

# PROPOSITIONS POUR UN CONTRÔLE DE LA FILIALISATION DANS LES GROUPES COOPÉRATIFS

par Laurent Gros\*

*Les sociétés coopératives, à l'instar des autres sociétés, sont soumises au libre jeu de la concurrence et aux enjeux du développement économique et industriel. Dès lors, pour faire face aux défis de l'économie d'aujourd'hui, celles-ci ont une propension à la recherche d'une taille critique par le regroupement, l'union et la concentration ; d'où la constitution de véritables « groupes coopératifs », principalement par le biais de la création de filiales capitalistes. Cependant, la technique de la filialisation peut porter atteinte à l'intégrité du statut coopératif et à ses principes. Ainsi, nous nous proposons de « réguler » ou à tout le moins de « minimiser » l'impact de l'existence de structures capitalistes dans les groupes coopératifs par la création d'outils législatifs nouveaux en s'inspirant principalement des travaux sur le « gouvernement d'entreprise ».*

\* ATER, moniteur en droit privé, université de Lille 2, centre René-Demogue. Site : <http://web.me.com/laurentgros>.

(1) Ce texte est présenté simultanément dans Défis coopératifs : alimentation, crédit, démocratie, développement, coll. « Les Cahiers de l'ES, entreprendre autrement », L'Harmattan, 2009. (NDLR.)

Fer de lance du développement des groupes coopératifs depuis de nombreuses années, la filialisation apparaît bien souvent comme une réponse appropriée à la concurrence et aux exigences du développement économique<sup>(1)</sup>. Malheureusement, malgré des bénéfices certains et une mise en œuvre aisée, cette technique ne va pas sans comporter certains écueils à l'égard de l'intégrité du statut coopératif (Jeantet, 1999). Le recours massif à la filialisation est en effet susceptible de contrevenir à certains principes coopératifs :

- le principe démocratique est remis en cause par le droit de vote concédé aux associés coopérateurs membres des filiales de droit commun en fonction de la participation dans le capital desdites filiales, et non en fonction de la règle « un homme égale une voix » ;
- dans l'absolu, on pourrait admettre qu'une coopérative transfère l'ensemble de ses activités à sa ou ses filiales de droit commun pour n'être plus qu'une simple « société holding » se contentant de gérer l'activité des sociétés contrôlées. Dans une telle hypothèse, c'est le principe de double qualité qui s'efface, le double rapport d'associé et d'usager ne pouvant plus jouer, les associés coopérateurs perdant subséquemment la qualité de clients, de fournisseurs ou de salariés pour n'être plus que de simples apporteurs de capitaux ;
- la filialisation peut apparaître comme un moyen de contourner la règle de l'exclusivisme en permettant à la société coopérative mère de traiter

directement avec des tiers par le truchement de sa ou ses filiales de droit commun, ces dernières ayant toute liberté pour réaliser des opérations avec des partenaires extérieurs ;

- le principe de l'acapitalisme est lui aussi perturbé, en raison de la possibilité offerte aux associés coopérateurs de bénéficier de dividendes distribués par les filiales.

Derrière ces écueils, un risque bien plus prégnant et sournois, précurseur d'un capitalisme rampant dans les structures de l'économie sociale est à l'œuvre aujourd'hui, à savoir le risque de banalisation. On estime en effet que le conflit entre logique « coopérative » et logique « capitaliste » au sein des groupes coopératifs est susceptible à terme d'avoir une influence dans la coopérative mère du fait du développement de plus en plus important des filiales et de l'apport de capitaux extérieurs (Mauget, 1991), les coopérateurs perdant peu à peu le contrôle de leurs filiales dans la recherche de la maximisation des capitaux investis (Grandvullemin, 2004).

C'est la raison pour laquelle nous nous proposons d'encadrer le développement de la filialisation par la création d'un ensemble d'outils législatifs nouveaux, utilisables de manière cumulative ou alternative, afin de gérer le risque de banalisation. Pas question d'empêcher le recours à la filialisation, mais, sans omettre la responsabilité des acteurs du monde coopératif, nous nous proposons de « réguler » ou à tout le moins de « minimiser » l'impact de l'existence de structures capitalistes dans les groupes coopératifs, l'objectif recherché étant d'amoindrir le « mélange des genres » causé par la multiplicité des structures juridiques au sein des groupes coopératifs, spécifiquement en garantissant au maximum le contrôle de la société mère sur ses filiales. Pour réaliser ce projet, nous baserons principalement (mais pas uniquement) nos travaux sur les théories issues de la réflexion sur le « gouvernement d'entreprise ».

---

## Heurs et malheurs de la *corporate governance*

Rappelons simplement ici que les théories sur le gouvernement d'entreprise telles qu'on les connaît aujourd'hui sont issues d'un mouvement né aux Etats-Unis dans le courant des années 70 (Tunc, 1994). A cette époque, le débat avait pour objectif de permettre aux dirigeants de mieux exécuter leur fonction dans l'intérêt des actionnaires. Les travaux de l'American Bar Association et surtout ceux de l'American Law Institute furent déterminants en la matière. Cette institution réunissant les plus grands juristes américains est en effet à l'origine de l'une des plus importantes études en la matière : les *Principles of corporate governance – Analysis and recommendations*. Ce document de plus de huit cents pages, représentant quinze années de travail, apparaît comme l'acte fondateur du mouvement de la *corporate governance*. En Grande-Bretagne, suite à d'importants scandales financiers (Maxwell, BCCI, Polly Peck...), la City de Londres confia à une commission présidée par Sir Adrian Cadbury le soin d'élaborer des propositions

destinées à renforcer le contrôle des groupes qui font appel public à l'épargne. Un livre blanc et un *Code of best practice* furent ainsi élaborés, et ce dernier, constamment amélioré, a conduit à la publication du *Combined Code on corporate governance* en juillet 2003. Véritable pierre angulaire de la *corporate governance* en Europe, le rapport Cadbury recommandait la création de comités spécialisés au sein des sociétés cotées. En outre, il préconisait la nomination, au sein de chaque conseil d'administration, d'au moins trois administrateurs indépendants. Les débats relatifs à la *corporate governance* se sont poursuivis en Grande-Bretagne sous l'égide de la Confederation of British Industry et de l'Institute of Directors, qui ont constitué un groupe de travail dirigé par Sir Richard Greenbury qui a rendu son rapport en 1995 (Tunc, 1993). Les importants bouleversements financiers des années 2000 à 2002 constituèrent un tournant pour le débat relatif à la *corporate governance*. Tout d'abord, la chute des valeurs liées aux entreprises de la nouvelle économie et les contre-performances du Nasdaq, sur lequel la plupart de ces sociétés étaient cotées, ont eu des incidences à la baisse sur l'ensemble des indices des valeurs boursières, dont le New York Stock Exchange (NYSE). Par la suite, les attentats terroristes du 11 septembre 2001 eurent un certain impact sur les marchés financiers, notamment en affectant le secteur des transports aériens et celui de l'assurance. Mais c'est surtout l'implication dans d'importants scandales financiers de grandes sociétés américaines présentées comme des modèles de *corporate governance* qui fut à l'origine d'une remise en cause : Worldcom, Rank Xerox, Tyco, Enron (Pérez, 2003)... En réaction, fut adopté aux Etats-Unis, le 30 juillet 2002, le *Sarbanes-Oxley Act*, qui a pour objet principal de renforcer la transparence dans la gestion de la société, d'affermir le régime de responsabilité des dirigeants des sociétés faisant appel public à l'épargne et d'alourdir les sanctions en cas de violation des obligations légales. En France, le premier rapport Viénot, en 1995, fut la première étude systématique en la matière. Il fut suivi par un second rapport Viénot en 1999. Enfin, face à l'ampleur de la crise financière mondiale, le Medef et l' Afep demandèrent à Daniel Bouton la rédaction d'un nouveau rapport sur la mise en œuvre de la *corporate governance* en 2002. Ces réflexions ont trouvé écho auprès du législateur français dans la loi n° 2001-420 sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 et dans la loi n° 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 sur la sécurité financière. Précisons, enfin, que nous travaillons dans l'hypothèse de la création par une société coopérative d'une ou de plusieurs filiales sous forme de société de droit commun et *a fortiori* de société anonyme, cas qui nous semble le plus problématique, mais aussi le plus représentatif de la pratique.

---

## L'élaboration d'une charte de l'économie sociale à l'échelle du groupe coopératif

L'appartenance de la société coopérative mère au secteur de l'économie sociale et solidaire doit à notre sens rejaillir et profiter à l'ensemble des sociétés

du groupe. Ainsi, il serait peut-être utile d'élaborer, à l'échelle du groupe, une « charte de l'économie sociale » afin de coordonner les politiques de développement de chaque société du groupe sur la base d'un socle commun de valeurs. Des thèmes proches des problématiques de l'économie sociale et solidaire seraient ainsi au cœur de cette charte : la prééminence de la personne humaine, la participation et l'implication des salariés, la recherche du dialogue social, le respect des contraintes environnementales, l'application du principe de précaution, la transparence et la légitimité du pouvoir, la transparence des pratiques, etc.

Ainsi, en dépit de la forme juridique capitaliste des différentes entités du groupe, on marque l'appartenance de celles-ci à un groupe coopératif en s'engageant autour de standards, de références propres à l'ensemble du groupe. L'ambition principale étant de créer un sentiment d'adhésion en réunissant les différentes entités du groupe autour d'un socle commun de valeurs.

## La mise en place d'administrateurs de groupe coopératif dans les sociétés filiales

Le concept d'administrateur indépendant est né aux Etats-Unis (Courret, 1995), en même temps que le débat relatif à la *corporate governance*. Il apparaît aujourd'hui comme l'une des pierres angulaires de cette théorie. Rappelons que la composition des conseils d'administration américains est sensiblement différente de celle que l'on connaît en France (Hursel et Thomas, 1995 ; Bienvenu-Perrot, 2003). En effet, les *boards* (conseils d'administration américains) sont composés de *directors* (l'équivalent des administrateurs français). Ceux-ci ont pour fonction la direction de la société et sont généralement dirigés par un *chairman of the board*. A côté des *directors* il y a les *officers*, c'est-à-dire les dirigeants administratifs, qui forment le *management*, avec à leur tête un *president* ou *chief executive officer*. Or, pendant longtemps aux Etats-Unis, les fonctions de *directors* étaient occupées par des salariés de l'entreprise (la loi américaine ne limitant pas le nombre de salariés composant les *boards*). En outre, il était constaté « un déplacement de l'autorité réelle » du board au profit du management (Tunc, 1994).

On distingue parmi les *directors* les *non executive directors* (les administrateurs non dirigeants) et les *executive directors* (administrateurs dirigeants) ; les premiers sont chargés de contrôler les seconds, le but étant de renforcer le rôle du board et de s'assurer que celui-ci ne soit pas constitué uniquement d'*executive directors* qui prendraient seuls les décisions.

S'inspirant directement du modèle du *non executive director* anglo-saxon, les deux rapports Viénot (1995, 1999) et le rapport Bouton (2002) proposèrent d'introduire en France le concept d'administrateur indépendant. Au vu de ces rapports, la qualité première de cet administrateur doit être l'absence de conflits d'intérêts potentiels avec la société.

L'administrateur indépendant français ne peut se contenter d'être un « administrateur non exécutif » : il est plus qu'un *non executive director*, c'est un *independent non executive director*.

En pratique, ces propositions ont fait florès. Pour autant, la législation française reste muette sur le sujet, ce qui ne va pas sans poser quelques difficultés. Tout d'abord, la première difficulté provient des dissimilitudes dans la pratique du conseil d'administration à la française et du *board* anglo-saxon. En effet, l'instauration de *non executive directors* est avant tout destinée à répondre à une préoccupation particulière, à savoir le fait que les *boards* sont majoritairement constitués d'administrateurs salariés plus enclins à défendre leur propre intérêt que celui des actionnaires et à contrer l'omniprésence du *management*. En France, le problème ne se pose pas en ces termes, dans la mesure où les possibilités d'accès des salariés au conseil d'administration sont limitées. Ainsi, un administrateur en fonction ne peut conclure un contrat de travail avec la société sous peine de nullité dudit contrat. *A contrario*, un salarié peut devenir administrateur à condition que son contrat de travail corresponde à un emploi effectif. Et surtout, il appert de l'article L. 225-22 alinéa 2 du Code de commerce que le nombre des administrateurs titulaires d'un contrat de travail ne saurait dépasser le tiers des administrateurs en fonction.

Quand bien même on passerait outre cette première difficulté, un autre écueil apparaît : comment caractériser l'« indépendance » de cet administrateur (Delga, 2004) ? Un administrateur se doit en effet d'être « investi » dans l'entreprise pour exercer correctement ses fonctions. Ce n'est donc pas tant une indépendance financière, mais plutôt une indépendance vis-à-vis du président. La compétence, l'implication, la liberté de parole de l'administrateur sont somme toute plus adaptées qu'une quelconque notion d'indépendance.

Par ailleurs, l'une des questions parmi les plus prégnantes est le pouvoir de ce type d'administrateur. En droit français, en effet, l'une des particularités du conseil d'administration est son caractère collégial qui conduit à ce qu'il n'y ait qu'une seule catégorie d'administrateurs investis des mêmes pouvoirs. Prenant acte de ces faits et de l'ensemble des difficultés présentées, nous proposons de créer une variante des administrateurs indépendants à destination des groupes coopératifs (et aussi, éventuellement, des groupes d'associations ou des groupes mutualistes qui rencontrent peu ou prou les mêmes difficultés pratiques), à savoir les « administrateurs de groupe coopératif ». Ces administrateurs seraient ainsi institués dans chaque société filiale du groupe. A l'instar de leurs homologues présents dans les sociétés cotées, ils auraient pour fonction première de contrôler le fonctionnement du conseil d'administration.

A ce titre, il conviendrait d'organiser une réunion annuelle de ces « administrateurs de groupe coopératif », afin d'établir un rapport faisant le bilan de l'activité et l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration à destination conjointe de la coopérative et de sa filiale. De même, ce rapport aurait pour objet de se prononcer sur le respect

des principes posés dans la « charte de l'économie sociale » précédemment présentée.

En outre, ces administrateurs auraient pour fonction d'assurer la liaison entre les conseils d'administration de la filiale et la direction de la coopérative mère afin de faciliter la gestion de cette dernière. Par leurs connaissances et leurs compétences, ces administrateurs pourraient en effet apporter une aide intéressante à la coopérative mère dans la gestion quotidienne du groupe.

Dès lors, nul besoin de rechercher l'« indépendance » dudit administrateur et de tomber dans les affres du débat byzantin que connaissent les sociétés capitalistes. En effet, une nomination commune de ces administrateurs nous semble un choix judicieux en fonction de leurs compétences, de leurs connaissances du monde économique et de l'entreprise.

Ainsi, l'assemblée générale des coopérateurs de la société mère présenterait à l'assemblée générale de sa filiale une liste potentielle d'administrateurs; cette dernière procéderait alors à un choix au sein de cette liste avec l'aide éventuelle d'un comité de nomination. Enfin, il serait souhaitable que le nombre de ces administrateurs soit proportionnel au poids de la coopérative mère dans le capital de sa filiale, sans pour autant excéder la moitié du conseil lorsque cette dernière est majoritaire.

### **L'instauration de comités de direction dans les filiales**

Une loi du 16 novembre 1940 avait autorisé la constitution d'un comité d'étude, nommé par le président, composé soit d'administrateurs, soit de directeurs. Les membres de ce comité avaient pour mission d'étudier les questions que le président renvoyait à leur examen. La loi du 24 juillet 1966 a éladé cette question. En revanche, le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 énonce dans son article 90, alinéa 2, que le conseil d'administration « peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité. » De même, l'article 155 alinéa 2 dudit décret le permet pour la société anonyme à directoire et conseil de surveillance.

Cette pratique fit l'objet d'un renouveau en France par les différents rapports sur la *corporate governance*, les comités étant perçus comme un moyen de prendre des décisions techniquement opportunes en donnant une information complète aux actionnaires (Ganay d'Indy et Engel, 2003).

A notre sens, l'instauration de tels comités dans les filiales de sociétés coopératives pourrait être une option intéressante en les adaptant aux spécificités des groupes coopératifs. En outre, ces comités pourraient être un supplément utile aux « administrateurs de groupe coopératif ». La concaténation des deux concepts permet en effet d'aboutir à un diptyque complémentaire, les uns ayant un rôle de surveillance du conseil d'administration, les autres ayant un rôle consultatif.

De la sorte, plusieurs types de comités pourraient être mis en place :

- un comité d'audit. Ce comité guiderait le processus d'élaboration des comptes de la société et faciliterait le cas échéant l'établissement des comptes combinés des groupes coopératifs ;
- un comité de sélection et de nomination. Un tel comité pourrait se prononcer quant à la nomination d'éventuels « administrateurs de groupe coopératif », mais aussi éventuellement proposer la candidature de personnes aux divers postes de dirigeant ;
- un comité stratégique. Cet organe aurait pour fin de contrôler le respect des directives et des orientations apportées par la coopérative mère afin d'assurer la cohérence politique de l'ensemble.

Afin de permettre à la coopérative mère de conserver un contrôle suffisant, ces comités devraient être composés au minimum pour moitié d'associés coopérateurs de la coopérative mère ou, le cas échéant, des « administrateurs de groupe coopératif » et pour moitié d'administrateurs de la filiale, éventuellement de cadres (directeur financier, RH, juridique, marketing, etc.), même de salariés de la société concernée.

Enfin, il est nécessaire de réfléchir sur l'organe susceptible de mettre en place un tel comité. Classiquement, dans les sociétés à conseil d'administration, le conseil peut seul décider de la création des comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Dans la société anonyme à directoire et conseil de surveillance, la création d'un comité appartient au conseil de surveillance.

A notre sens, il serait légitime d'autoriser par la loi la création de tels comités dans les filiales de coopératives non seulement en mettant à la charge de l'assemblée générale des actionnaires le choix d'utiliser ou non de tels comités, mais aussi en lui laissant le soin de nommer les personnes siégeant dans ces comités dans les limites exposées ci-dessus. Dans tous les cas, une intervention législative minimale nous semble suffisante, les comités étant avant tout une institution facultative à destination interne qui doit rester relativement souple dans sa mise en œuvre.

### **L'instauration d'un comité de censeurs dans chaque filiale**

Afin de renforcer les mécanismes de contrôle, peut-être serait-il souhaitable de rénover une institution à mi-chemin entre les comités spécialisés et l'administrateur indépendant, à savoir le censorat (Bienvenu-Perrot, 2003). Le censorat apparaît d'ailleurs comme une synthèse de ces mécanismes. Le collège des censeurs est apparu au XIX<sup>e</sup> siècle. Il est traditionnellement présenté comme l'ancêtre des commissaires aux comptes, dont la désignation ne fut rendue obligatoire que par la loi du 29 mai 1863, puis par celle du 24 juillet 1867. Cet organe est une pure création de la pratique et n'est encore aujourd'hui visé par aucun texte. Les censeurs assistent au conseil avec voix consultative, et non délibérative, et ont un rôle de surveillance de la gestion de la société. Plusieurs fonctions sont

traditionnellement dévolues aux censeurs : ils peuvent représenter les actionnaires minoritaires, ils peuvent par leur travail faciliter la tâche du conseil d'administration dans la gestion de la société, etc.

Et pour ce qui nous concerne ici, le recours au censorat peut être un élément de contrôle dans la gestion d'une filiale, en faisant le lien entre filiale et société mère, voire en assurant un rôle d'arbitre entre les deux entités. Cette occurrence se rencontre encore aujourd'hui dans les groupes mutualistes et bancaires. En outre, à l'instar des comités de direction, ils doivent respecter les attributions légales de gestion, de contrôle ou de surveillance des divers organes sociaux prévus par la loi.

Afin d'assurer pleinement leur rôle d'intermédiaire entre société mère et filiale, il serait intéressant d'user d'un mode de nomination similaire à celui proposé pour le choix des « administrateurs de groupe coopératif », la détermination du nombre de censeurs étant laissée au soin de l'assemblée générale de la filiale en fonction de ses besoins.

Ici aussi, une intervention législative minimale devrait s'avérer suffisante afin de permettre à ce mécanisme de conserver ses caractéristiques essentiellement contractuelles.

### **La création d'un compte spécial de réserve destiné à accueillir les revenus apportés par les filiales**

L'un des atouts majeurs de la filialisation est la faculté pour la société coopérative mère de tirer un dividende de sa ou ses sociétés filiales en sa qualité d'actionnaire principal.

Cela est d'autant plus intéressant dans les sociétés coopératives agricoles dans la mesure où la loi n° 91-5 du 3 janvier 1991 a mis en place un nouveau mode de rémunération des parts sociales basé sur la remontée des dividendes. Les associés coopérateurs et non coopérateurs peuvent en effet percevoir tout ou partie des dividendes reçus par la coopérative agricole de ses filiales ou participations commerciales au prorata des parts sociales libérées (art. L. 523-5-1 du Code rural). Les participations visées sont les participations directes prises dans le cadre des procédures d'information prévues par l'article L. 523-5 du Code rural, ainsi que toutes participations indirectes prises dans le cadre des engagements coopératifs (par exemple, une société commerciale peut distribuer des dividendes à une union, qui les transmettra à sa coopérative associée, laquelle pourra les répartir entre ses adhérents). C'est à l'assemblée générale ordinaire de décider de la répartition des dividendes, car il s'agit d'une nouvelle forme de distribution de l'excédent annuel. Cette distribution du dividende entraîne transmission de l'avoir fiscal correspondant et donc réduction d'impôt au profit du sociétaire, qui doit toutefois déclarer ces sommes dans la catégorie des revenus mobiliers.

Une limite importante est apportée à ce dispositif. En effet, lorsque les résultats propres de la coopérative sont déficitaires, les dividendes sont, à due concurrence, affectés à l'apurement de ce déficit (art. L. 523-5-1 al. 2 du Code rural).



Ainsi, en l'état, il est possible pour une coopérative agricole d'organiser une distribution systématique et intégrale des dividendes perçus, tant que celle-ci n'est pas déficitaire. Or, en agissant de la sorte, la société coopérative adopte au final le même comportement que n'importe quelle société de capitaux consistant en la seule valorisation des capitaux investis. Une telle pratique pourrait à terme être nocive pour le statut coopératif.

Tout d'abord, il convient selon nous non seulement de conserver ce mécanisme, mais aussi de l'étendre à l'ensemble des familles coopératives. En effet, rien ne justifie *a priori* de réserver l'utilisation de celui-ci aux seules coopératives agricoles. Dans le même temps, il serait souhaitable de limiter cette faculté de redistribution à une partie seulement des revenus tirés des filiales.

Cela passe au préalable par l'instauration légale d'un compte spécial de réserve destiné à accueillir les revenus procurés par les sociétés filiales dans chaque société coopérative mère. Les dividendes reçus des filiales seraient ainsi mis en réserve et collectivisés et seraient pour le surplus soumis aux dispositions communes aux réserves et aux excédents nets impartageables. Avec toutefois la possibilité de redistribuer sous forme de ristournes, aux associés coopérateurs ou non, au prorata des parts sociales libérées, la moitié des bénéfices ainsi mis en réserve dans ce compte spécial.

Dans cette optique, la filialisation conserve son rôle d'apport de capitaux permettant à la coopérative mère de développer certaines activités ultérieures et de s'autofinancer, mais elle conserve aussi un attrait financier pour les associés coopérateurs ou non. En outre, l'utilisation de ce compte apporterait une meilleure « traçabilité » des revenus apportés par la filiale, ce qui au final est un nouvel élément d'information et de transparence à destination des associés coopérateurs. ●

## Bibliographie

- Bézar P.**, 2003, « La mondialisation, la crise des marchés financiers et l'évolution de la réglementation applicable aux sociétés », *Mélanges Yves Guyon, aspect actuel de droit des affaires*, Dalloz, p. 83.
- Bienvenu-Perrot A.**, 2003, « Des censeurs du XIX<sup>e</sup> siècle au gouvernement d'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle », *RTD com*, p. 449.
- Bouton D.**, 2002, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », *Afep-Agref*.
- Couret A.**, 1995, « Le gouvernement d'entreprise : la corporate governance », *D.*, chron. p. 163.
- Delga J.**, 2004, « L'administrateur indépendant en France : un mythe ? (ou Un exemple des dangers de l'uniformité en matière de "corporate governance") », *JCP E*, 29 janvier, n° 5, p. 166.
- Ganay d'Indy C., Engel L.**, 2003, « Les comités d'audit », *Bull. Joly*, juillet, p. 723.
- Granvullemin S.**, 2004, « Une réponse aux attentes des coopératives de commerçants détaillants, l'ordonnance du 25 mars 2004 portant simplification du droit et des formalités pour les entreprises », *JCP E*, actu 101, p. 781.
- Hursel D., Thomas B.**, 1995, « Est-il urgent de réformer le droit français au nom de la *corporate governance* ? », *Sociétés*, p. 633.
- Jeantet T.**, 1999, *L'économie sociale européenne (ou la tentation de la démocratie en toute chose...)*, Paris, Ciem, p. 214.
- Mauget R.**, 1991, « Les moyens de financements des groupes coopératifs agro-alimentaires et leurs conséquences », *Recma*, 3, n° 242, p. 56.
- Paillusseau J.**, 2002, « *Corporate governance* (rapport Bouton) », *D.*, point de vue p. 2722.
- Peltier F.**, 1997, « La convergence du droit français avec les principes de la *corporate governance* américaine », *JCP E*, I, 660, p. 22.
- Pérez R.**, 2003, *Le gouvernement de l'entreprise*, La Découverte, « Repères ».
- Tunc A.**, 1993, « La rémunération des dirigeants de sociétés : le rapport Greenbury et la réponse de la Bourse », *RID. Comp.*, n° 1, p. 113.
- Tunc A.**, 1994, « Le gouvernement des sociétés anonymes, les mouvements de réforme aux Etats-Unis et au Royaume-Uni », *RID. Comp.*, n° 1, p. 59.
- Vasseur M.**, 1974, « Une création de la pratique : les censeurs dans les sociétés anonymes », *D.*, chron. p. 13, n° 2.
- Viénot I, CNPE, Afep**, 1995, « Le conseil d'administration des sociétés cotées ».
- Viénot II**, 1999, « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise ».