

## La construction des avantages concurrentiels des coopératives de consommateurs. Le cas des Coop Italiennes.

### ***Problématique***

Ailleurs en Europe, de nombreux groupes de la coopération de consommateurs n'ont pas survécu à la modernisation de la distribution après l'irruption du libre service et des supermarchés au cours des années 50'. En Italie, en revanche, les 'Coop' sont devenues, à partir de 1979, le groupe leader de la grande distribution alimentaire. Pourtant, cette même année, les coopératives de consommateurs ne contrôlaient que 3,7% du marché national de la distribution au détail, alors qu'elles avaient atteint 7% en Allemagne, 6% en Grande-Bretagne et 4% en France. Toujours en 1979, leur part de marché était de 37% en Finlande, 25% en Norvège, 21% en Suède, 19% au Danemark et 0,5% aux USA (Dall'Osto et Lugli 1983).

En 1998, les Coop italiennes détenaient 12% de la consommation alimentaire nationale (3% en France), alors que les groupes d'achats et les unions volontaires en détenaient 9% (20% en France avec les « indépendants associés ») et les chaînes succursalistes disposaient de 20% de PDM (21% en France).

En 2013, les Coop restaient leaders avec une part de marché de 14,7%, devant Conad (coopération de détaillants) avec 11%, le troisième étant Esselunga (succursaliste) avec 8%. Globalement les coopératives de détaillants contrôlaient environ 30% du marché, les succursalistes autant et le reste était éparpillé entre des indépendants.

Cette comparaison internationale suscite, il me semble, un certain nombre de questions. Comment expliquer l'échec des coopératives de consommateurs en France, l'affaiblissement progressif des coopératives dans d'autres pays, et le succès considérable des Coop italiennes au cours de la même période historique? Quels avantages compétitifs ont permis aux coopératives italiennes de s'emparer du leadership du marché? Comment ont-elles réussi à les construire et pourquoi les coopératives d'autres pays n'ont pas su se les approprier? Est-ce que l'analyse du succès des coopératives italiennes permet de mieux comprendre l'échec des coopératives étrangères?

Notre objectif est de répondre à ces questions à travers une analyse historique comparative des coopératives de consommation de différents pays européens et nous avons commencé par l'étude du cas des Coopératives Italiennes.

### ***Eclairage théorique mobilisé***

Nous avons d'abord examiné les principaux auteurs, économistes et experts de management, qui se sont penchés sur l'étude des coopératives, en identifiant notamment leurs points faibles.

Selon Ward (1958), qui reprend les critiques des économistes néoclassiques, les coopératives poursuivent exclusivement l'objectif de la maximisation des revenus par membre. De cette considération s'ensuivent, selon cet auteur, un certain nombre d'aspects pervers dont le premier est la diminution de la quantité produite – et donc la diminution du nombre de salariés et l'augmentation de leurs salaires – en fonction de la hausse du prix de vente.

Selon Ward, les coopératives répondent aussi de façon antiéconomique à des variations des prix des facteurs - notamment à l'augmentation du coût du capital - ainsi que de la fonction de production.

La troisième perversité consiste dans l'incapacité d'optimiser le choix des investissements, qui serait due à l'horizon temporel court des membres par rapport au retour des investissements.

Pour McCain (1977), un autre point faible des coopératives est le niveau insuffisant – ou le coût trop élevé - des investissements externes. Puisque le capital social est limité dans ces sociétés, le risque de défaut est lui aussi élevé et les investisseurs externes demandent des primes plus importantes pour le risque. Les travailleurs peuvent ainsi être entraînés à investir du capital et du travail dans l'entreprise sans différencier suffisamment leurs risques.

Une autre difficulté de la gestion de ces entreprises est soulignée par Kremer (1997) : il a remarqué que si la rémunération est identique pour tous les membres indépendamment de leur apport professionnel à l'activité de la coopérative, la politique de rémunération apparaît inefficace et démotivante.

Tous ces défauts des coopératives, comme les effets pervers de Ward, sont avancés par ailleurs comme des hypothèses comportementales (notamment la maximisation des revenus par membre) non testées sur la base de travaux de recherche empirique. Les économistes institutionnalistes ont aussi essayé d'expliquer les nombreux échecs de coopératives en critiquant avant tout leur gouvernance par rapport à celle d'autres entreprises capitalistiques.

Selon Alchian et Demsetz (1972), le contrôle des salariés dans ces dernières est efficace puisque les propriétaires, qui peuvent s'approprier du surplus, ont intérêt à effectuer ce contrôle en vue d'une bonne efficacité globale. En revanche, dans les coopératives, le contrôle est plus difficile à réaliser par les membres ou le management puisqu'ils seraient moins motivés ou rencontreraient des difficultés.

Ainsi, selon Jensen et Meckling (1976) les intérêts contradictoires des membres des coopératives et les asymétries d'information entre eux peuvent entraîner des pertes d'efficacité. Le concept d'efficacité est précisé par Williamson (1985) et surtout Hansmann (1999), selon lesquels le succès des divers types d'entreprises dépend de la capacité des différentes parties prenantes à minimiser la somme totale des coûts de transaction, donc de rendre l'entreprise plus efficace.

Cette capacité varie selon l'attribution des droits de propriété et la répartition propre aux coopératives entraîne une complexité élevée des processus décisionnels. La gouvernance des coopératives est donc leur point faible. Mais selon d'autres auteurs, il existe bien des méthodes d'alignement des intérêts entre les groupes sociaux en conflit économique à l'intérieur d'une entreprise, ou d'un groupement, (voir notamment Freeman 1984). Dans les entreprises non coopératives ce genre de problèmes existe d'ailleurs aussi.

La plupart des approches néoclassiques et de celles des économistes des écoles institutionnelles, sont essentiellement fondées sur une analyse des coûts (notamment des coûts de transaction). Or, selon d'autres approches économiques et stratégiques plus modernes, l'efficacité des entreprises est certes importante, mais leur efficacité l'est tout autant.

Selon Michael Porter, plus une entreprise satisfait, par une offre nouvelle, la même demande ou une demande différente, meilleures sont ses performances (Porter 1980, 1985). Grâce à de meilleurs résultats, sa différenciation lui permet même de soutenir des coûts supérieurs à ceux d'autres entreprises.

Dans le secteur de la distribution en particulier, le niveau des coûts et celui de l'efficacité sont certes fondamentaux, mais la différenciation l'est aussi (Filser 1987, Colla 2001).

En outre, on a observé que les approches économiques citées sont très utiles pour modéliser les décisions des managers entre différentes alternatives, mais elles sont moins aptes à comprendre comment ces alternatives apparaissent et quelle est leur origine (Lamoureau et al., 2007). S'inspirant des travaux d'Edith Penrose (Penrose 1959), l'historien du business Raymond Chandler (Chandler, 1962) était convaincu notamment de « l'importance de la nature spécifique des ressources et des compétences de l'entreprise, plus que de sa capacité à réduire les coûts de transaction » (Lamoureau et al., 2007). L'important était donc pour lui d'expliquer comment les entreprises innovent et développent de nouvelles compétences.

Par ailleurs, les auteurs précédemment cités n'ont pas abordé l'étude de l'impact des institutions et des politiques nationales, des lois de régulation et des politiques antitrust, sur l'évolution des formes de distribution. Or d'autres économistes et gestionnaires (North 1990, Porter 1985) ont remarqué que le succès ou l'échec d'un ensemble d'entreprises ayant un même type de stratégie ou de gouvernance, peuvent être influencés par ces éléments relevant de l'environnement économique et social. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises de la distribution qui sont particulièrement dépendantes des lois et des administrations publiques à un moment crucial de leur activité - l'ouverture de nouveaux magasins - généralement soumise à des autorisations administratives. En outre, la réglementation concernant les relations entre distributeurs et fournisseurs peut influencer leur stratégie commerciale (Colla 2008).

On peut remarquer aussi, comme on l'a fait à propos des économistes néoclassiques, que nous ne disposons pas vraiment de validations scientifiques – confortées par des études empiriques - des hypothèses de base formulées par des économistes institutionnalistes comme Williamson et Hansmann (Mazzoli et Zamagni, 2005).

Si ces théories peuvent expliquer, au moins en partie, l'évolution négative de multiples coopératives dans plusieurs pays, l'histoire des Coop italiennes montre que les coopératives de consommation ne sont pas vouées à l'échec comme l'ont soutenu la plupart des économistes.

D'où l'intérêt d'analyser des cas réels de coopératives dans une perspective historique afin de mieux appréhender les origines et les causes des difficultés et des succès des coopératives.

Les éléments qui ont été utilisés pour structurer notre recherche sont principalement les suivants: l'existence de conflits entre les coopérateurs concernant leur objectifs personnels, la mission et la stratégie des coopératives par rapport notamment à l'horizon temporel, leurs problèmes de capitalisation, leur efficience et leur capacité à réduire les coûts de transaction, d'innover et de se différencier à travers l'acquisition de nouvelles ressources et compétences.

Nous avons analysé aussi l'environnement économique et concurrentiel dans lequel ont évolué ces coopératives, le rythme des innovations du secteur ainsi que l'évolution des principales dispositions législatives et administratives les concernant.

### ***Méthodologie de la recherche***

Le premier volet de notre projet de recherche est l'analyse du cas des coopératives de consommation italiennes, à travers l'étude historique de la stratégie qu'elles ont poursuivie et du contexte institutionnel à l'intérieur duquel le groupe a évolué.

L'étude du groupe Coop est la première que nous avons conduite et ce cas sera comparé à celui des coopératives d'autres pays où elles ont connu des échecs ou obtenu des succès mitigés. Sous l'influence des travaux désormais « classiques » de l'historien du business Raymond Chandler (Chandler 1959), la comparaison des cas historiques est

une méthode bien connue et souvent utilisée pour la formulation de théories en management (Eisenhart 1991). L'importance d'une approche historique a été reconnue par de nombreux chercheurs en management stratégique (Mintzberg et MacHugh 1985, Pettigrew 1985) ainsi qu'en théorie des ressources et des compétences de l'entreprise (Barney 1991).

Nous avons concentré notre étude sur le choix des objectifs opéré par des coopératives et ses conséquences sur certaines décisions en matière de gestion (par exemple la réponse aux augmentations des prix) et d'investissement (orientation à long terme ou à court terme).

Nous avons étudié la sous-capitalisation possible des entreprises, leurs problèmes de gouvernance et leur capacité à se différencier en innovant leur offre et en conquérant des avantages concurrentiels durables.

L'approche historique nous a permis de comprendre comment les avantages concurrentiels des Coop italiennes se sont constitués dans le temps, à l'encontre des prévisions de certains économistes et experts de science de gestion.

L'analyse des Coop a été conduite de façon plus approfondie surtout dans une période « critique » de leur histoire, quand de nouveaux éléments ont été introduits dans leur stratégie, leur gouvernance et leur organisation, lesquels leur ont permis d'améliorer leurs performances.

Ces moments privilégiés ont été identifiés au cours des années où les coopératives ont mis en place leur processus de concentration et de modernisation en passant des petits magasins en libre service aux supermarchés, puis en diversifiant l'offre dans les hypermarchés. Ce processus a eu lieu notamment au cours des années 80 et 90.

L'analyse historique a été conduite à partir de plusieurs sources secondaires. Nous avons analysé les principales contributions des historiens qui ont étudié les coopératives italiennes et notamment les coopératives des consommateurs (Zamagni, Battilani e Casali, 2004).

Nous avons consulté des documents d'entreprise, des actes de colloques, des bilans économiques de coopératives et des bilans sociaux. Nous avons analysé également quatre témoignages et onze entretiens avec des dirigeants des Coop qui ont longtemps été à la tête des plus importantes coopératives régionales du groupe Coop et de la structure nationale Coop Italia.

### ***Principaux résultats obtenus***

Après la guerre, et notamment à partir des années 80, le groupe Coop a su surmonter les obstacles environnementaux, la forte concurrence et les barrières administratives du marché.

*L'environnement économique et administratif: la législation sur l'urbanisme commercial, la concurrence brisée et les avantages fiscaux et financiers.*

Dans les années 60, le développement de la grande distribution est lent en Italie, surtout si on le compare avec les situations britannique et française. L'industrie n'est pas assez développée et la demande n'est pas mûre, avec une motorisation et un taux d'équipement en électroménagers encore limités. En outre, les premiers supermarchés rencontrent une forte résistance sociale, surtout de la part des petits commerçants dont les puissants lobbys conditionnent les autorités administratives locales ainsi que les parlementaires.

Ces derniers votent au début du 1971 la loi 426. Celle-ci, associée à la faible croissance de la demande et l'incompétence des administrateurs locaux – sans parler de la « révolution syndicale » de ces années-là – ont ralenti considérablement l'essor

de la distribution moderne. Ces éléments ont notamment bloqué le développement des entreprises succursalistes, italiennes et françaises.

La loi a ainsi favorisé l'adoption progressive de nouveaux formats de la part de groupements d'achats, d'entrepreneurs locaux et des coopératives. D'autant plus que ces dernières ont pu bénéficier d'importants avantages fiscaux et financiers.

La Constitution italienne de 1948 reconnaît effectivement « la fonction sociale de la coopération à des fins mutualistes et sans objectif de spéculation privée. La loi en favorise la croissance... ». Une loi de 1977 exclut totalement de l'impôt sur les bénéfices les sommes destinées aux « réserves indivisibles », non redistribuées aux membres.

En outre, la législation – depuis 1971 - accorde aux Coopératives le droit de collecter l'épargne privée (comme le font les banques) avec des avantages fiscaux pour les souscripteurs.

#### *L'évolution de la mission et des objectifs à long terme*

La mission originelle des coopératives – nées au début du XIX siècle - visait surtout la lutte contre les rentes, le profit étant considéré comme un mal nécessaire qu'il fallait réduire au minimum. Mais dans les années 70, les Coopératives ont intégré l'acceptation de la libre concurrence et du profit. Les principes restent toujours les mêmes que ceux de l'origine (formulés par les 'pionniers de Rochdale'), mais la lutte contre les rentes passe maintenant par l'acceptation de la libre concurrence. Les dirigeants des Coop ont pris conscience que pour survivre et continuer à exercer leurs fonctions sociales, elles doivent se procurer des capitaux et réaliser des profits. Pour cela, ils décident d'ouvrir les coopératives, de limiter les ristournes et de viser le leadership du marché à travers la compétitivité et la différenciation.

La compétitivité implique surtout la modernisation du réseau, la constitution de coopératives de taille importante, et la recherche de synergies internes et externes, mesures qui sont décidées au niveau politique dans les années 60 et 70.

La différenciation s'exprime surtout à travers la défense de la santé des consommateurs, la protection de l'environnement, l'information et l'éducation des consommateurs, ainsi que l'engagement éthique. L'identification d'une nouvelle mission et d'une nouvelle stratégie à long terme permet aux coopératives d'entamer un processus de concentration progressive à la recherche d'une taille plus importante, condition sine qua non pour poursuivre les objectifs d'efficacité, d'efficacité et de leadership.

#### *La gouvernance pour la concentration*

La concentration des coopératives commence au cours des années 60 : leur nombre diminue progressivement pour passer sous la barre des 1000 unités au début des années 70. En 1965 les 80 plus grandes d'entre elles concentrent déjà 61% du CA total, l'objectif de la concentration se précise et consiste à créer une coopérative unique pour chaque province (l'équivalent du « département » français).

Mais ce n'est qu'à partir de 1975 que l'objectif est vraiment de constituer de grandes coopératives au niveau régional. Le processus est ralenti par une crise économique et financière qui se prolonge jusqu'en 1978. Cette même année, les 15 plus grandes coopératives contrôlaient déjà 67% du CA total du groupe. Avec la croissance de la part de marché des Coop – qui s'accélère au début des années 80', en 2004 les 9 plus grandes coopératives réalisaient 91% du CA total et 92% en 2013.

#### *Les étapes de l'innovation des formats*

Le premier « supercoop » naît en 1963, mais il faudra attendre les années 70 pour que les supermarchés constituent une part importante du réseau. Ce retard s'explique

notamment par les hésitations initiales et, une fois prise la décision de concentrer les investissements sur les formats modernes de libre service, par le manque de compétences et les résultats incertains des premiers supermarchés (Zamagni, Battilani e Casali 2004). Les Coop avaient besoin de temps pour former un nouveau management à même de gérer des formats modernes.

Ce n'est que dans les années 80 que le système s'oriente plus clairement vers le supermarché « intégré » et l'hypermarché. Entre 1984 et 1994, le nombre des premiers a doublé, tout comme la surface totale des Coop, leur chiffre d'affaires et leur part de marché.

Malgré un détour contrasté par le discount (Colla 1999), la croissance se poursuit au fil des dix années successives avec l'adoption et la généralisation de l'hypermarché. En 2005, la surface de vente totale a encore doublé, tout comme le chiffre d'affaires. La contribution des discounts, ouverts entre-temps et après un long débat, a été beaucoup plus limitée.

En 2013, le CA avoisine les 13 milliards d'euros et les neuf plus grandes coopératives disposent de plus de 100 hypermarchés et 1000 supermarchés. La taille plus importante des coopératives et leur ouverture leur permet de surmonter le risque de sous-capitalisation et d'être plus efficaces et efficaces.

#### *La sous-capitalisation surmontée*

Dès 1958, les membres diminuent progressivement et cela pendant 20 ans. Mais avec la reprise du CA et de la part de marchés, et l'ouverture des coopératives à tous les consommateurs, ce nombre augmente beaucoup en passant de 800.000 environ en 1978 à un million en 1983, 3 millions en 1994, 5,9 en 2004 et plus de 8 millions en 2013, environ 16% de la population active.

Les membres consommateurs souscrivent (25 euros chacun) au capital social des coopératives. En outre, ceux-ci peuvent « prêter » à une coopérative en ouvrant un livret d'épargne contenant des sommes - jusqu'à 30.000 euros aujourd'hui - sur lesquelles ils touchent un intérêt taxé à un taux inférieur au taux normal. A partir des années 70, cette collecte financière des Coop prend de l'importance et atteint les 11 milliards d'euros en 2013 (environ 60% du passif).

#### *La conquête de l'efficacité : les synergies internes et externes*

Dès 1947, une centrale alimentaire d'achat nationale est créée. En 1961, celle-ci contrôle un peu plus de 10% des achats totaux. En 1967, la nouvelle Centrale Coop Italia, est chargée de définir les politiques d'approvisionnement et la logistique. Cette même année, 25% des achats des coopératives passent par la centrale, et dépasseront 50% cinq ans plus tard. Mais en 1978, Coop Italia se réorganise complètement et abandonne la logistique : des « Consorzi » (consortiums) constitués par les coopératives gèrent ces ressources au niveau de plusieurs régions. La politique commerciale, tout comme le renouvellement du réseau des magasins, sont également du ressort de ces consortiums. La centrale garde toutefois la responsabilité des achats et de la gestion des produits à la marque Coop, ainsi que du contrôle de qualité des produits et de la stratégie publicitaire. Avec 8% en 1975, les produits Coop atteignent 18% de part de marché en 2002 et 28% en 2014, dix points de plus que la moyenne nationale. Transformée en 1999 en véritable centrale de marketing, Coop Italia lance de grandes campagnes nationales de publicité, axées davantage sur les valeurs Coop que sur les prix.

#### *Les relations avec les administrations publiques*

Les relations avec les administrations locales constituent un élément favorable aux coopératives dans les régions du centre de l'Italie, gouvernées par des partis (d'abord le Parti Communiste [PC], devenu ensuite Parti Démocrate [PD], le Parti Socialiste

[PSI]) qui s'inspirent des mêmes valeurs que les coopératives. La proximité avec ces administrations leur a permis de surmonter les barrières administratives visant à limiter le développement de la grande distribution et qui ont ainsi davantage pénalisées succursalistes. En même temps, les dirigeants des coopératives locales et des « Consorzi » expriment de plus en plus d'autonomie par rapport aux leaders politiques des partis proches face auxquels les Conseils d'Administration élus revendiquent leur légitimité. Les équipes managériales se sont ainsi renforcées et stabilisées.

### ***Implications conceptuelles et opérationnelles***

Les implications de notre analyse sont de nature à la fois conceptuelle, stratégique et opérationnelle.

Sur le plan conceptuel, on peut observer d'abord que les conséquences pernicieuses indiquées par les économistes cités dépendent essentiellement, pour certaines, de l'application d'un modèle d'optimisation néoclassique selon lequel les membres de la coopérative poursuivent la maximisation de leurs revenus à court terme. La recherche d'un retour sur investissement rapide en cas de non aliénabilité du capital est aussi liée à l'hypothèse que les membres aient un horizon à court terme.

Notre étude semble contredire aussi les analyses des économistes qui insistent sur l'incapacité des coopératives d'optimiser les coûts de transaction et de mettre en place une gouvernance efficace. L'histoire des Coop montre que ces points faibles pointés par les économistes peuvent être surmontés par l'adoption d'une stratégie cohérente à long terme- et non pas à court terme - à travers une gouvernance capable d'obtenir en même temps l'optimisation des coûts de transaction et la capacité d'innovation.

En outre, la poursuite réussie d'une stratégie de succès semble nécessiter un contexte institutionnel déterminé, susceptible de créer d'importantes conditions favorables à son déploiement. La culture propre aux régions du centre de l'Italie, caractérisée par une forte orientation à l'association et aux valeurs de solidarité, et la législation favorable à la coopération ont constitué les deux éléments principaux de ce contexte favorable aux coopératives.

Un troisième point concerne la pertinence des analyses conceptuelles examinées, formulées notamment par les économistes. Celles-ci semblent concerner essentiellement les coopératives de travail (de production et de service), mais moins celles de consommateurs. Les consommateurs associés pouvant être beaucoup plus nombreux que les travailleurs, ces coopératives ont pu créer- en s'ouvrant à tous les clients - un enracinement social beaucoup plus important que celles de travail. Ce rayonnement a été, semble-t-il, un facteur de réussite des entreprises qui ont fidélisé les clients/membres et en ont fait des actionnaires et d'importants bailleurs de fonds.

Au plan stratégique, une implication de notre étude concerne la diffusion territoriale des coopératives italiennes. Leur succès a été obtenu en partie grâce à une forte capacité d'intégration sociale et une extraordinaire proximité auprès des élites politiques et administratives locales, notamment dans certaines régions. Le degré de concentration local des coopératives a ainsi atteint, dans ces régions, des niveaux très élevés, indice d'indiscutables positions dominantes. Dans d'autres pays, comme le Royaume-Uni ou la France, ces situations pourraient attirer l'attention des Autorités de la concurrence, et faire l'objet peut-être même d'éventuelles sanctions. Ce qui pourrait aussi se produire en Italie si la législation et la pratique anticoncurrentielles évoluent comme dans les autres pays cités.

D'où la nécessité, pour le groupe, d'envisager des initiatives plus vigoureuses de développement dans d'autres régions italiennes où leur présence est moins forte, mais aussi à l'international où elles ne sont pratiquement pas présentes.

Autre élément stratégique : le e-business. Les coopératives ont montré une forte résilience pendant les périodes les plus difficiles et une capacité d'innovation à long terme, en réaction à la concurrence. Mais elles ont rarement été les premières à introduire de nouveaux formats. Or, depuis quelques années, la distribution connaît une transformation radicale, portée par des changements comportementaux des consommateurs et par la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les coopératives seraient bien avisées de prendre assez tôt des initiatives dans ce sens, avec des investissements à la hauteur de leurs ambitions de leadership. Cette fois, elles risquent de ne pas avoir le temps nécessaire pour rattraper leur retard.

## **Bibliographie**

- Alchian et Demsetz (1972) Production, information costs and economic organisation, *American Economic Review*, 62, 770-796.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-121.
- Battilani, P. et Zamagni, V. (2012), The Managerial Transformation of Italian Cooperatives Enterprises 1946-2010. *WP DES N° 789*.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass : MIT Press.
- Colla, E. (1999), Coop in Italy and the low price challenge, in *European Cases in Retailing*, edited by Marc Dupuis and John Dawson, Blackwell.
- Colla, E. (2005), Le commerce en Europe : rétrospective et prospective, dans Olivier Badot Colla, E. (Coordinateur) (2008), « *Réglementation et commerce en Europe* », Paris, Vuibert.
- Marc Benoun, *Commerce de Distribution : Prospective et stratégies*. Paris : Economica.
- Eisenhart, K.M. 1991), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14/4 : 532-550.
- Dall'Osto, P. et Lugli, G. (1984), *Economia Politica della cooperazione di consumo*, Milano, IRER.
- Filser, M. (1987) 'Les options stratégiques de la firme de distribution', *Revue Française du Marketing*, 115 (5):37-48.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management*, Cambridge University Press.
- Hansmann, H. (1999) Cooperative firms in theory and practice, *The Finnish Journal of Business Economics*, XLVIII, (4), 387-403.
- Hart et Moore, (1996) The governance of exchanges : members cooperatives versus outside ownership, *Oxford Review of Economic Policy*, 12, 4, 53-69.
- Kremer, M. (1977) Why are worker cooperatives so rare ?, in « *Nber Working Papers* » 6118.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1979), Rights and production functions : An application to labour managed firms and codetermination, *Journal of Business*, 52 (4), 469-506.
- Lamoureaux, N.R., Raff, D.M.G. et Temin, P. (2007), Economic Theory and Business History, in Geoffrey Jones et Jonathan Zeitlin (éditeurs), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press.

Zamagni, S. (2005) Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa, in Enea Mazzoliet Stefano Zamagni (2005), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, il Mulino.

McCain (1977), On the Optimum Financial Environment for workercooperatives, *Journal of Economics*, 37(3):355-384

Mintzberg , H.et MacHugh, A.(1985),Stratégie formation in an Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30/2 : 160-197.

North, D.C. (1990), *Institution, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New-York, Oxford University Press.

Pettigrew, E.M. (1985), *The Awakening Giant : Continuity and Change in ICI*. Oxford : Blakwell.

Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy* , New York : The Free Press.

Porter, M. E.( 1985) *Competitive advantage* , New York : The Free Press.

Ward, The firm in Illyria : Market sindacalism, in *American Economic Review*, 1958, 48, 556-589.

Williamson (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*.

Zamagni, V., Battilani, P. et Casali, A. (2004), *La cooperazione di consumo in Italia*, Bologna, il Mulino.