

# ÉCONOMIE SOCIALE ET ENTREPRISE PROMOTRICE

par Hans-H. Münkner<sup>(\*)</sup>

*En 1993, H. Münkner soulignait toutes les difficultés à transposer dans la réalité économique et sociale allemande le modèle de l'économie sociale française (Recma, n° 247). Il propose aujourd'hui une tentative de définition de l'économie sociale en Allemagne à partir du terme d'« entreprise promotrice », qui réunit les coopératives, les entreprises d'intérêt général, les associations et les entreprises à finalité sociale. Il montre qu'une théorie de la gestion des entreprises promotrices doit dépasser le débat autour de la finalité des coopératives et s'appuyer sur l'analyse des modes de prise de décision, tout en respectant une approche pluridisciplinaire.*

(\*) Université de Marburg, Allemagne.

(1) Voir la nouvelle appréciation réaliste de Claude Vienney, « Qu'est-ce que l'économie sociale ? » *Recma*, n° 275-276, avril 2000, pp. 38-41.

(2) Thierry Jeantet, *L'économie sociale européenne ou la tentation de la démocratie en toutes choses*, Paris, Ciem, 2000, pp. 30 sqq. Cet ouvrage a largement alimenté la réflexion produite dans cet article, pour mettre en perspective le débat allemand sur l'économie sociale et une théorie particulière de la gestion de l'entreprise promotrice.

(3) Voir par exemple Wülker, 1995, pp. 128-134 ; Brazda et Schedewy, 2000, pp. 124, 137 sqq.

(4) Beck et al., 2000.

L'économie sociale est souvent appréhendée comme un phénomène complexe<sup>(1)</sup>. Thierry Jeantet<sup>(2)</sup> montre qu'en Allemagne ce phénomène est à la fois ignoré, contesté et rejeté, tant sur le plan philosophique et politique que sur le plan économique et juridique ; les raisons en sont multiples<sup>(3)</sup>.

Dans le même temps, on remarque l'intérêt des scientifiques pour une recherche d'alternatives à la poursuite d'une croissance illimitée par fusions et acquisitions et à une augmentation sans scrupules du rendement du capital (*shareholder value*). En dehors de l'Allemagne, certaines questions sont au cœur des débats.

- Une solidarité de groupe, un individualisme coopératif (*Detting*) ou un égoïsme altruiste<sup>(4)</sup> ne seraient-ils pas les meilleures réponses aux défis de notre temps et ne devraient-ils pas avoir la priorité par rapport à la recherche du profit individuel ?
- Comment mieux prendre en compte les activités économiques visant la satisfaction de besoins et leur compatibilité avec les nécessités de la vie humaine, par rapport à la recherche de profit et de plus-value sur les participations financières (*shareholder value*) ?
- Toute rationalisation par concentration et innovation implique-t-elle en premier lieu une réduction de l'emploi ?

## Mise en perspective de la situation en Allemagne

On peut se demander pourquoi, en Allemagne, les considérations pour une économie plus sociale ou plus solidaire sont souvent rejetées avec des

arguments qui ne sont pas toujours fondés. Ainsi, l'économie sociale ne serait qu'une forme camouflée d'une économie socialiste étatique, un modèle qui vient d'échouer partout dans le monde ou une méthode permettant d'utiliser les coopératives comme des outils de promotion de structures plus ou moins parasitaires de l'État.

Le professeur Wilhelm W. Engelhardt, de l'université de Cologne, est l'un des rares chercheurs qui, depuis longtemps, s'intéresse à l'économie sociale et aux « entreprises promotrices », qui seront définies ci-après<sup>(5)</sup>. Si chercheurs et praticiens allemands étudient peu ce phénomène, c'est essentiellement parce que leur pays a depuis longtemps choisi d'autres voies pour traiter les problèmes économiques et sociaux. On trouve, sur la scène socio-économique et politique allemande, les mêmes acteurs qu'en France, mais ils n'assument pas tout à fait les mêmes rôles :

- l'État-providence, axé sur la protection et l'assistance sociale des individus plutôt que des groupes ;
- des entreprises coopératives et leurs réseaux de fédérations qui impliquent l'adhésion de toute coopérative immatriculée, constituant un système intégré jusqu'à présent stable et fort. Elles se considèrent comme des organisations d'autopromotion axées sur les membres, même si le groupe le plus puissant, à savoir les banques coopératives, avec des transactions étendues aux tiers, prend progressivement la forme d'un groupe d'entreprises d'intérêt général ou d'entreprises commerciales ;
- des assurances mutuelles qui ont ou non des liens avec les coopératives ;
- des associations non marchandes qui, selon la législation allemande, ne sont pas autorisées à opérer à titre principal comme des entreprises, mais qui toutefois peuvent exercer des activités économiques complémentaires (*Nebenzweckprivileg*), une exception interprétée de manière de plus en plus extensive ;
- des entreprises à finalité sociale, surtout dans les services de proximité (santé, insertion, troisième âge), qui ne se considèrent pas comme éléments d'un mouvement ou d'un secteur commun, et surtout pas celui des coopératives et des mutuelles.

Par rapport à la France, l'Allemagne présente historiquement un développement différent de l'État-providence et un manque de traditions et d'idéologies communes ; syndicats et patronat ont aussi des rôles différents dans le règlement des conflits professionnels au sein d'une économie de marché modérée ; autant d'éléments qui empêchent de penser en termes d'économie sociale et freinent la recherche d'un système économique alternatif.

### **Limites floues entre entreprises promotrices et entreprises commerciales**

Pour un professeur de droit des sociétés, expert des organisations d'autopromotion et surtout des coopératives, il devient de plus en plus difficile de donner aux étudiants une vue d'ensemble concise de la base théorique que constituent en Allemagne les « sciences coopératives ». Il en va de même

(5) Engelhardt, 1998 b, pp. 481, 482, 489.

pour la gestion de l'entreprise à finalité promotrice, qui diffère de la gestion des entreprises à but lucratif-commercial-marchand. Lorsque l'on appartient à une faculté de sciences économiques (néolibérales), trouver une reconnaissance des principes de gestion de l'entreprise promotrice (*förderungs-wirtschaftliches Unternehmen*) auprès d'une grande majorité de collègues partisans de la gestion des entreprises « normales » représente une bataille continue. Il existe beaucoup de similarités entre les entreprises promotrices et les idées proposées pour l'entreprise d'économie sociale dans l'ouvrage de Thierry Jeantet. Par rapport à leur poids économique et à leur importance numérique <sup>(6)</sup>, les sociétés coopératives, les entreprises d'intérêt général, les mutuelles et les organisations d'utilité publique à finalité économique et sociale sont mal représentées dans l'enseignement académique du droit des sociétés et de la gestion d'entreprise <sup>(7)</sup>.

On manque apparemment de concepts, d'efforts concertés et de personnes charismatiques (*Schnyder*) pour convaincre de l'intérêt de cette forme d'organisation et d'activités économiques et pour promouvoir cette approche auprès de l'opinion, des opérateurs publics et politiques, comme c'est le cas dans d'autres pays.

Pourtant, la conception allemande de l'entreprise promotrice ne semble pas si éloignée des idées attachées à l'économie sociale en Europe (voir l'ouvrage de Thierry Jeantet). Sur le plan de la gestion, l'entreprise promotrice, définie comme une entreprise qui ne cherche pas des profits sur le capital investi, mais qui rend des services aux personnes ou entreprises affiliées ou aux bénéficiaires, apparaît comme l'équivalent allemand de l'entreprise d'économie sociale <sup>(8)</sup>. Si l'on se réfère à la distinction pratiquée aux Etats-Unis, il s'agit des entreprises qui sont dominées par les usagers (*user-driven enterprises*), différentes des entreprises dominées par les apporteurs de capital (*investor-driven enterprises*), non seulement en termes d'élément moteur, mais également du fait de leur structure particulière tant au sens juridique que sur le plan de la gestion.

Sous la formule politique « entreprise promotrice », on peut réunir toutes les organisations et plus généralement tous les éléments d'une économie sociale en Allemagne :

- les entreprises coopératives axées sur leurs membres (principe de l'identité plus ou moins stricte entre propriétaire et usager) ;
- les entreprises d'intérêt général, au service des bénéficiaires ou d'un groupe cible défini par ceux qui organisent et financent l'entreprise ;
- les associations que caractérisent activités économiques et gestion professionnelle, agissant au service d'un groupe cible plus ou moins défini par les organisateurs ;
- les entreprises à finalité sociale qui dans la majorité des cas sont, au moins en partie, soutenues par l'Etat (et reconnues comme des organisations d'utilité publique), pourvu qu'elles offrent leurs services à un public non défini et ne travaillent pas exclusivement pour leurs membres-apporteurs de capital <sup>(9)</sup> ;
- du point de vue de la recherche sur le tiers secteur, toutes les entités intermédiaires opérant avec des frais fixes, tenues de dégager des revenus, qui

(6) Environ 10 000 coopératives avec 20 millions d'adhérents et 500 000 employés (DG Bank, 1999, p. 5) ; 240 000 associations et fédérations dans les domaines assistance sociale, culture, sport, protection de l'environnement, entreprises, avec environ 1 million d'employés, à savoir 3,7 % du total de l'emploi (Blümle, 1998, p. 308).

(7) Constatation également faite par Dülfer (1995, p. 19). Cette impression est confirmée par une consultation des ouvrages standard recommandés aux étudiants en gestion. Dans les registres alphabétiques de ces ouvrages, les notions « économie promotrice », « coopération » et « réseaux » ne figurent pas. Là où les coopératives sont mentionnées, elles sont traitées de manière sommaire en tant que forme juridique (voir par exemple Schierenbeck, 1995, pp. 28, 32 ; Wöhe, 2000, p. 290). Il en va de même pour la notion de « coopération », qui dans l'ouvrage de Wöhe couvre des groupements *ad hoc*, des groupes de travail, cartels, conglomerats et fusions (pp. 321, 327) ; dans l'ouvrage de Schoppe (1998), « coopération » est seulement perçue comme coopération internationale (pp. 155 sqq).

(8) Engelhardt (1998 b, p. 490) préfère le principe d'économie d'utilité publique, plus exigeant, au principe d'économie promotrice.

(9) Borzaga, 1998, pp. 76 sqq.

ont été créées là où existent des besoins d'intégration sociale qui ne sont satisfaits ni par le marché ni par l'État ; elles appartiennent à la catégorie des organisations sans but lucratif orientées vers leurs membres dans le domaine économique et du travail. Dans la même catégorie se trouvent les organisations orientées vers les tiers – ou d'intérêt général – dans les domaines des loisirs, de la religion ou de la politique, dont l'importance sur le plan économique et social n'est pas suffisamment connue et reconnue à la fois par le grand public et par le monde des sciences.

Ce modèle de gestion propose une alternative à la pensée néolibérale, pour laquelle :

- le principal élément moteur de tout développement économique se trouve dans la recherche du profit individuel ;
- les propriétaires des moyens de production sont ceux qui décident des objectifs de l'entreprise, du choix des dirigeants et de la distribution du profit ;
- la recherche de l'efficacité économique et de la rentabilité financière prime sur toute autre chose.

Les entreprises promotrices proposent une autre rationalité et une autre façon de gérer l'entreprise, qui se concrétise dans une manière alternative de déterminer les buts, de gérer, de financer et d'évaluer les résultats de l'entreprise.

L'entreprise promotrice :

- vise en premier lieu la satisfaction des besoins des usagers ou des besoins humains ;
  - compte sur la participation active des usagers-adhérents à la prise de décision stratégique ;
  - dispose d'un système démocratique de contrôle interne ;
  - accorde un rôle instrumental au capital, privé de ses sources de pouvoir (droit de vote et droit au profit) ;
- tout en respectant les règles de l'efficacité économique.

Les entreprises promotrices comme les entreprises de l'économie sociale se trouvent aujourd'hui en face de plusieurs dilemmes :

- s'adapter à l'environnement « capitaliste » ou souligner leur spécificité, leurs principes et les différences de leur approche en matière de gestion <sup>(10)</sup> ?
- comment combiner une gestion efficace avec une participation démocratique <sup>(11)</sup> ?
- comment trouver des ressources financières sans tomber dans une dépendance vis-à-vis des investisseurs externes ou des marchés financiers <sup>(12)</sup> ?

En Allemagne, les sciences coopératives se sont développées sur la base des caractéristiques des entreprises promotrices. Les coopératives se distinguent à la fois des entreprises d'intérêt général appartenant aux syndicats et aux municipalités et des entreprises « normales ». Les entreprises coopératives et d'intérêt général ont pour finalité de servir leurs usagers (les adhérents ou d'autres personnes ou entreprises) et travaillent au prix de revient, sans chercher de profit pour elles-mêmes.

Cette structure, dans la forme orientée vers ses membres, est identifiée d'une manière claire et précise dans la définition légale du groupement européen

(10) Grosskopf *et al.*, 1998.

(11) Voir Vierheller, 1983.

(12) Münkner, 1996.

d'intérêt économique (GEIE) : « *Le groupement a pour but de faciliter ou développer les activités de ses membres. Il ne cherche pas à réaliser des bénéfices pour lui-même. Ses activités doivent être liées aux activités de ses membres et n'être qu'une activité auxiliaire de celles-ci*<sup>(13)</sup>. »

(13) Article 3.I du décret n° 2137/85 du Conseil des Communautés européennes du 25 juillet 1985, entré en vigueur en Allemagne le 3 août 1985, applicable dès le 1<sup>er</sup> juillet 1989. Voir également Schwarz *et al.*, 1996, p. 17.

Les chercheurs constatèrent que les règles générales classiques-néolibérales de la gestion ne respectaient pas les spécificités des entreprises promotrices, et ceci surtout dans certains domaines :

- la définition des objectifs et la responsabilité de la prise de décision ;
- l'organisation interne démocratique plutôt que hiérarchique ;
- le contrôle de la qualité de la gestion par rapport aux buts – contrôle de performance et audit social en plus du contrôle comptable et financier<sup>(14)</sup>.

(14) Voir Blümle, 1976 ; Engelhardt, 1986 b.

C'est ainsi que se développait une théorie claire et acceptée, avec une vaste littérature sur les entreprises coopératives, avant et après la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 70-80.

Trois ouvrages clés de cette époque portent des titres significatifs : *La coopérative comme une forme d'entreprise*, par Georg Draheim (1952), *La coopérative, une entreprise promotrice*, par Reinhold Henzler (1967) et *La gestion de l'entreprise coopérative*, par Eberhard Dülfer (1984, 2<sup>e</sup> édition 1995).

## Banalisation<sup>(15)</sup>, démutualisation<sup>(16)</sup> et transformation

(15) Jeantet, 1999, pp. 207 sqq.  
(16) Coles, 1998, pp. 173-178.

Les années entre 1975 et 1990 furent une période de transition.

Les grandes entreprises d'intérêt général gérées par les syndicats allemands (Neue Heimat, logement ; Bank für Gemeinwirtschaft ; Alte Volksfürsorge, assurance ; Coop Zentrale AG, consommation) ont disparu ou changé de propriétaire.

Les entreprises coopératives se sont graduellement adaptées aux défis d'un nouvel environnement économique et technologique.

Les coopératives d'épargne et de crédit se sont progressivement transformées en banques coopératives, au détriment de leur orientation coopérative – la dimension banque prenant le pas sur la dimension coopérative.

Les assurances mutuelles ont continué de fonctionner en lien avec les coopératives ou indépendamment d'elles.

Des structures associatives ont émergé sur la scène économique, de plus en plus professionnelles là où l'Etat se retirait, assumant une forme d'entreprises d'utilité publique avec un régime fiscal favorable.

Un grand nombre de petites et moyennes entreprises à finalité sociale furent créées dès les années 80 ; elles ne se présentaient toutefois pas comme un groupe, sauf aux yeux des initiés<sup>(17)</sup>.

(17) Voir Birkhölzer *et al.*, p. 188 : d'un point de vue allemand, les entreprises à finalité sociale sont distinguées des sociétés coopératives, expressément exclues du groupe des « entreprises sociales » ; il est souligné que, pour les projets sans but lucratif, la forme juridique de la coopérative immatriculée est rarement choisie (p. 200). Selon les auteurs, le chercheur en matière d'entreprises sociales entre en terrain inconnu (p. 186).

En Allemagne, les sirènes tentatrices restent les mêmes que celles identifiées dans d'autres contextes<sup>(18)</sup> :

- une gestion professionnelle par des spécialistes recrutés en dehors du

(18) Jeantet, 1999, pp. 209 sqq.

groupe coopératif, qui remplacent de manière systématique les administrateurs élus parmi les adhérents et représentent les intérêts de ceux-ci ;

- un besoin accru de capital pour investir dans le développement et les technologies modernes, et la recherche de nouvelles sources de financement externes ;

- une croissance à mener à bien coûte que coûte, notamment par augmentation des transactions avec les tiers, sans limites idéologiques ou légales ;

- l'offre de conditions identiques à tous les usagers-clients (adhérents et non adhérents) et, par conséquent, dévaluation de la qualité de membre ; l'invitation aux « *free riders* », usagers à titre gratuit ;

- la concentration par fusions, au prix d'une distance croissante entre l'entreprise coopérative et ses membres et d'une démocratie affaiblie, indirecte, avec une assemblée de délégués au lieu d'une participation démocratique directe des adhérents.

La perte identitaire qui en résulte repose essentiellement sur trois déviations : gérants externes, capitaux externes, usagers non adhérents, qui remettent en cause les règles spécifiques conçues pour les entreprises promotrices.

## Economisation et marchandisation<sup>(19)</sup>

(19) Jeantet, 1999, p. 194 : marchandisation. Engelhardt, 1998 a : orientation surtout marchande des coopératives.

(20) Draheim, 1967.

(21) Voir par exemple Sjurts (2000, pp. 51 sqq, 127 sqq), qui dans sa recherche sur l'action collective stratégique mentionne les coopératives lorsqu'il analyse les différentes formes d'organisation, en citant surtout des ouvrages des années passées (Boettcher, Dülfer, Engelhardt, Reinhardt, Schwarz, etc.), mais exclut ensuite les coopératives de ses considérations pour des raisons peu convaincantes : il se réfère aux grandes coopératives d'approvisionnement et de commercialisation (p. 145), même si les coopératives d'entrepreneurs dans le cas des coopératives intégrées (Dülfer), telles les coopératives viticoles, les coopératives artisanales et de transport, ont justement les traits caractéristiques mentionnés par Sjurts comme essentiels pour des actions collectives stratégiques (p. 142).

(22) Voir par exemple « Engagierte Kundenbindung zahlt sich aus, die gesamte Unternehmensstruktur muß auf die Kundenanforderungen ausgerichtet werden », dans FAZ, 20 septembre 1999, p.35, avec référence à une étude de Deloitte consultants, « Making Customer Loyalty Real ».

Pendant cette période de transformation, le mot clé était « économisation » [*Ökonomisierung*<sup>(20)</sup>], qui signifie notamment appliquer les mêmes méthodes de gestion dans les entreprises promotrices que dans les entreprises commerciales ou marchandes, pour un maximum d'efficacité économique. Il s'agit dans cette logique de se comporter comme toutes les autres entreprises, à savoir se préoccuper en premier lieu d'assurer l'existence de l'entreprise, de sauvegarder l'emploi, les salaires et les pensions, de croître ou disparaître.

En parallèle, de nouvelles tendances se font jour dans la gestion des entreprises marchandes ; elles découvrent les avantages de la coopération<sup>(21)</sup>, l'intérêt d'avoir un groupe organisé de membres qui sont les meilleurs clients et d'établir des alliances stratégiques avec les clients<sup>(22)</sup>. Une autre « innovation » du même genre est la découverte de l'importance de l'identité de l'entreprise (*corporate identity*) et d'un code éthique régissant le comportement des dirigeants et des salariés d'une entreprise, thèmes connus depuis longtemps dans les entreprises coopératives sans pour autant être mis en pratique de manière systématique.

Ces tendances à l'approximation mutuelle amènent une diminution progressive des différences déjà réduites entre la gestion de l'entreprise promotrice et la gestion de l'entreprise commerciale. Il devient donc de plus en plus difficile de distinguer clairement les deux formes d'entreprises et leur mode de gestion. Comment souligner les différences ? Comment mettre en relief la spécificité de la gestion alternative de l'entreprise ?

### **Vision claire et représentants convaincus**

Sans doute, pour ce faire, les entreprises promotrices ainsi que les entreprises d'économie sociale devront-elles d'abord trouver un accord sur une vision claire de leurs buts et de leur avenir et s'affranchir de liens idéologiques parfois orientés vers le passé. Elles auront également besoin de cadres motivés, informés, courageux, possédant une éthique solide et convaincus de la supériorité du modèle d'entreprise qu'ils représentent<sup>(23)</sup>. Information, formation et éducation peuvent jouer un rôle essentiel, en particulier si ces personnes sont nouvelles au sein de l'économie promotrice, du mouvement coopératif ou de l'économie sociale. Elaborer une philosophie claire, convaincante et acceptée, constitue un préalable ; il faut pouvoir présenter une alternative valable à la gestion de l'entreprise « néolibérale ».

(23) Voir Schnyder, 2000, pp. 164, 172.

### **Entreprises promotrices allemandes : traits communs, phobies mutuelles**

Si l'on reconnaît des traits communs aux entreprises de l'économie sociale française et aux entreprises promotrices allemandes, les détracteurs de l'économie sociale en Allemagne ne peuvent plus mettre en avant la barrière de la langue pour excuser leur ignorance. En effet, des chercheurs allemands comme Engelhardt, Weisser, Thiemeyer, mais également Draheim, Henzler et Dülfer ont, dans leurs ouvrages, défini les caractéristiques de la gestion de l'entreprise promotrice, fondée sur des modèles organisationnels, des structures de prise de décision et des mesures d'évaluation spécifiques. Certes, la complexité de la matière traitée ne rend pas toujours ces ouvrages d'une lecture facile.

La notion générale d'entreprise promotrice couvre les entreprises privées d'intérêt général et d'utilité publique (*frei-gemeinwirtschaftliche und freigemeinnützige Unternehmen*), les entreprises coopératives et les mutuelles qui sont des entreprises orientées vers leurs membres ; toutes réclament d'agir dans le domaine économique selon des normes éthiques et avec l'obligation de leurs cadres dirigeants de respecter une mission promotrice définie par les propriétaires, usagers et bénéficiaires.

Du point de vue de l'Institut pour la gestion des fédérations et coopératives de l'université de Fribourg (Suisse), ces organisations peuvent être regroupées sous la notion générale d'organisation sans but lucratif (NPO) ; cette notion concerne les NPO privées orientées vers leurs membres (NPO d'autopromotion) et les NPO qui ont pour but la promotion de tiers (NPO d'assistance à autrui) et englobe les NPO publiques ainsi que les NPO privées<sup>(24)</sup>.

Selon les chercheurs de l'institut de Fribourg, une théorie de la gestion de l'entreprise doit également s'intéresser aux individus opérant collectivement (ménages, entreprises, Etat) :

- qui poursuivent, au-delà de buts économiques, des buts sociaux, politiques, culturels ou caritatifs ;
- qui sont des entreprises parce qu'existe le besoin d'une direction et de mécanismes permettant d'orienter les décisions organisationnelles vers les

(24) Schwarz *et al.*, 1996, p. 19.

but (structures démocratiques avec participation active des propriétaires et des usagers) ;

- pour lesquels il faut mobiliser des moyens financiers [dans le cas des NPO orientées vers leurs membres, cotisations, contributions forfaitaires, prix et charges pour les services rendus]<sup>(25)</sup> et qui doivent financer des coûts de transactions ;
- pour lesquels des méthodes spécifiques de contrôle et d'évaluation des résultats sont nécessaires, avec la difficulté que cela représente de cerner les effets non monétaires.

En Allemagne, des phobies mutuelles empêchent la collaboration des entreprises promotrices, qui permettrait pourtant de lutter ensemble et plus efficacement pour une reconnaissance officielle de ces structures comme groupe d'entreprises particulières. Au contraire, les coopératives insistent sur le fait qu'elles sont différentes des entreprises d'intérêt général, parce que strictement orientées vers leurs membres et respectant le principe de l'identité (entre propriétaires et usagers). Même si le groupe le plus puissant, les banques coopératives, avec une gestion professionnelle, une réduction du volontariat dans les conseils d'administration, des demandes d'augmentation de capital par accès au marché financier et des transactions étendues aux tiers non membres, agit contre le principe d'identité et adopte certains traits des entreprises d'intérêt général ou marchandes<sup>(26)</sup>. Quant aux associations ou SARL d'utilité publique qui proposent des services médicaux et sociaux, elles sont centrées sur l'analyse et la résolution de leurs propres problèmes économiques, juridiques et fiscaux, sans collaboration avec les coopératives et sans les utiliser comme modèle<sup>(27)</sup>.

Ce manque de reconnaissance de traits communs et d'un intérêt à agir ensemble explique le fait que, en Allemagne, les entreprises promotrices ne sont pas perçues comme une force économique et sociale. En parallèle, associations et entreprises à buts sociaux se plaignent des conditions cadres appliquées sur le plan législatif et fiscal, moins favorables en Allemagne que dans les pays voisins par manque d'un lobby puissant.

Sur le plan politique, là où l'économie sociale agit de manière très active, les différents groupes d'entreprises promotrices allemandes comptent sur leurs propres fédérations ou bien, comme les coopératives, préfèrent la neutralité politique. Les coopératives allemandes disposent d'un système stable et puissant de fédérations régionales et nationales, qui ont le monopole de l'audit des coopératives affiliées ; toute coopérative immatriculée a l'obligation légale d'être membre d'une fédération de contrôle. De nombreuses associations d'utilité publique opérant dans les secteurs des services médicaux et d'assistance sociale se sont organisées dans une fédération nationale paritaire des associations de bien-être (DPWV). Mais toutes ces organisations ne semblent pas pour l'instant vouloir se battre avec les autres entreprises promotrices pour la reconnaissance officielle d'un tiers secteur.

(25) Schwarz *et al.*, 1996, p. 20.

(26) Voir par exemple Beuthien, 1989, 1999 et 2000.

(27) Goll, 1991 ; Birkhölzer *et al.*, 1998, pp. 188, 200.



Même les efforts entrepris au niveau de l'Union européenne pour renforcer la collaboration des entreprises promotrices à finalité économique et sociale, par le financement de travaux de recherche et le soutien de réseaux d'entreprises promotrices européennes, trouvent moins d'intérêt en Allemagne qu'en France, Belgique, Italie et Espagne [programmes Digestus<sup>(28)</sup>, EMES].

(28) Voir Münkner *et al.*, 2000.

### Causes et effets d'une banalisation

Dans le même temps, les organisations d'utilité publique ainsi que les entreprises coopératives et les mutuelles sont confrontées à une concurrence croissante des entreprises marchandes ; les entreprises promotrices sont ainsi contraintes de renforcer leur efficacité économique par une meilleure utilisation de leurs ressources limitées et une professionnalisation de leur gestion. Dans ce processus, on voit se réduire l'importance du volontariat aux postes de dirigeants, alors que s'intensifient la recherche de nouvelles ressources financières pour renforcer le capital et l'introduction de nouvelles technologies. On parle en France de « banalisation » et en Grande-Bretagne de « démutualisation », alors que les auteurs du « modèle fribourgeois de gestion des NPO » constatent une transformation des NPO en PO<sup>(29)</sup>.

(29) Schwarz *et al.* 1996, p. 25.

Beaucoup de praticiens s'inscrivent dans la mouvance et abandonnent règles conventionnelles d'organisation ou normes de comportement pour chercher de nouvelles voies, souvent inspirées par le modèle de la société anonyme ou par la gestion des entreprises marchandes.

Le processus de banalisation n'est pas sans soulever un point particulièrement problématique pour les entreprises coopératives : dans de nombreux cas, la démutualisation permet de transformer un capital collectif « neutralisé », accumulé par plusieurs générations de coopérateurs, en capital personnifié et partageable, qui peut être attribué ou payé aux membres actuels et ainsi transformé en propriété privée.

Pour les coopératives, les incitations à respecter les règles spécifiques d'une orientation promotrice sont réduites ; depuis 1974, elles sont traitées sur le plan fiscal comme les entreprises marchandes, à l'exception de la distribution du trop perçu, toujours reconnu comme frais d'opération diminuant le profit imposable.

Dans le cas des NPO privées qui bénéficient d'une reconnaissance officielle comme organisations d'utilité publique, l'orientation vers des buts marchands est freinée par la crainte de perdre leur classement comme organisations d'utilité publique et donc les avantages fiscaux accordés. Il reste que les conditions à remplir pour être reconnu officiellement sont à réformer<sup>(30)</sup>.

(30) Münkner *et al.*, 2000, pp. 96 sqq.

L'alternative est aujourd'hui la suivante : accepter cette banalisation progressive des entreprises promotrices comme la conséquence inévitable d'un environnement changeant ou bien renouveler les efforts pour proposer et défendre une stratégie autre qui souligne les différences entre gestion de l'entreprise commerciale et gestion de l'entreprise promotrice, comme le défendent les partisans de l'économie sociale.

## Pour une théorie particulière de la gestion des entreprises promotrices

(31) Engelhardt, 1986, p. 62.

(32) Blümle, « Préface », Schwarz *et al.*, 1996, p. 3.

(33) Schwarz *et al.*, 1996, p. 14.

(34) Schwarz *et al.*, 1996, pp. 27 *sqq.*

Engelhardt, Dülfer, Hahn et Vierheller se prononcent en faveur d'une théorie particulière de la gestion des entreprises promotrices<sup>(31)</sup>. Blümle argumente également pour une gestion particulière des NPO<sup>(32)</sup> et souligne que, même sans but lucratif et sans caractère marchand, les NPO sont obligées de respecter des règles d'efficacité économique et d'appliquer des méthodes et techniques modernes de gestion pour améliorer leurs résultats<sup>(33)</sup>. Dans cette perspective, la différence entre autopromotion et promotion d'autrui ne joue pas ; ce qui compte, c'est l'orientation de la gestion vers des buts d'inspiration promotrice ou vers des buts lucratifs.

Il est difficile de distinguer nettement entreprises promotrices et entreprises marchandes, car les deux formes d'entreprises ont beaucoup de qualités et de problèmes communs, alors qu'elles diffèrent plus ou moins dans d'autres domaines<sup>(34)</sup>.

Les NPO comme les entreprises marchandes sont des organisations ayant les traits caractéristiques communs suivants :

- Elles sont orientées vers un but, à savoir qu'elles poursuivent une mission et rendent des services spécifiques pour atteindre ce but.
  - Elles sont des systèmes ouverts, dépendants de leur environnement.
  - Elles sont des systèmes producteurs, à savoir qu'elles s'approvisionnent en moyens de production pour les combiner dans l'entreprise de manière planifiée.
  - Elles sont des systèmes sociaux, leur sujet central (Schwarz *et al.* : leur facteur de production central) est l'homme.
  - Elles disposent d'une constitution, c'est-à-dire d'un système de normes en fonction desquelles les individus dans l'organisation agissent ensemble.
- Citons encore, comme traits communs des entreprises promotrices et marchandes, leur participation à la vie économique et la nécessité de survivre à la concurrence.

Comme différences importantes caractérisant les entreprises promotrices, sont énumérées :

- l'orientation de leur structure organisationnelle et de leur gestion vers des actions collectives ;
- leurs méthodes spécifiques de détermination des buts et de prise de décision ;
- leurs activités économiques basées sur des valeurs spécifiques ;
- leur traitement particulier du capital, du financement et de l'allocation des excédents ;
- leurs méthodes particulières pour mesurer et évaluer leur efficacité et leur succès ;
- leurs méthodes de contrôle en tant qu'entreprises orientées vers les usagers, avec une structure démocratique, et en tant qu'entreprises poursuivant des buts sociaux.

Une autre différence significative est l'orientation de la gestion : vers l'individu ou l'entreprise individuelle, d'une part, ou vers un groupe de personnes ou d'entreprises, d'autre part. Comme le souligne Blümle<sup>(35)</sup>, une théorie de

(35) Blümle, "Préface", Schwarz *et al.*, 1996, p. 13.

la gestion de l'entreprise ne peut pas se borner à l'individu comme personne ou entrepreneur, mais doit plutôt s'orienter vers la solution des problèmes particuliers causés par les actions communes d'individus agissant en collectif.

Contre cette argumentation, on pourrait avancer que, dans les théories modernes de gestion de l'entreprise, l'intégration de tous les porteurs d'enjeux (*stakeholders*) dans les processus de décision et l'application de méthodes participatives jouent un rôle important. Il s'agit encore d'un domaine où la théorie conventionnelle de la gestion de l'entreprise marchande s'approprie des éléments caractéristiques de la gestion des entreprises coopératives et des entreprises promotrices en général.

La détermination des buts et la prise de décision dans les NPO suivent des règles particulières qui justifient de développer une théorie propre de la gestion de l'entreprise promotrice (orientée vers ses membres ou vers autrui). L'enjeu est de mobiliser et de maintenir les forces motrices particulières à ces organisations, de protéger les intérêts spécifiques des adhérents, usagers et bénéficiaires, de renforcer les structures démocratiques de décision, de sauvegarder le contrôle par les usagers et de mettre à disposition des méthodes et des critères de mesure et d'évaluation des résultats<sup>(36)</sup>.

Selon Dülfer<sup>(37)</sup>, la spécificité de la gestion des entreprises coopératives est l'existence d'un système intermédiaire entre l'entreprise ou les sociétaires (comme système) et son environnement (comme système cadre), à savoir le système coopératif, qui influence d'une manière particulière les décisions et le comportement du sociétaire comme unité économique de base. Dülfer voit dans cette structure organisationnelle particulière un trait caractéristique de tout collectif. Les systèmes intégrés coopératifs sont constitués par des individus considérés comme décideurs des buts, les décisions étant influencées par l'intégration des individus dans le système<sup>(38)</sup>. Ainsi, Dülfer perçoit sa théorie de la gestion de l'entreprise coopérative comme une théorie des structures de décision, sans favoriser ou justifier certains buts de la coopération<sup>(39)</sup>. On pourrait donc imaginer des organisations coopératives pour la promotion d'autrui (d'intérêt général ou d'utilité publique) ou des organisations coopératives sans but lucratif (NPO). Selon Dülfer, la théorie de la gestion de l'entreprise coopérative n'est pas une branche particulière de la théorie générale de la gestion de l'entreprise, comme la gestion des banques ou des entreprises industrielles, mais plutôt un supplément de la théorie générale de la gestion de l'entreprise, axé sur l'entreprise individuelle marchande<sup>(40)</sup>.

Par ailleurs, l'attitude particulière des entreprises promotrices envers le capital et le profit, qui amène certains problèmes dans le domaine du financement et de l'allocation des résultats, exige des règles spécifiques.

### Entreprises promotrices et valeurs

En outre se pose la question de savoir si les entreprises promotrices peuvent agir comme des organisations sans valeurs propres (neutres), comme la plupart des autres entreprises, ou si leur spécificité est leur base éthique, leur identité en tant qu'entreprises promotrices (*corporate identity*) pratiquant

(36) Blümle, 1998, p. 318 ; Schwarz et al., 1996, pp. 20, 31 sqq.  
(37) Dülfer, 1995, pp. 20, 22.

(38) Dülfer, 1995, pp. 21, 23.

(39) Dülfer, 1995, p. 28.

(40) Dülfer, 1995, p. 22.

(41) Voir Birkhölzer *et al.*, 1998, pp. 178, 179 ; Davis, 1999.

(42) Résolution de l'Alliance coopérative internationale sur la réforme des principes coopératifs lors de son congrès à Manchester en septembre 1995.

(43) Engelhardt, 1986, p. 59.

(44) Blümle, 1976.

(45) Engelhardt, 1986, p. 61 ; Schwarz *et al.*, 1996, p. 30 ; Dülfer, 1995, pp. 5, 18.

un style particulier d'opération économique<sup>(41)</sup>. Pour définir les spécificités des coopératives, on pourrait se référer aux valeurs citées dans la déclaration de l'Alliance coopérative internationale sur l'identité des coopératives, qui – au moins en partie – valent également pour les autres entreprises promotrices : « *Les coopératives sont basées sur les valeurs de l'autopromotion, démocratie, égalité, équité et solidarité. Dans la tradition de leurs fondateurs, les coopératives représentent l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et le souci pour autrui*<sup>(42)</sup>. »

Il est certain que les coopératives qui se comportent comme des entreprises neutres, sans référence aux valeurs, perdent en impact, tandis que les coopératives ayant un profil éthique fort connaissent davantage de succès. De même, les NPO orientées vers la promotion d'autrui survivent en fonction de leur capacité à présenter une « mission promotrice », formulée par les organisateurs eux-mêmes, par l'État, les municipalités ou les bailleurs de fonds sans but lucratif (fondations, fonds de développement, apports des mutuelles d'assurance ou fonds d'investissement), sur la base de raisons éthiques ou autres. Engelhardt<sup>(43)</sup> souligne les chevauchements possibles entre une théorie particulière de la gestion des entreprises coopératives, proposée par Dülfer, avec la théorie de la gestion des entreprises publiques, fédérations et entreprises individuelles inscrites dans une économie d'intérêt général et d'utilité publique. La notion d'« entreprise promotrice » permet de dépasser ces difficultés.

Pour Blümle, Schwarz *et al.*, une théorie particulière de la gestion des NPO permet de poser des limites au transfert des nouvelles approches de la théorie générale de la gestion des entreprises (marchandes) à la gestion des NPO. La théorie particulière des NPO adopte de la théorie générale tout ce qui est conforme aux NPO et élabore des approches et lignes directrices d'action là où la théorie générale ne donne pas d'explications suffisantes ou ne donne pas de réponse du tout. Il en est ainsi pour ce qui concerne le rôle des adhérents-usagers, des dirigeants élus à titre honorifique et gratuit, les structures de systèmes intégrés, les processus participatifs et démocratiques de prise de décision et de contrôle, l'évaluation de l'efficacité promotrice et les méthodes de mesure des résultats de la promotion monétaire et non monétaire<sup>(44)</sup>.

Il y a unanimité sur le fait qu'une théorie de la gestion des entreprises promotrices (coopératives, d'intérêt général, d'utilité publique ou NPO) doit être multidisciplinaire, à savoir intégrer les connaissances d'autres disciplines de recherche scientifique comme la sociologie, les sciences de la communication, les sciences juridiques et la psychologie sociale<sup>(45)</sup>. Mais cela vaut également pour la théorie générale moderne de la gestion des entreprises marchandes.

## Conclusion

Avec son interprétation large de la notion « coopérative » qui englobe les coopératives d'intérêt général et d'utilité publique, Engelhardt avait depuis

(46) Voir par exemple Engelhardt, 1986, pp. 62 sqq.

longtemps déjà anticipé l'approche proposée dans le bref aperçu présent, en analysant les entreprises promotrices comme un groupe avec des traits communs, et ceci à une époque où l'économie sociale n'intéressait qu'un petit nombre de spécialistes<sup>(46)</sup> en Allemagne. Beaucoup de représentants des sciences coopératives avaient du mal à classer les organisations autres que celles orientées vers leurs membres comme sociétés coopératives, même si de telles organisations existaient sur le terrain. Avec son type structurel « *Marktbeziehungs-kooperativ* » (coopératif orienté vers le marché), Dülfer avait introduit des coopératives banalisées dans le débat, mais avait toujours insisté sur la mission promotrice de celles-ci comme trait caractéristique indispensable.

Selon cette classification, des entreprises coopératives avec une mission promotrice qui ont en même temps des transactions élargies avec des tiers sont des coopératives privées d'intérêt général ou des coopératives avec une gestion orientée vers des buts marchands ; les adhérents sont regardés et traités comme des clients et des actionnaires, et la promotion prend la forme d'un dividende sur le capital investi, comme dans toute entreprise « capitaliste ». Les nouvelles tendances qui se font jour dans l'économie, la société, la technologie et la politique ou, comme l'écrit Thierry Jeantet<sup>(47)</sup>, les nouveaux défis d'une mondialisation progressive, la découverte du « consomm'acteur » appelé à agir lui-même au lieu d'être servi, une concurrence croissante accentuée par des innovations de plus en plus rapides, la crise sur le marché du travail et la redécouverte du social suscitent réflexions et idées sur les modèles d'organisation existants.

(47) Jeantet, 1999, pp. 69 sqq.

Davantage d'échanges entre les représentants des sciences coopératives et les praticiens, entre les représentants des organisations d'utilité publique travaillant sous forme d'entreprises à finalité sociale et les NPO, seraient utiles pour définir les conditions – cadres économiques, juridiques et fiscales des entreprises promotrices, et des mesures de lutte contre la « banalisation » de ces organisations.

Aujourd'hui cependant, l'introduction en Allemagne d'aspects politiques dans les débats, comme c'est le cas en France et au niveau de l'Union européenne, jouerait un rôle plutôt négatif que positif. Mais à long terme, après avoir trouvé un accord sur les conditions cadres de l'entreprise promotrice et les méthodes particulières de sa gestion, il faudrait créer un puissant lobby qui permette de participer activement aux discussions sur les réformes des conditions de fonctionnement des entreprises promotrices en Allemagne et dans une Union européenne élargie. ●

## Bibliographie

**Beck, Ulrich und Sennett, Richard**, 2000, « Freiheit statt Kapitalismus », dans *Die Zeit*, n° 15, 6.IV.2000, pp. 33 sqq.

**Beuthien, Volker**, 1989, *100 Jahre Genossenschaftsgesetz – Wie genossenschaftlich ist die eingetragene Genossenschaft?* Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 17, Marburg.

**Beuthien, Volker**, 1999, « Das Genossenschaftsgesetz von heute – auch künftig rechtlicher Rahmen für die eG ? » dans *Beiträge zur Diskussion, Schriftenreihe des Genossenschaftsverbandes Sachsen*, Heft 2, pp. 10 sqq.

**Beuthien, Volker**, 2000, *Der Betrieb*, pp. 1161 sqq.

**Birkhölzer, Karl und Lorenz, Günter**, 1998, chapitre III, « Deutschland », dans Borzaga, Carlo und Santuari, Alceste (1998) [Ed.], *Sozialdienste und neue Beschäftigungsmöglichkeiten in Europa, Assessorat für das Genossenschaftswesen*, Autonome Region Trentino Südtirol in Zusammenarbeit mit der EU Kommission – DG – V und dem Italienischen Verband der sozialen Genossenschaften, Trento 1998, pp. 175 sqq.

**Bleicher, Kurt**, 1996, *Das Konzept des Integrierten Management*, 4 Ed., Frankfurt-New York.

**Blümle, Ernst-Bernd**, 1976, *Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften*, Tübingen.

**Blümle, Ernst-Bernd und Purtschert, Robert**, 1986, « Genossenschaften, Verbände und Genossenschaftsverbände, Unterschiede und Gemeinsamkeiten », dans Laurinkari, Juhani (Hrsg.), *Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart*, Festschrift für Prof. Dr. Vesa Laakkonen, Nürnberg, pp. 15 sqq.

**Borzaga, Carlo**, 1998, Chapitre I, « Einleitung », dans Borzaga, Carlo und Santuari, Alceste (1998) (Hrsg.), *Sozialdienste und neue Beschäftigungsmöglichkeiten in Europa*, Assessorat für das Genossenschaftswesen, Autonome Region Trentino Südtirol in Zusammenarbeit mit der EU Kommission – DG – V und dem Italienischen Verband der sozialen Genossenschaften, Trento, pp. 76 sqq.

**Borzaga, Carlo und Santuari, Alceste**, 1998 (Ed.), *Sozialdienste und neue Beschäftigungsmöglichkeiten*

*in Europa*, Assessorat für das Genossenschaftswesen, Autonome Region Trentino Südtirol in Zusammenarbeit mit der EU Kommission – DG – V und dem Italienischen Verband der sozialen Genossenschaften, Trento.

**Brazda, Johann und Schediwy, Robert**, 2000, « Auf der Suche nach der "économie sociale" in Österreich », dans Kirk, Michael, Kramer, Jost W., Steding, Rolf (Ed.), *Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt*, Festschrift für Prof. Dr. Münkner, Münster-Hamburg-London, pp. 123 sqq.

**Coles, Adrian**, 1998, « Demutualisation in the UK: The Lessons so far », dans *The World of Co-operative Enterprise*, Oxford, 1998, pp. 173 sqq.

**Davis, Peter**, 1999, *Managing the Co-operative Difference*, ILO, Coopnet, Geneva.

**DG Bank**, 1999, *Die deutschen Genossenschaften 1999*, Statistik, Frankfurt a. M.

**Draheim, Georg**, 1952, *Die Genossenschaft als Unternehmenstyp*, Göttingen.

**Draheim, Georg**, 1967, *Zur Ökonomisierung der Genossenschaften*, Göttingen.

**Dülfer, Eberhard**, 1984, *Die Betriebswirtschaftslehre der Kooperative*, Göttingen.

**Dülfer, Eberhard**, 1995, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 2. Ed. Göttingen.

**Engelhardt, Werner W.**, 1986 a, « Zur Stellung der Genossenschaftslehre im System der Wirtschaftswissenschaften », dans Laurinkari, Juhani (Ed.), *Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart*, Festschrift für Prof. Dr. Vesa Laakkonen, Nürnberg, pp. 54 sqq.

**Engelhardt, Werner W.**, 1986 b, « Zu einigen Grundelementen und Konkretisierungsversuchen genossenschaftlich-gemeinwirtschaftlicher Erfolgsermittlung und –würdigung », dans Patera, Mario, Perspektiven der Genossenschaftsrevision, Festschrift für Wilhelm Weber zum 70. Geburtstag, Wien, 1986, pp. 220 sqq.

**Engelhardt, Werner W.**, 1991, « Genossenschafts- und Gemeinwirtschaftsforschung in Deutschland, besonders an der Universität Köln », dans *ZögU*, Band 14, Heft 4, 1991, pp. 413 sqq.

**Engelhardt, Werner W.**, 1996, « Zur Diskussion der "économie sociale" und des "Communitarism" aus deutscher Sicht », dans Henkel, Heinrich A. (Ed.), *Euro und Beschäftigung*, Regensburg 1996, pp. 107 *sqq.*

**Engelhardt, Werner W.**, 1998 a, « Bemerkungen zum "Dritten" bzw. "Nonprofit-Sektor", zu dessen Binnendynamik und zur Kommunitarismus-Debatte », dans Schönig, Werner und Schmale, Ingrid (Ed.), *Gestaltungsoptionen in modernen Gesellschaften*, Festschrift für Jürgen Zerche, Regensburg, pp. 275 *sqq.*

**Engelhardt, Werner W.**, 1998 b, « Bemerkungen zu einer Einführung in die Genossenschaftslehre », dans *ZögU*, Vol. 21, Heft 4, 1998, pp. 479 *sqq.*

**Engelhardt, Werner W.**, 1998 c, « Zur künftig möglichen Bedeutung des von Gerhard Weisser befürworteten frei-gemeinwirtschaftlichen Gedankenguts bei genossenschaftsartigen Zusammenschlüssen », dans Henkel, Heinrich A., Neumann, Lothar F. und Romahn, Hajo, *Gegen gesellschaftspolitischen Imperialismus der reinen Ökonomie*, Gedächtnisschrift für Gerhard Weisser, Marburg, 1998.

**Engelhardt, Werner W. und Thiemeyer, Theo** (Hrsg.), 1988, *Genossenschaft – quo vadis ? Eine neue Anthologie*, *ZögU*, Beiheft 11.

**Goll, Eberhard**, 1991, *Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor – Theorie und Empirie ihrer Verbände und Einrichtungen, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft*, Baden-Baden.

**Groskopf, Werner, Münkner, Hans-H. und Ringle, Günther**, 1998, « Zukunftssicherung der Genossenschaften », *Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen* Nr. 19, Hamburg.

**Henzler, Reinhold**, 1957, *Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft*, Essen.

**International Co-operative Alliance**, 1995, « Statement on the Co-operative Identity », dans *Review of International Co-operation*, 4-1995, p. 85.

**Jantet, Thierry**, 1999, *L'économie sociale européenne ou la tentation de la démocratie en toutes choses*, Paris.

**Münkner, Hans-H.**, 1996, « Go public and remain cooperative ? », dans *Boletín Asociación Internacional*

*de Derecho Cooperativo*, Núms. 26-27, Mayo-Diciembre, 1996, Universidad de Deusto, Bilbao 1996, pp. 63-91.

**Münkner, Hans-H.** u. a., 2000, *Unternehmen mit sozialer Zielsetzung, Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern*, édité par Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V., Neu-Ulm.

**Schierenbeck, Henner**, 1995, *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 12. Ed., München-Wien.

**Schnyder, Sebastian**, 2000, « Das schweizerische Genossenschaftswesen, Gedanken zur Stagnation », dans Kirk, Michael, Kramer, Jost. W., Steding, Rolf (Ed.), *Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt*, Festschrift für Prof. Dr. Münkner, Münster-Hamburg-London, pp. 163 *sqq.*

**Schoppe, Siegfried G.**, 1998, *Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre*, 4. Ed., München-Wien.

**Schwarz, Peter, Purtschert, Robert, Giroud, Charles**, 1996, *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*, 2. Ed., Bern-Stuttgart-Wien.

**Sjurts, Insa**, 2000, *Kollektive Unternehmensstrategie, Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns*, neue betriebswirtschaftliche Forschung 264, Wiesbaden.

**Steinmann, Horst, Schreyögg, Georg**, 1997, *Management*, 4. Ed., Wiesbaden.

**Vienney, Claude**, 2000, « Qu'est-ce que l'économie sociale », *Recma*, n° 275-276, avril 2000, pp. 38 *sqq.*

**Vierheller, Rainer**, 1983, *Demokratie und Management*, Göttingen.

**Wöhe, Günter**, 2000, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 20. Aufl., München.

**Wülker, Hans-Detlef**, 1995, « The Social Economy and Co-ops – A German perspective », dans *ICA, Review of International Co-operation*, vol. 88, n° 2, 1995, pp. 128 *sqq.*

**Zerche, Jürgen, Schmale, Ingrid, Blome-Drees, Johannes**, 1998, *Einführung in die Genossenschaftslehre, Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement*, München-Wien.