une coopérative certains acteurs occupent une double fonction : clients (ou fournisseurs ou salariés, selon la nature de la coopérative) et coopérateurs qui détiennent un droit de vote et de décision en assemblée générale. Si on se réfère à la théorie des coûts de transaction, nous pouvons constater que cette double fonction, peut permettre la résolution de transactions à un coût moindre car l'asymétrie d'information et la divergence d'intérêts peuvent être plus faibles que dans une entreprise capitaliste, et par conséquent les besoins de contrôle peuvent être réduits.

Selon les apports de la théorie de l'agence, il s'avère que l'entreprise coopérative peut être le nœud de certains conflits d'agence. Dans ce cadre, Desroche a résumé la complexité des relations dans ces organisations (Morin, 2009). Ainsi, il a mis en lumière les conflits entre différents groupes d'acteurs en fonction de leur place dans l'organisation des pouvoirs. Selon lui, le désaccord le plus courant provient du clivage entre le pôle décisionnel (sociétaires et administrateurs) et le pôle d'exécution (employés et managers). Le conflit d'agence entre les membres et les élus se manifeste par un comportement opportuniste des élus qui peuvent servir leurs intérêts personnels (ou ceux de certains membres) plutôt que ceux de l'ensemble du sociétariat (A. Périlleux, 2008). Le caractère diffus de la propriété de la coopérative et les problèmes de communication et de circulation de l'information entre les élus et les membres exacerbent ce phénomène (A. Périlleux, 2008). En outre, Saisset et al. affirment que, d'un côté, les adhérents ont le plus souvent comme objectif individuel de maximiser la rémunération de leurs apports, au détriment des investissements de long terme, potentiellement financés par les fonds propres de la coopérative, provenant eux-mêmes en partie de l'accumulation des excédents réalisés et d'un autre côté, les administrateurs qui ont pour objectif collectif de créer et de conserver de la valeur à l'intérieur de la coopérative afin de pouvoir investir et développer cette dernière. Face à ce conflit d'intérêt, le conseil d'administration devrait agir, en lien avec le directeur afin de réaliser un équilibre entre les intérêts individuels de court terme des associés et la conservation de valeur collective à long terme à l'intérieur de la coopérative. Finalement, selon A. Périlleux la relation d'agence entre les membres des coopératives et les dirigeants peut entraîner deux types de comportements opportunistes de ces derniers. Premièrement ils peuvent orienter les dépenses en fonction de leurs préférences et deuxièmement, ils peuvent gérer la coopérative en vue de s'assurer une place sur le long terme (A. Périlleux, 2008).

Par opposition au modèle financier de la gouvernance qui encourage la mobilisation des mécanismes de contrôle et d'incitation afin de garder la valeur au sein de l'entreprise. Le modèle partenarial de la gouvernance permet de prendre en compte le rôle des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur. Dans les coopératives, les adhérents ont une double qualité, ils sont à la fois employés (fournisseurs et clients) et propriétaires collectivement de leur coopérative. Cela amène la coopérative à prendre en considération un intérêt plus large que celui des seuls détenteurs de parts (J.B. Cartier et Ph. Naszalyi et B. Pigé, 2012). En outre, la théorie de l'intendance stipule que dans certaines situations, l'altruisme peut être un moyen d'atténuer les coûts d'agence, dans ce cas, les dirigeants chercheront à aligner leurs intérêts avec ceux des autres parties prenantes. Ce constat est d'autant plus vrai dans le cas des coopératives qui véhiculent des valeurs de coopération telles que l'entraide, l'équité, la démocratie, la responsabilité, l'égalité, et la solidarité.

Le troisième groupe de théories que nous avons mobilisées mettent en lumière le rôle du conseil d'administration dans une entreprise. Selon les théories de la dépendance aux ressources et de l'hégémonie managériale, nous pouvons avancer que dans le cas des coopératives, étant essentiellement composé de membres de la coopérative, le conseil d'administration peut avoir des lacunes au niveau de ses compétences en matière de gestion et de connaissances (F. Vézina, 2013). En effet, Selon C. Cornforth « (...) *la participation des membres ordinaires au conseil d'administration des coopératives implique qu'ils n'ont probablement pas les connaissances et l'expertise nécessaire pour contester avec succès les propositions et les décisions des gestionnaires* » (A.A. Tremblay ; H.S.K Indatou. ; M. C. Zuluaga, 2007).

Les implications scientifiques et managériales de cet article consistent à clarifier la relation entre la gouvernance et la création de valeur au sein des coopératives. Certes, cette relation a été largement traitée dans le cadre des entreprises classiques, toutefois, elle demeure sous théorisée dans le cas des coopératives. Par conséquent, ce travail a pour objectif de contribuer à l'amélioration des pratiques managériales au sein des coopératives, en mettant en lumière les effets de la gouvernance coopérative sur la création de la valeur. Par exemple, les managers peuvent intervenir afin de limiter le comportement du passager clandestin. Aussi, ces derniers peuvent encourager des pratiques qui assurent le maintien des valeurs coopératives. Ces implications, émanent d'un travail purement théorique. Ainsi, il serait judicieux d'étudier la gouvernance coopérative à travers des cas pratiques qui concernent divers secteurs d'activité afin de clarifier la relation entre la gouvernance coopérative et la création de valeur. Entre autres interrogations qui nous interpellent, nous pouvons énoncer les questions suivantes : quelle est la relation entre la gouvernance et la performance globale des coopératives ? Quelles sont les indicateurs de mesure de la gouvernance et de la performance des coopératives ? Est-t-il possible de modéliser cette relation dans le secteur coopératif qui se caractérise par une grande diversité ?

Références bibliographiques

- Abecassis. C. (1997). « Les coûts de transaction : état de la théorie ». Revue : Réseaux.
- Alliance coopérative internationale. (1995). « Déclaration sur l'identité coopérative internationale ». URL : <http://www.ired.org/modules/infodoc/cache/files/pdf/francais/doc00109.pdf>
- Atrissi. N. (2007). « Relations d'Agence et Politique de financement des entreprises dans les pays Sud-Méditerranéennes : le cas du Liban ». URL : <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a22007.pdf>.
- Auvray. T & Morin. F. (2008). « Le rapport de propriété dans les sociétés de capitaux. Confrontations théoriques et enjeux pratiques autour du principe de proportionnalité ». URL: http://appli.php.univ-tlse1.fr/LEREPS/spip/IMG/pdf/CREATIF_Le_rapport_de_propriete_dans_les_societes_de_capitaux.pdf.
- Ayadi.S. D. (2003). « La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion Belgique. pp.CD-Rom. ffhalshs-00582754f.
- Ayadi. S. D. & Pesqueux. Y. (2003). « La théorie des parties prenantes en perspective ». 24p. URL : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1098/ethiquepesqueux.pdf?sequence=2>
- Bakkour. D. (2013). « L'approche contractuelle du concept de gouvernance ». Revue des Etudes et Synthèses.
- Baron. C. (2003), « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique ». Revue, Droit et société.
- Bouglet. J. (2005). « La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes ». AIMS . Paris. Crepa- Université Paris Dauphine.
- Bourouba. A. H. & Mokhefi. A. (2012). « Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise ». biskra : Université Mohamed khider.

- Cartier. J. B., Naszalyi. PH., Pigé. B. (2012). « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? ». *Le Management des entreprises de l'Économie sociale et solidaire - Identités plurielles et spécificités*, De boeck éd. P 47-69.
- Charreaux. G. (1996). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises ». URL : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>.
- Chomel. C., Declerck. F., Filippi et al. (2013) « Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies ». Bruxelles. Editions Larcier.
- Cornforth. C. (2005). « La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe ». *Revue d'Économie et Solidarités*.
- Coriat. B. & Weinstein. O. (2012). « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences ». *Revue d'économie industrielle*.
- Damak- Ayadi. S ; & Pesqueux. Y. (2003). « La théorie des parties prenantes en perspective ». URL : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1098/ethiquepesqueux.pdf?sequence=2>
- Dicko. S. H. (2011). « Réseaux de relations sociales des membres du conseil d'administration et acquisition des ressources: le cas de power corporation du Canada ». Montréal. Université du Québec. École des Sciences de la Gestion.
- Ducassy. I. & Prevot. F. (2010). « Stratégies de diversification des entreprises familiales ». Luxembourg. AIMS.
- El-Batal. K. (2012). « La gouvernance synergique : une stratégie de développement local : Cas des municipalités régionales de Comté Québécoises ». Québec : Université de Québec à trois-rivières.
- El-Filali El-Youssefi. M. (2000). « Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production ». Collection Études théoriques.
- El Ouafa. K. (2013). « Quelle réforme pour le système fiscal sans réforme du système comptable ? ». AMSE.
- Froehlicher. T. (1996). « Eléments sur le management des coopérations interentreprises, une contribution à l'analyse, en termes de configurations relationnelles ». Université de Nancy 2.
- Ghozzi. H. (2008). « Des difficultés de test de la théorie des coûts de transaction et des précautions à prendre ». Nice, France : AIMS.
- Halloul. R. (2001). « Comportements d'entreprises et alliances. Repères et controverses ». Dunkerque : Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation. Université du Littoral côte d'Opale.
- Hollandts. X. (2011). « Droits de propriété et nature de la firme : une évaluation critique de l'apport du courant Law and Economics à une théorisation du gouvernement d'entreprise ». URL : <http://alter-gouvernance.org/wp-content/uploads/2013/07/Note-XH-propriet%C3%A9-de-la-firme-2013.pdf>.
- Hufty. M. (2007). « L'objet gouvernance ». In *Jeux de gouvernance: Regards et réflexions sur un concept*. Paris : Karthala / IUED. P 13-28.
- Joumard. R. (2009). « Le concept de gouvernance ». Bron : Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité.
- Lavastre. O. (2001). « Les couts de transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements ». Université Laval- Québec : Faculté des sciences de l'Administration.
- Le Tian. C & Venard. B. (2012). « Pour une approche contingente de la gouvernance ». *Revue Management international*.
- Louizi. A. (2011). « Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques ». Université Jean Moulin Lyon 3. Université de Sfax.
- Manirambona. C. (2013). « Les facteurs de la relation d'agence en niveaux dans la longue chaîne bailleurs de fonds étrangers - ONG internationales -ONG locales - associations endogènes– bénéficiaires : cas du Burundi ». Liege. EMES.

- Masmoudi. I. B. (2013). « La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes : Mouvements de rôles, conflits et changement ». Conservatoire national des arts et métiers ; Université de la Manouba - ISCAE- Tunisie.
- [Mertens. S.](#) (2010). « La gestion des entreprises sociales ». Edipro.
- Mercier. S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature ». Québec. AIMS.
- Mullenbach-Servayre. A. (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». Revue des Sciences de Gestion.
- Morin. P. (2009). « Principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale ». Cahier du RQRP-ÉS.
- Nubukpo. K & Okey. M. (2013). « Institutions, croissance et développement dans les Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) : retour sur une relation controversée ». URL: http://colloque-dial.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/dial2013/documents/Papers/105_Togo_Nubukpo_Okey.docx.
- Périlleux. A. (2008). « Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance ». CEB.
- Pasquero. J. (2008). « Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste ». Revue management international.
- Rousseau. S. (2007). « Théories contractuelles de la firme : Théorie des droits de propriété ». URL : <http://droit-des-affaires.blogspot.com/2007/02/thories-contractuelles-de-la-firme.html> .
- Saïssset. L. A. & Couderc. J. P. (2013). « Les trois dimensions de la gouvernance coopérative : à la recherche d'un équilibre instable. Le cas des caves coopératives en Languedoc-Roussillon ». Montpellier: MOISA.
- Schneider. G. L. (2001). « Introduire la mesure de performance dans la régulation des services d'eau et d'assainissement en France: Instrumentation et organisation ». Paris : ENGREF.
- Seglaro. A. S. (2003). «Economie des institutions et performances économiques nationales ». Burkina Faso. Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales.
- Ser Ducan. A. L. (2008). Le contrôle de la relation client-fournisseur à l'international- le cas des PME françaises à l'égard de leurs fournisseurs chinois. Université de PAU et des Pays de l'Adour : Ecole doctorale des sciences sociales et humanités.
- Tanguy. L. (2011). « De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction / L'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel ». Paris : Ecole Des Hautes Etudes Commerciales.
- Tinel. B. (2004), « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise ? ». Cahiers d'économie Politique.
- Tremblay. A. A. ; Indatou. H. S. K. ; Zuluaga. M. C. (2007). « La bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité ». Canada. Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'université de Sherbrooke.
- Vézina. F. (2013). « Développement d'un nouveau modèle coopératif axé sur la coordination efficace d'un secteur agricole ». Québec, Canada. Université Laval.
- Yelkouni. M. (2012). « Décentralisation et dynamique des institutions dans la gestion des ressources naturelles en Afrique de l'Ouest Cas des réserves de biosphère ». Institut d'Etudes et de recherches Agricoles.
- Yves. S. & Tézenas. H. (1977). « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise ». Revue économique.