

DE LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE

Quelques résultats empiriques et propositions théoriques

[Rémi Jardat](#)

Lavoisier | « *Revue française de gestion* »

2012/9 N° 228-229 | pages 167 à 184

ISSN 0338-4551

DOI 10.3166/RFG.228-229.167-184

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-9-page-167.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



De la démocratie en entreprise

Quelques résultats empiriques et propositions théoriques

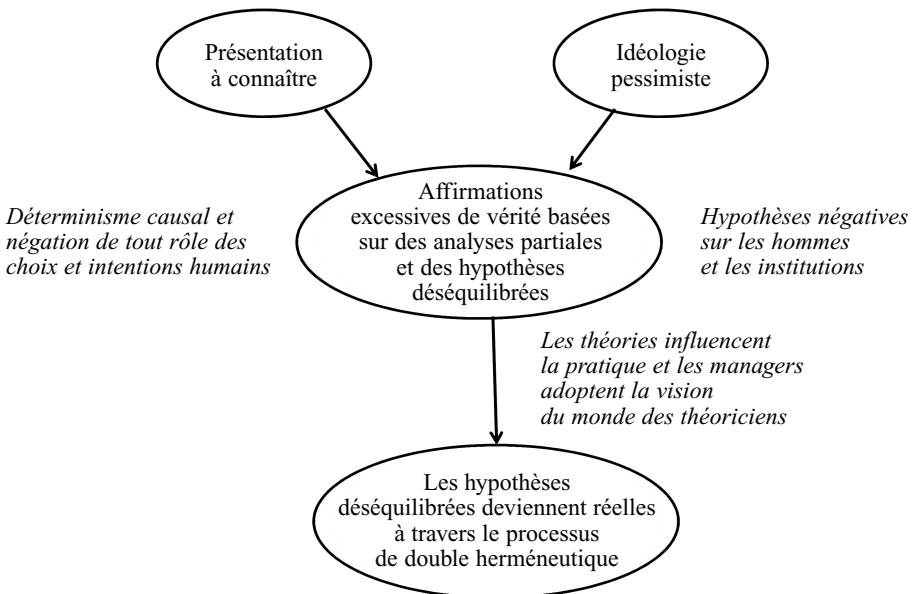
Sur la base de plusieurs études, menées depuis 2005 sur les banques coopératives françaises, est posée la question de l'interaction entre le régime politique de l'entreprise, sa performance et ses pratiques managériales au quotidien. En particulier, trois notions clés sont redéfinies pour pouvoir être transposées à toute organisation : la gouvernance (exercice du pouvoir souverain), le gouvernement au sens strict (l'exécutif organisationnel) et la gouvernementalité (mode d'obtention des comportements attendus d'un collectif).

Dans un article paru peu après son décès, Sumantra Ghoshal (2005) expliquait par quels mécanismes, selon lui, « de mauvaises théories de la gestion sont en train de détruire les bonnes pratiques de gestion ». L'argumentation de Ghoshal (que résume la figure 1 ci-dessous traduite de son article) est la suivante : d'une part, la « prétention de connaissance » amène certains auteurs à nier le rôle des choix des êtres humains et de leur intentionnalité dans les phénomènes économiques et sociaux. D'autre part, une vision idéologique et pessimiste conduit à des hypothèses négatives sur les hommes et des institutions (c'est la « gloomy vision » que Ghoshal reproche à Milton Friedman). Cela conduit les théoriciens à produire des énoncés qui prétendent avoir valeur de vérité alors qu'ils sont fondés sur une analyse partielle et des hypothèses

déséquilibrées. Du fait de l'imprégnation des managers par ce discours, *via* les MBA et la formation continue, les hypothèses négatives deviennent vraies à travers le processus de « double herméneutique qui caractérise le lien entre théorie et pratique dans les sciences humaines » (*ibid.*, p. 77). Selon Ghoshal ce « processus de double herméneutique » explique par exemple pourquoi, en matière de gouvernance, c'est une théorie faite d'« hypothèses irréalistes et de prescriptions inadéquates » qui a tout à la fois influencé les instances régulatrices et les décisions de justice et conduit à un monde où l'agent trompe le principal, comme dans l'affaire Enron (*ibid.*, p. 81).

Poser les bases d'une théorie de la démocratie en entreprise pourrait être l'occasion d'inverser, sur une thématique particulière, la double herméneutique perverse dénoncé

Figure 1 – Le processus par lequel
« de mauvaises théories détruisent les bonnes pratiques »



Source : Ghoshal (2005), traduction.

par Ghoshal. Espérant ne pas faire preuve de « *pretense of knowledge* », je partirai d'observations empiriques et notamment des explications que donnent eux-mêmes les acteurs de terrain sur leur conduite (acceptant leur intentionnalité), pour proposer une théorie optimiste (à l'opposé de la « *gloomy vision* » des néo-libéraux) qui se situe au carrefour de diverses sciences humaines.

La question de la démocratie en entreprise est névralgique dans la mesure où elle soulève une série d'interrogations de bon sens exclues du champ de l'étude des organisations par les bouclages théorie-pratique dominants : à partir du moment où ceux qui travaillent dans l'entreprise sont en même temps les citoyens (ou les sujets) d'un régime politique, comment peut-on imaginer un seul instant que l'idée qu'ils se font des rapports de pouvoir dans la société politique n'ait pas d'influence sur leur perception des rapports de pouvoir en entreprise ? Peut-on d'un côté être baigné, hors de l'entreprise, dans un flux d'idées et de débats qui valorisent la discussion, l'adhésion, l'émancipation, l'équité et le refus des abus de pouvoir, la stigmatisation des crimes d'État, et de l'autre accepter de passer le moitié de son temps de vie dans des organisations où règnent par trop souvent la prise de décision autoritaire, la soumission, l'arbitraire, le favoritisme, et la terreur du chômage ?

Pour évidente qu'elle soit, cette question est pourtant taboue. Personne n'imagine aujourd'hui que la prise de décisions stratégiques dans une entreprise fasse l'objet d'un débat démocratique impliquant l'ensemble des clients, des salariés ou de leurs représentants. C'est faire peu de cas, néanmoins, de l'existence d'organisations, concurrentielles des entreprises et assez souvent perfor-

mantes, dont les statuts introduisent diverses formes de gouvernance démocratique. Cette variété présente l'avantage d'offrir un terrain d'observation où les rapports politiques induits dans une organisation par sa gouvernance – appelons de tels rapports la constitution politique de l'organisation – peuvent être considérés comme une variable susceptible de prendre différentes valeurs selon les cas rencontrés. Il devient alors envisageable de penser l'entreprise sous l'angle de sa constitution politique, et de se poser la question des effets de cette constitution en termes de rapports de pouvoir, de performance économique, de modes de management, de responsabilité sociétale, etc.

C'est l'étude du système très élaboré d'une fédération du Crédit Mutuel (Jardat, 2008a) qui m'a initialement amené à poser cette question. Couplée à la question de la banalisation des banques coopératives, elle a par la suite été développée dans d'autres publications (Jardat, 2008b, Jardat, 2009 ; Méric et Jardat, 2010), avec notamment une synthèse pluridisciplinaire impliquant un économiste et un juriste (Jardat *et al.*, 2010).

Dans la première partie de cet article, la spirale pratique → théorie → pratique →... que je propose d'amorcer autour de la démocratie en entreprise prend pour point de départ ces résultats obtenus auprès de terrains organisationnels bien spécifiques. Ces résultats, bien que partiels, suffisent pour infirmer les théories anglo-américaines qui prétendent, au nom de la théorie de l'agence dominante dénoncée par Ghoshal, qu'aucune banque coopérative ne peut croître et rester viable au-delà du simple échelon local (Mayers et Smith, 1994 ; Hansmann, 1985, 1996). On pourrait toutefois objecter que ce qui a été observé et interprété au sein des banques coopératives n'est pas généralisable à

d'autres organisations. Sans prétendre être capable aujourd'hui de proposer une théorie générale vérifiée, j'aimerais à tout le moins montrer que le projet d'en établir une n'est pas vain et pour cela montrer que deux obstacles principaux sont surmontables. C'est tout d'abord la difficulté à transposer à la sphère restreinte de l'entreprise des concepts issus de la science politique et prenant pour objet le gouvernement de peuples entiers. La seconde partie de cet article est donc consacrée à établir et discuter un certain nombre de définitions, destinées à penser d'un point de vue politique et constitutionnel la spécificité comme la variété des situations organisationnelles. Cependant, même si la démocratie d'entreprise s'avère pensable, il n'en reste pas moins que les préventions quant à leur faisabilité même dans une entreprise soumise à concurrence constituent un autre obstacle théorique. C'est pourquoi, dans une troisième partie, je vais jusqu'à m'appuyer, au-delà des seuls concepts, sur un certain nombre de grands résultats de la science politique pour remettre en cause les préjugés à l'encontre de la faisabilité de la démocratie en entreprise. Il ne s'agit évidemment pas, à l'inverse, d'affirmer que toutes les entreprises peuvent et doivent devenir démocratiques, mais seulement d'amener à regarder cet enjeu autrement que comme une simple utopie réservée à tout jamais à des projets marginaux.

I – LA DÉMOCRATIE EST-ELLE UN OBSTACLE À L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE ET MANAGÉRIALE ? LE CONTRE-EXEMPLE DES BANQUES COOPÉRATIVES

Les études menées ces dernières années, notamment par la communauté des chercheurs français, ont établi les résultats suivants :

– On a pu mesurer sur une durée de dix ans (incluant périodes de crise comme de prospérité bancaire) que les banques coopératives françaises s'avéraient aussi performantes voire plus performantes que les banques à capitaux privés et but lucratif (Ory *et al.*, 2006). Menée avec grand soin, cette étude systématique et comparative des performances économiques des banques à réseaux coopératives et privées françaises met en avant un différentiel favorable aux premières, lié à leur gouvernance et à leurs modes d'organisation spécifiques, que ce soit de façon directe (par des politiques qui privilégient le long terme et l'accumulation des fonds propres) ou indirecte (par quelques spécificités marginales dans les services offerts à la clientèle).

– Il est possible d'établir un lien entre les droits et statuts relatifs à la gouvernance de ces banques et leurs pratiques managériales. Par conséquent, il apparaît possible de démontrer par des chaînes causales l'impact d'un certain type de démocratie dans l'entreprise (ici une banque coopérative) sur son efficacité managériale (Jardat, 2008a, Méric et Jardat, 2010) ; quelques-uns de ces résultats sont exposés plus en détail dans la suite de cette partie de l'article.

– Ces banques tendent néanmoins à adopter un fonctionnement managérial et des stratégies qui les rapprochent de plus en plus de leurs concurrentes privées. On parle de « banalisation rampante » des banques coopératives (Richez-Battesi, 2008, Jardat *et al.*, 2010), phénomène observable, au-delà des banques, dans toutes sortes d'organisations coopératives (cf. Munoz *et al.*, 2008, notamment la contribution de Mauget, p. 57-73).

Plusieurs aspects de ces résultats méritent l'attention pour le projet d'une éventuelle

« bonne théorie » : 1) la bonne santé des banques coopératives va à l'encontre des théories dominantes, issues du monde anglo-américain, qui tendaient à montrer que des banques coopératives ne sauraient croître et rester performantes. 2) L'affrontement entre ces deux visions de ce que peut être une banque coopérative n'est pas qu'une querelle académique. Deux ensembles de faits l'illustrent. Tout d'abord un combat est engagé depuis des années au niveau des États européens, comme au niveau communautaire, pour aligner au possible la gouvernance et les statuts des banques coopératives sur les banques à but lucratif. Ensuite, il est à noter que, précisément dans les pays où a été théorisée l'impossibilité pour des banques coopératives de croître de façon profitable, soit cette croissance leur a été interdite (États-Unis), soit les banques coopératives ont été massivement « démutualisées » en banques privées (Royaume-Uni) (Ory *et al.*, 2006). La rétroaction entre bonnes/mauvaises théories et bonnes/mauvaises pratiques énoncées par Ghoshal n'est donc pas une formule vaine, concernant ce secteur de l'activité économique. 3) Les sciences de gestion ont une place centrale à prendre dans l'étude de ces organisations, dans la mesure où c'est en étudiant les pratiques concrètes de management et leurs spécificités dans une entreprise à statuts « démocratiques » que l'on peut espérer trouver une explication à leur performance qui « viole » la théorie anglo-américaine dominante. Ainsi, tout en étant le lieu d'affrontements académiques et politiques autour d'une certaine façon de gouverner la banque, les pratiques concrètes observées au sein de banques coopératives ouvrent-

elles au chercheur en gestion la possibilité de penser les liens entre démocratie et performance *dans* l'entreprise.

Pour illustrer à quel point ce lien entre statuts et performance est étroit je reprendrai quelques observations précises effectuées sur le terrain de l'un des moins « banalisés » des groupes coopératifs français : le Crédit Mutuel Centre Est Europe². Cette fédération du Crédit Mutuel s'est dotée dans les années 1980 d'une constitution politique établissant la séparation des trois pouvoirs internes (« exécutif », « législatif », « judiciaire »). En particulier, le pouvoir législatif est exercé par une chambre syndicale ou « parlement » composée de représentants divers : la plupart sont élus par les caisses locales (elles-mêmes gouvernées par des administrateurs élus localement avec candidatures multiples) ainsi que des représentants de diverses parties prenantes, notamment les personnels. Le pouvoir bloquant de ce parlement a conduit à plusieurs reprises à sédimenter dans la mémoire des uns et des autres la prééminence du pouvoir des élus locaux, mais aussi, par ricochet, des échelons opérationnels fédérés sur les échelons fonctionnels fédéraux. Ainsi, le projet d'informatisation des services a-t-il été rejeté en chambre syndicale tant que les architectures « client-serveur » n'étaient pas disponibles pour permettre aux entités locales de conserver la propriété de leurs informations névralgiques. Cette prééminence d'un « parlement » où les caisses ont un pouvoir de blocage, ainsi que la mémoire des obstructions sur de grands projets, créent en permanence un effet de dissuasion tel que les divers services centraux se savent soumis au tribunal permanent des caisses, et se trouvent par là même

2. Observations restituées plus en détail dans une monographie publiée en univers anglo-saxon (Jardat, 2008a).

contraints d'offrir des services de qualité avec peu de moyens. Ainsi, les offres commerciales élaborées par le marketing central sont-elles soumises à censure informelle de la part des Caisses locales, qui pour beaucoup d'entre elles peuvent statutairement décider de ne pas les adopter

Il en résulte une organisation *low cost* aux services centraux relativement réduits dont l'action est relativement pertinente puisqu'elle est soumise à l'adhésion des parties prenantes locales. Ainsi, les coûts de services liés à la gestion des ressources humaines se sont-ils avérés très inférieurs à ceux d'autres banques capitalistes rachetées par le Crédit Mutuel (Méric et Jardat, 2010). En dépit des velléités de centralisation croissante des pouvoirs et des moyens par le central, qui paraît inhérente à toute organisation du fait de ses asymétries d'information, les statuts intangibles de la Fédération ont servi de garde-fou et contraint l'entreprise à rester, malgré sa taille et sa forte croissance, sensible à l'opérationnel et au terrain, ce qui constitue un avantage concurrentiel non négligeable. Par ailleurs, cette même prééminence d'un pouvoir local pratiquant la finance patiente a évité à la banque de commettre les erreurs stratégiques qui ont coûté, à travers les diverses bulles des trente dernières années, des milliards d'euros de fonds propres à ses concurrents. Enfin, l'adhésion des personnels au projet de la banque, favorisée par la proximité avec les administrateurs locaux³, permet d'obtenir un engagement significatif malgré une politique salariale modérée. Il semblerait donc

que les avantages de la démocratie l'emportent, ici, sur ses inconvénients tels que la lenteur des décisions stratégiques.

Ces résultats empiriques, aussi limités soient-ils, justifient de tenter de conceptualiser l'idée de démocratie dans l'entreprise ainsi que ses impacts managériaux et sociétaux, en vue de l'élaboration de futures « bonnes théories ».

II – CONCEPTUALISER LA DÉMOCRATIE LIBÉRALE ET REPRÉSENTATIVE DANS L'ENTREPRISE

Traditionnellement, on définit la démocratie étatique comme un gouvernement du peuple par le peuple, ce qui en dénote l'esprit mais ne garantit rien si l'on n'y ajoute des précisions sur les modalités d'exercice du pouvoir, les modes de choix des gouvernants et les effets vertueux attendus d'un tel mode de gouvernement. C'est pourquoi nous adoptons, ici, pour traduire la notion de démocratie dans l'entreprise, la définition et les corollaires suivants :

- 1) La démocratie est le *gouvernement d'un collectif par ce collectif*, elle vise à la sauvegarde de la liberté des membres de ce collectif, laquelle suppose une égalité de statuts entre eux.
- 2) Les conditions de la démocratie sont : la séparation des pouvoirs, l'existence de représentants, la désignation des représentants au suffrage universel, et la participation aux décisions majeures engageant le collectif.
- 3) Les effets vertueux attendus de la démocratie sont de veiller à l'intérêt du collectif,

3. Ces analyses propres à une fédération semblent en cohérence avec les résultats obtenus parallèlement par Cadiou *et al.* (2008), décryptant la tangible « normativité mutualiste » d'un échantillon d'administrateurs provenant de plusieurs fédérations du Crédit Mutuel.

de limiter les abus de pouvoir, d'entretenir l'adhésion des membres aux décisions prises et de favoriser la stabilité et la résilience du collectif face aux menaces dont il fait l'objet.

Dans le premier point, le premier terme est inspiré d'Aristote, le deuxième est véhiculé par l'ensemble des penseurs des Lumières et le dernier (égalité) est mis en avant par Rousseau. Le deuxième point reprend pour l'essentiel les développements de l'idée de démocratie avancés et testés du XVIII^e au XX^e siècle, à l'exception de la dimension participative de la démocratie, qui a émergé plus récemment (démocraties scandinaves, réflexions françaises sur la « démocratie technique » ; Callon *et al.*, 2001). On peut qualifier ce type de démocratie de « représentative et libérale », ce qui revient à deux exclusions. On assume ici d'exclure conceptuellement les alternatives non libérales (l'adjectif étant entendu en un sens politique et non économique) classiquement autoproclamées « républicaines » telles que les régimes autoritaires césaristes (bien qu'ils se réclament, comme Louis Napoléon Bonaparte, d'une forme de démocratie (Rosanvallon, 2004, p. 201). On exclut de même les « démocraties populaires » de type bolchevique ou encore les « Républiques islamiques ». En outre, la démocratie libérale mais non représentative (ou démocratie directe (Turpin, 1992)) est considérée comme insuffisante, étant donné l'importance des architectures représentatives, tel un parlement, empiriquement constatée sur le terrain des banques coopératives (cf. partie 1). Le dernier point découle directement des réflexions d'Aristote, de Montesquieu, de Rousseau, sauf en ce qui concerne les propriétés de stabilité et rési-

lience. Celles-ci découlent de l'observation faite par les historiens du XX^e siècle, selon laquelle les démocraties résistent globalement mieux aux chocs externes et l'ont globalement emporté dans leurs affrontements avec les diverses dictatures.

La définition d'un gouvernement du collectif par le collectif étant posée, il en découle deux questions : 1) qu'entend-on par gouvernement et 2) de quel collectif parle-t-on ? Les réponses à ces deux questions conditionnent le point d'application des notions, valeurs et procédures démocratiques à une entité aussi multidimensionnelle que l'entreprise.

1. Qu'entend-on par gouvernement ?

Les coopératives et mutuelles ont beaucoup communiqué ces dernières années, non sur leur gouvernement, mais sur la gouvernance, terme dont les usages sont devenus si étendus qu'il ne clarifie plus grand-chose. Aussi est-il proposé ici, s'inspirant des Lumières mais aussi des réflexions de Michel Foucault (2004a, 2004b), de distinguer trois notions :

– La *gouvernance* traite de l'exercice du pouvoir souverain du collectif. La souveraineté est exercée directement par les membres d'un collectif qui décident, comme le définit Rousseau dans le *Contrat social* (Livre I, chap. VI) de construire « une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant ». Typiquement, dans une entreprise privée, la souveraineté sera exercée par les actionnaires. De *souverains* lorsqu'ils exercent leur suffrage en assemblée générale, ces mêmes actionnaires deviennent *sujets* lorsqu'ils acceptent de respecter

les résultats de son vote, même s'ils ont voté contre la résolution adoptée : c'est le phénomène miraculeux de la volonté générale sans lequel aucun collectif ne serait gouvernable. Selon Rousseau la ratification des décisions à portée générale – les lois – relève typiquement du pouvoir souverain.

– Le *gouvernement* proprement dit est, selon les usages, un mot qui désigne en langue française soit un organe de pouvoir (exemple le *gouvernement Clémenceau*) soit l'exercice du pouvoir par ce même organe (on parlera d'un « bon » ou « mauvais » gouvernement). L'essentiel est de retenir ici que le gouvernement relève de l'exécution des décisions générales prises par le pouvoir souverain. Typiquement dans une entreprise privée le gouvernement (au sens où nous l'entendons ici) relève de la conduite des affaires et c'est la direction générale qui l'exerce.

– La *gouvernementalité*, enfin, désigne les modes par lesquels on entend au quotidien obtenir d'une population les comportements attendus. Typiquement une gouvernementalité d'Ancien Régime s'exercera par une série d'interdictions, de prélèvements, d'offices et d'exemptions, tandis qu'une gouvernementalité libérale entendra s'appuyer exclusivement sur des mécanismes d'incitation. Une gouvernementalité de raison d'État, au contraire, entendra s'affranchir de toutes règles pour imposer les décisions de nature à sauvegarder l'existence du collectif. Les méthodes modernes de management fondées sur l'individualisation des carrières et la rémunération à la performance relèvent typiquement de la gouvernementalité libérale.

Les débats sur la démocratie en entreprise se focalisent usuellement sur la gouvernance, tandis que la légitimité technocratique des décisions managériales porte essentiellement sur les actions du gouvernement. L'exploration des pratiques managériales, enfin, relève de la gouvernementalité (usuellement : libérale). *Il est pour nous essentiel de travailler sur les liens entre ces trois dimensions (gouvernance, gouvernement, gouvernementalité), à travers la variation des constitutions politiques.* Ainsi, dans le cas de certaines coopératives et mutuelles, observe-t-on conjonction et renforcements réciproques entre : une constitution politique qui établit un pouvoir souverain égalitaire et des buts non lucratifs, un gouvernement révocable par ce pouvoir souverain et qui est donc conduit à décider par le consensus tout en réduisant son propre appareil, une gouvernementalité patiente qui rétribue ses salariés en dehors des critères pécuniaires du marché du travail (cf. exemple présenté précédemment). Il ne s'agit bien entendu ici que de proposer un cadre d'analyse qui, au-delà du champ des banques coopératives où il a pu émerger, a potentiellement vocation à s'appliquer à toutes sortes de phénomènes organisationnels (participation, coopératives ouvrières, cogestion, codétermination allemande, économie mixte, économie sociale et solidaire⁴, etc.). Par exemple, l'étude de l'efficacité des Caisses Desjardins (Canada) effectuée par Beishennaly *et al.* (2008), qui établit l'importance conjointe des deux facteurs (sa « nature coopérative » mais aussi ses choix organisationnels) pourrait-elle être relue et éventuellement prolongée selon ces trois dimensions.

4. Nous remercions un évaluateur d'avoir suggéré de lister ainsi divers champs d'application aux concepts proposés.

2. De quel collectif parle-t-on ?

Dans le cas d'une entreprise privée seuls les actionnaires forment un collectif souverain. Les autres parties prenantes de l'entreprise ne sont que l'objet de l'action du gouvernement, en quelque sorte des non-sujets ou à la limite, *via* les instances représentatives ou pouvoirs consultatifs et sans influence sur les assemblées générales, des sujets non souverains.

Dans le cas d'une coopérative, où les sociétaires exercent tous leur pouvoir souverain selon le principe « un homme = une voix », la gouvernance est démocratique. Mais le gouvernement (au sens large où nous l'entendons) l'est-il pour autant ? Tout dépend des contours du collectif souverain, si bien qu'il y a par exemple dans les organisations coopératives des citoyens (ceux qui appartiennent au collectif souverain) et des non-citoyens (ceux qui n'y appartiennent pas et font partie d'un deuxième collectif, sujet mais non souverain). Les non-citoyens sont exclus d'une démocratie en quelque sorte « censitaire », dont les processus effectifs les privent de toute participation réelle à la gouvernance de leur organisation. Toutes les gradations existent : des établissements Leclerc, où seuls les patrons de magasins sont citoyens, aux Sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP), où tous les salariés le sont. Entre les deux se situent par exemple les coopératives et mutuelles d'assurance où le corps souverain est formé des clients (qui sont sociétaires), et certaines banques coopératives où aux clients s'adjoignent pour partie, directement ou indirectement, salariés et organisations syndicales... La brève exploration de ces deux questions nous livre trois premiers corollaires : 1) La démocratie dans l'entreprise est une question de degrés et non une simple alternative

démocratie/dictature, 2) la question de la démocratie n'engage pas que la gouvernance, mais rejaillit aussi sur le gouvernement et la gouvernementalité, et donc sur la performance de l'entreprise, 3) la démocratie est une question de position statutaire pour les non-citoyens d'une coopérative la constitution politique de cette entreprise sera politiquement vécue comme une dictature technocratique. Variation, gradation et complexité apparaissent ainsi comme les prérequis de toute réflexion raisonnée sur les formes de démocratie dans l'entreprise ; formes qui ne se réduisent ainsi en rien à la seule utopie autogestionnaire, mais ouvrent au contraire un espace pour une grande variété de régimes politiques gouvernant l'action organisée.

III – MENACES SUR LA DÉMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE – LES LEÇONS DE LA SCIENCE POLITIQUE

L'observation des États démocratiques et de leur devenir a conduit à mettre en avant trois problèmes de la démocratie politique : la dégénérescence de la démocratie, le problème de la taille des démocraties et de la représentation, le problème de l'inaptitude à la lutte. Ces trois problèmes affectent les organisations à gouvernance démocratiques et s'y transposent aisément. Il s'agit par conséquent de vérifier qu'ils ne constituent pas des obstacles *a priori* à tout projet d'application des concepts démocratiques à l'entreprise.

1. La dégénérescence de la démocratie

La dégénérescence est ce processus par lequel un régime initialement démocratique cesse de l'être progressivement, voire imperceptiblement, par une dérive des com-

portements des gouvernants comme des gouvernés. Les auteurs classiques en signalent deux formes principales : dégénérescence « par le bas » en démagogie ou « ochlocratie » et dégénérescence « par le haut » en oligarchie. Nous écartons ici la dégénérescence en « impolitique » théorisée par P. Rosanvallon (2006) à propos des démocraties avancées, sans objet dans la sphère de l'entreprise qui n'en est pas encore là.

Dès l'Antiquité, il est fait état d'une dégénérescence « par le bas » des cités démocratiques, constat qui sera repris à l'ère moderne dans des œuvres majeures telles que les *Discours sur la première décade de Tite-Live* de Machiavel ou encore *Du Contrat social* de Rousseau. L'incapacité du collectif à se hausser vers l'intérêt public bien compris découle, selon les théoriciens de cette première dégénérescence, de deux choses : d'une part des faiblesses morales inhérentes à la nature humaine (la satisfaction immédiate des désirs particuliers l'emporte sur l'intérêt collectif de moyen terme) et d'autre part de l'absence de contre-pouvoir à la surenchère propre aux mécanismes de foule. Ainsi la dégénérescence de la démocratie athénienne fut-elle, selon Machiavel, plus rapide que celle de la démocratie romaine parce que les luttes de factions contraires (aristocratique ou oligarchiques) n'étaient pas là pour la tempérer. La dégénérescence en oligarchie relève d'analyses sociologiques plus contemporaines. Ayant étudié les syndicats et le parti social-démocrate allemands, Roberto Michels [1914] formula au début du siècle une *loi d'airain de l'oligarchie* selon laquelle le phénomène bureaucratique propre à toute organisation génère une dérive vers la prise du pouvoir par les lea-

ders. Bien que d'autres sociologues (Crozier, 1993), aient pu contester une telle vision qui, inspirée des écrits contemporains des Max Weber, semble faire la part trop belle à la puissance bureaucratique, la théorie de la dégénérescence par le haut a été récemment réactualisée, notamment par Emmanuel Todd (2008), certes sur d'autres bases. Le raisonnement de Michels semble particulièrement apte à rendre compte des dérives de la démocratie en entreprise, du fait des fondements proprement organisationnels de son raisonnement. On peut le réactualiser à l'aide de sociologies plus récentes et plus élaborées comme la théorie de la structuration de Giddens (1987) : la division du travail génère des asymétries des ressources (information, leviers de pouvoir divers) qui nourrissent les tendances oligarchiques.

La dégénérescence des SCOP en démagogues ou des grandes coopératives financières en oligarchie, voire en monarchie plébiscitaire, est un fait d'observation courant. Dans les banques coopératives, une dégénérescence en oligarchie est favorisée par la technicisation des métiers, qui dépossède les administrateurs élus de leur capacité à comprendre ce que font les dirigeants permanents, ainsi que par la croissance des organisations, qui accentue en interne les asymétries de ressources dont bénéficient ces mêmes dirigeants. La *dialectique gouvernement-gouvernance* (Jardat, 2008b) propre aux banques coopératives explique ainsi la fragilité de la démocratie dans ces entreprises. Cette dérive endogène est en outre favorisée par le caractère de plus en plus hybride des groupes coopératifs bancaires. Les groupes coopératifs qui se sont dotés de filiales de droit privé estiment en général pouvoir sauvegarder leur identité

coopérative parce que la « pyramide inversée » de la partie coopérative du groupe est l'actionnaire de la partie privée. Pyramide inversée et pyramide hiérarchique de la partie privée s'accoleraient en une sorte de « sablier » dominé par la logique coopérative. Outre qu'assujettir des filiales de droit privé à une organisation qui se veut démocratique peut paraître quelque peu contradictoire avec les valeurs démocratiques et coopératives (mais les démocraties européennes n'ont-elles pas agi de même sans aucune gêne avec leurs empires coloniaux ?), l'hybridation recèle une autre menace bien plus immédiate : celle d'un renversement des pouvoirs en faveur de la partie privée. Les groupes bancaires coopératifs qui ont ainsi créé des « véhicules » cotés en Bourse ont dû faire face à une nouvelle pression actionnariale, laquelle a rendu plus instables les dynamiques de pouvoir entre sous-ensemble coopératif et partie privée. Le Crédit Agricole semble ainsi avoir fait l'objet de plusieurs « retournements de sablier » successifs (Jardat *et al.*, 2010) au cours desquels, au gré de nominations et démissions successives, chacune des logiques de fonctionnement, coopérative et privée, semblait prendre ou reprendre le dessus sur l'autre.

2. Le problème de la taille et de la représentation

La dégénérescence survient souvent du fait de la croissance de l'entreprise et peut être formulée comme le problème du *seuil de Montesquieu*. Dans *De l'esprit des lois*, Montesquieu explique que seules les cités-États peuvent être de véritables républiques, car du fait d'un effet de taille les contrôles

réciroques entre gouvernants et gouvernés ne sont pas possibles dans les grands États territoriaux. Rousseau reprend cette idée en expliquant que, la souveraineté devant être exercée directement par l'assemblée du corps politique (« la souveraineté ne peut être représentée »), seul un « État très petit où le peuple est facile à rassembler » peut être démocratique. Les dégénérescences de la démocratie constatées dans les coopératives en croissance pourraient ainsi apparaître comme une vérification empirique du seuil de Montesquieu, idée que partagent un certain nombre de praticiens⁵ lorsqu'ils expliquent eux-mêmes le dévoiement de leur coopérative par l'éloignement progressif des élus de leur base, facilitant leurs dérives comportementales.

Force est toutefois de remarquer que, dans la sphère étatique, l'histoire a démenti Montesquieu et Rousseau. La mise en place de grandes démocraties représentatives aux *xix^e* et *xx^e* siècles s'est jouée de l'éloignement des représentants ainsi que de l'opacité de leurs décisions. La théorie du seuil de Montesquieu s'appuie sur un constat empiriquement exact au *xviii^e* siècle mais démenti par l'observation des États démocratiques contemporains. Il reste à trouver une explication à ce décalage. Seuls des changements anthropologiques et sociétaux survenus ultérieurement peuvent donc expliquer la pérennisation des grandes démocraties. Parmi les facteurs les plus vraisemblables on peut citer l'alphabétisation, puis l'éducation de masse, ainsi que la densification des moyens de communication. Ces deux phénomènes, qui continuent à s'accroître aujourd'hui, rapprochent virtuellement les représentés des

5. Entretiens inédits.

représentants et par là même favorisent leur contrôle par l'ensemble du corps politique. Le peuple souverain dispose d'une meilleure information sur ses représentants à l'Assemblée nationale et sur les arguments qui engendrent les lois, expression même de la souveraineté. D'une part, le peuple est à même de contrôler que le législatif (son souverain délégué) exerce correctement sa mission de contrôle de l'exécutif (le gouvernement). D'autre part, la problématique de la séparation du judiciaire et de son contrôle sur le réglementaire (concrétisation de la gouvernementalité) fait l'objet d'un « tribunal » permanent orchestré notamment par les médias de masse. Enfin, deux siècles d'évolution constitutionnelle, véritable ingénierie politique collective sédimentée dans la durée, ont contribué, dans tous les pays occidentaux, à résorber empiriquement les délicats problèmes d'arithmétique du pouvoir⁶ que pose le maintien d'une séparation et d'un équilibre de ces pouvoirs.

Au milieu des années 2000, et dans la foulée du rapport Pflimlin (2006), les coopératives et mutuelles ont entrepris des actions visant à revivifier la fibre mutualiste de leurs sociétaires, qui semblait quelque peu mise à mal par le faible taux d'expression des suffrages aux assemblées générales. La réunion périodique du corps politique en assemblée souveraine étant jugée par Rousseau comme l'un des meilleurs antidotes à l'usurpation du pouvoir par l'exécutif, on peut comprendre l'intérêt d'actionner un tel levier. Toutefois, un examen de la variété des constitutions politiques des banques coopératives et des évolutions ins-

titutionnelles qui sont les leurs (Jardat *et al.*, 2010) montre que la résistance à la banalisation semble se passer ailleurs. D'une part, maintenir le pouvoir des administrateurs suppose d'investir dans leur formation afin de les rendre capables de faire face à la technicité des décisions prises par l'exécutif. D'autre part, le droit interne des entités locales comme des fédérations – la constitution politique des groupes bancaires – constitue le seul levier de contrôle des évolutions stratégiques des groupes. Encore faut-il pour cela que l'architecture de la constitution interne le permette. Des assemblées générales réunissant des milliers d'adhérents mobilisent les phénomènes de foule (Le Bon, 1895) favorables aux fonctionnements oligarchiques et plébiscitaires. Seule la désignation de représentants en nombre limité permet qu'un véritable pouvoir délibératif s'exerce pour approfondir la volonté générale. Ainsi, l'augmentation des pouvoirs dévolus à la chambre souveraine du Crédit Mutuel Centre Est Europe, contre-poids d'un fédéralisme accru, contribue-t-elle à expliquer que ce groupe, malgré sa forte croissance, soit resté l'un des plus mutualistes avec le petit Crédit Coopératif. Par l'exemple de cas empiriques il apparaît que, dans l'entreprise également, le seuil de Montesquieu puisse être franchi. Une condition nécessaire en est que des évolutions constitutionnelles appropriées accompagnent la croissance de l'organisation et ainsi maintiennent une gouvernance effective c'est-à-dire un contrôle du gouvernement (l'exécutif, la direction générale) par le corps politique souverain.

6. Développés par exemple par Rousseau (1762, Livre III, notamment chap. II et III).

3. Le problème de l'inaptitude à la lutte

« Qu'il est difficile et compliqué de diriger un groupe coopératif ! ». Ces propos tenus par l'ancien président du Crédit Mutuel⁷ font indirectement écho à une prévention bien connue contre l'idée de démocratie dans l'entreprise : celle-ci serait incompatible avec les vertus d'obéissance que nécessite la lutte pour la survie entre collectifs concurrents. Sur le plan logique, il est aisé de réfuter une telle objection en rappelant que l'exécution des manœuvres propres à tout combat relève de l'exécutif et non de l'exercice du pouvoir souverain, plus intermittent. Ce n'est toutefois pas là que se joue le succès d'un tel poncif mais plutôt dans la transposition, largement implicite, des lieux communs réactionnaires quant à la préendue « faiblesse » des gouvernements démocratiques. Ces lieux communs sont principalement de deux ordres. C'est, tout d'abord, un mépris aristocratique du grand nombre qui veut que la recherche d'un large consensus empêche la prise de décisions énergiques. C'est également une anticritique sociale selon laquelle une trop grande sensibilité au bien-être des populations conduit à un coupable relâchement face aux nécessités de l'effort guerrier. À ces clichés qui remontent à l'antiquité gréco-romaine (Veyne, 2005), s'ajoutent les arguments-types, postérieurs aux Lumières, de l'« inanité », de l'« effet pervers » et de la « mise en péril » opposés à toute dynamique progressiste (Hirschman, 1991 ; Martinet, 2012). On peut concevoir que les entreprises de l'économie sociale, étant donné leurs constitutions mais aussi leurs voca-

tions non lucratives et sociétales, constituent une cible de choix pour de telles attaques. L'idée que ces entreprises soient moins performantes que leurs concurrentes privées reflète en creux un tel parti pris : on les accuse incessamment de ne devoir leur bonne santé qu'à des distorsions déloyales de la concurrence.

Il convient peut-être de rappeler ici que, malgré le succès médiatique des déclinologues (Jardat, 2010, p. 54-61) qui recyclent à l'envi les poncifs des années 1930 et 1940 sur la faiblesse des démocraties, celles-ci ont globalement triomphé des régimes brutaux qui les ont attaquées ou menacées. Plus précisément, l'étude des régimes fascistes et bolcheviks a montré que le désordre et le gaspillage y sont monnaie courante, tout autant que la dissimulation d'informations stratégiques et la prise de décisions inadaptées qui les affaiblissent à terme en tant que puissance. En particulier, l'extrême violence des rivalités pour le pouvoir, la multiplication de doublons, fléaux totalitaires décrits notamment par Hannah Arendt (2002[1951]), sont de nature à diminuer considérablement les atouts stratégiques d'un régime autoritaire dans un contexte de ressources limitées. La « mollesse » des démocraties ne traduit qu'un manque de brutalité⁸, brutalité qui ne constitue qu'un avantage tactique et non stratégique.

Les grandes technocraties privée ou d'État sont le lieu de gaspillages inouïs et d'erreurs stratégiques majeures, que favorisent les faiblesses de la gouvernance actionnariale et ses multiples asymétries d'information

7. *Observatoire de la gouvernance du Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale*, séance du 20 mars 2008.

8. Ce manque de brutalité s'entend hors du phénomène colonial, lequel ne constitue d'ailleurs qu'une fausse exception. En effet, les populations indigènes sont typiquement des sujets non souverains exclus du collectif démocratique.

(Charreaux et Wirtz, 2006). Il n'est donc guère étonnant que, là où il leur a été possible de croître, comme par exemple dans l'assurance et la banque, les entreprises à teneur démocratique aient su occuper une position dominante. De tels exemples laissent à penser que la faiblesse relative du secteur coopératif dans l'économie des pays développés relève plus de la difficulté à franchir le seuil de Montesquieu que d'une infériorité guerrière de la démocratie.

CONCLUSION

Parvenu à ce stade de démonstration, on est en droit de se demander pourquoi la question d'une démocratie dans l'entreprise n'est pas plus fréquemment et massivement posée, ce qui est une façon de reprendre l'interpellation de Ghoshal sur le lien entre « mauvaises théories » et « mauvaises pratiques », ou plus exactement de sa réciproque. Si les pratiques de démocratie d'entreprise ne sont majoritairement pas mises en œuvre, alors que nos sociétés approuvent massivement la démocratie comme forme politique, n'est-ce pas parce que le terrain est occupé par des théories qui évaluent la pensée sur l'entreprise de toute dimension politique?

Pour le vérifier, regardons les forces en présence, du côté des académiques. Deux courants de recherche radicalement opposés proposent de construire une *théorie constitutionnelle de la firme*. D'un côté, sur la base de l'étude empirique d'organisations à gouvernance atypique, c'est le programme théorique d'une *constitution politique* de la firme qui est annoncé (Jardat, 2008), et dont le présent article constitue une fondation systématique. D'un autre côté, ce sont les libéraux anglo-américains qui cherchent à transposer un *constitutionnalisme écono-*

mique à la sphère de l'entreprise (Gifford, 1991 ; Buchanan, 1991). Or, comme l'explique Rosanvallon (2008, p. 242), « le constitutionnalisme économique se confond en fin de compte avec un simple mode d'institution du marché pour Hayek et ses proches. La constitution absolue est celle qui institue l'ordre jugé comme le plus naturel, celui de la main invisible ». On ne peut imaginer négation plus radicale, par les forces anonymes du marché, du « travail du politique » comme réflexivité consciente et construction d'un monde commun (Rosanvallon, 2006, p. 298). Le constitutionnalisme économique c'est la négation de toute autorité souveraine sur un collectif, que celui-ci se situe à l'échelle de l'organisation (et l'on aura la réduction du pilotage de l'entreprise à des calculs de coûts et d'intérêts) ou à l'échelle de peuples entiers (et l'on aura la mise sous tutelle des États démocratiques par les seules règles financières). La traduction ultime de l'utopie libérale en gouvernement de l'entreprise n'est pas, contrairement à ce que l'on pourrait croire, une autonomisation politique de cette entreprise, mais au contraire le rêve d'y secréter de l'influence et de la contrainte impérieuse sans commander ni assumer de souveraineté, en quelque sorte une *gouvernementalité sans gouvernance ni gouvernement* qui fait parfaitement système avec la théorie des coûts de transaction de Williamson. Cette « extensivité » (Pesqueux, 2007) du concept de gouvernance, qui déborde sur les autres aspects du gouvernement et les phagocyte, s'inscrit bien entendu dans des rapports de forces sociaux et politiques, de sorte que des concepts dominants finissent par refléter et légitimer la prééminence des groupes sociaux dominants. Elle porte toutefois en elle la destruction même du moteur

productif de l'économie de marché. En effet, une telle négation théorique du politique peut-elle durablement aller sans la négation pratique de la politique d'entreprise, et donc de toute stratégie volontariste⁹ ?

La double interaction entre théories et pratiques n'est pas instantanée et s'inscrit dans la durée : que l'on songe à l'isolement de Friedman dans les années 1950 et au triomphe pratique des monétaristes trente années plus tard. Autant dire qu'une bonne théorie constitutionnelle de la firme ne peut s'inscrire que dans un jeu d'influences de longue durée avec les pratiques d'entreprise, en interaction avec leur stratégie que conditionne le « champ perceptif » (Martinet, 1984) des gouvernants comme des gouvernés (Martinet, 2008). Cette double interaction n'est pas non plus confinée à la seule sphère managériale : l'idée d'une démocratisation de l'entreprise est formulée dans le contexte massif d'une « entreprisation du monde » (Solé, 2008) qui envahit toutes les dimensions du vivre ensemble. Dans une telle perspective, les boucles pratique-théorie-pratique —..., si elles ne peuvent ignorer la dimension managériale, ne sauraient pas non plus se cantonner à la seule sphère organisationnelle, dans la mesure où démocratie dans — et hors de — l'entreprise ont partie liée, dans le cadre de rapports de force qui les englobent l'une et l'autre.

Depuis plus de deux siècles, l'impulsion émancipatrice de nos sociétés, permise pour partie par la gouvernementalité libérale, induit une tension inévitable avec leur gouvernement. Les États ont tant bien que mal

mis en œuvre une stratégie de fuite en avant qui leur a relativement réussi depuis deux siècles, sous la forme d'un approfondissement de la démocratie dans sa convocation du pouvoir souverain en de nouvelles instances (démocratie participative, forums divers) et d'un mode d'exercice du gouvernement moins distant et plus exposé aux critiques ouvertes. L'entreprisation du monde pose dans ce contexte deux questions-clés auxquelles les théoriciens doivent répondre. Première question : le processus de démocratisation peut-il rester étranger aux organisations ? Les conditions de survie de ces deux types de collectif (régimes politiques et organisations), face à la menace externe des concurrents autoritaires et à la menace interne de la dégénérescence politique, sont-elles vraiment si différentes ? Seconde question : la démocratie, qui jusqu'à ce jour n'a pas pu exister autrement que comme processus (certes haché, mais ininterrompu) de démocratisation, peut-elle espérer survivre à l'entreprisation du monde sans que l'entreprise elle-même devienne démocratique ? Dans des sociétés où l'organisationnel envahit inexorablement la vie des citoyens, entreprises et société politique posent comme dans un jeu de miroirs des questions homologues quant à la nature et au destin de la démocratie. Autant rappeler que ces quelques pages ne visent qu'à amorcer une spirale herméneutique vertueuse au sens de Ghoshal, loin de prétendre la dérouler dans son intégralité, tâche qui ne saurait être que collective et étalée sur toute une série de travaux à venir.

9. D'Ansoff (1966) à Martinet (1984), une série d'écrits majeurs a pourtant démontré l'indissociabilité du stratégique et du politique dans l'entreprise. Un évidement du politique dans l'entreprise est vingt-cinq ans plus tard constaté et dénoncé avec force par le même Martinet (2008, 2009).

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff H.I. (1966). *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill.
- Aristote (1995). *La politique*, traduction par Jean Tricot, Vrin.
- Arendt H. (2002[1951]). *Le totalitarisme*, Gallimard, coll. « Quarto ».
- Beishenaly N., Malo M-C., Vézina M. (2008). « rationnement de crédit et avantage concurrentiel des banques coopératives dans le financement des PME : un modèle d'analyse », *La gouvernance des entreprises coopératives*, Munoz J., Radrigan Rubio M. et Regnard Y. (dir.), p. 91-114, Presses Universitaires de Rennes.
- Buchanan J.M. (1991). *Constitutional Economics*, Oxford, Basil Blackwell.
- Callon M., Lascoumes P., Barthes Y. (2001). *Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique*, Éditions du Seuil, Paris.
- Cadiou C., Regnard Y., Rousseau A., Morvan J. (2008). « Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », *La gouvernance des entreprises coopératives*, Munoz J., Radrigan Rubio M. et Regnard Y. (dir.), Presses Universitaires de Rennes, p. 35-56.
- Charreaux G., Wirtz P. (2006). *Gouvernance des entreprises – nouvelles perspectives*, Economica.
- Crozier M. (1993). « Bureaucratie », *Encyclopaedia Universalis*, t. 4, p. 661-664.
- Foucault M. (2004). *Sécurité, Territoire, Population*, Gallimard / Seuil, Paris.
- Foucault M. (2004). *Naissance de la biopolitique*, Gallimard / Seuil, Paris.
- Gianfaldoni P. (2007). « Les banques coopératives françaises à la recherche d'un nouvel équilibre institutionnel », École thématique *Les méthodes de l'analyse institutionnelle*, La Rochelle, 17-18 septembre.
- Giddens A. (1987). *La constitution de la société* (traduction Michel Audet), Presses Universitaires de France.
- Gifford A. (1991). "A constitutional interpretation of the firm", *Public Choice*, vol. 68, n° 1-3, p. 91-106.
- Ghoshal S. (2005). "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n°1, p. 75-91.
- Hansmann H. (1985). "The organization of insurance companies: mutual versus stocks", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 1, n° 1, p. 125-53.
- Hansmann H. (1996). *The ownership of Enterprise*, Harvard University Press.
- Hirschman A.-O. (1991). *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Fayard, Paris.
- Jardat R. (2008). "How democratic internal law leads to low cost efficient processes: practices as a medium of interaction between institution and organization", *Society and Business Review*, vol. 3, n° 1, p. 23-40, Emerald Publishing, Bingley, United Kingdom.
- Jardat R. (2008). « Les Caisses de Crédit Mutuel en Alsace-Lorraine à la charnière des XIX^e et XX^e siècles : maillages croisés et rivalités entre société civile, pouvoir politique et institutions non étatiques – les leçons d'une réussite exemplaire pour les zones en développement du XXI^e siècle », *Actes du colloque du RIUESS*, Barcelone.

- Jardat R. (2009). « Maurice Hauriou, théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 312, mai.
- Jardat R. (2010). « Essai sur la décadence – l'herméneutique de l'objet transdisciplinaire et ses conséquences pour une recherche en gestion », mémoire de HDR.
<http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00514762/fr/oai:tel.archives-ouvertes.fr:tel-00514762>
- Jardat R., Gianfaldoni P., Hiez D. (2010). “Democratic corporate governance within fluctuating cooperative banks: a multidisciplinary diagnosis and propositions of orientations”, *Corporate Ownership and Control Journal*, vol. 7.
- Le Bon G. (1895). *Psychologie des foules*, Félix Alcan éditeur.
- Martinet A.-C. (2008). « Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, p. 95-110.
- Martinet A.-C. (2009). « Management Stratégique et Libertés : pour une science noopolitique du concevable », *Management international*, vol. 13, n° 33, p. 85-98.
- Martinet A.-C. (2012). « Albert Otto Hirschmann. Des possibilités qui se combinent ne sont pas des nécessités », *Les Grands Inspirateurs de la Théorie des Organisations*, Germain O. (dir.), EMS-Management et Société, p. 173-197.
- Mauget R. (2008). « De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire, évolution ou dénaturation ? », *La gouvernance des entreprises coopératives*, Munoz J., Radrigan Rubio M. et Regnard Y. (dir.), Presses Universitaires de Rennes, p. 57-73.
- Mayers D., Smith C. (1994). “Managerial discretion, regulation and stock insurance ownershipstructure”, *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 61, n° 4, p. 638-655.
- Méric J., Jardat R. (2010). “Induction as an institutionalized and institutionalizing practice – retail banking and consultancy in France”, *Society and Business Review*, vol. 5, n° 1.
- Michels R. (2009[1914]). *Les Partis politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Éditions de l'université libre de Bruxelles.
- Montesquieu Ch. (1998). *De l'esprit des lois* / Montesquieu ; chronologie, introduction, bibliographie par V. Goldschmidt, Flammarion.
- Munoz J., Radrigan Rubio M., Regnard Y. (dir.) (2008). *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses Universitaires de Rennes.
- Ory J.-N., Jaeger M., Gurtner E. (2006). « Performance et gouvernance des banques coopératives françaises », partie 1 de l'ouvrage *Les banques coopératives en France: le défi de la performance et de la solidarité* sous la direction de Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P., L'Harmattan, Paris.
- Pesqueux Y. (2007). *Gouvernance et Privatisation*, Presses Universitaires de France, coll. « La politique éclatée », Paris.
- Pflimlin E. (dir.) (2006). *Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport dans le cadre de l'Institut français des administrateurs (IFA), janvier.
- Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (2006). *Les banques coopératives en France – Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.

- Richez-Battesti N. (2008). « Entre banalisation et reconquête des l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », *La gouvernance des entreprises coopératives*, Munoz J., Radrigan Rubio M., Regnard Y. (dir.), Presses Universitaires de Rennes, p. 75-89.
- Rosanvallon P. (2000). *La démocratie inachevée*, Gallimard, Paris.
- Rosanvallon P. (2004). *Le modèle politique français – La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Éditions du Seuil, Paris.
- Rosanvallon P. (2006). *La contre-démocratie – La politique à l'âge de la défiance*, Éditions du Seuil, Paris.
- Rosanvallon P. (2008). *La légitimité démocratique – Impartialité, réflexivité, proximité*, Éditions du Seuil, Paris.
- Rousseau J.-J. (2010[1762]). *Du contrat social – version définitive précédée de la première version*, Édition critique par Simone Goyard-Fabre, Honoré Champion, Paris.
- Solé A. (2008). « L'entreprisisation du monde », *Repenser l'entreprise*, Chaize J. et Torres F., Le Cherche Midi, Paris.
- Todd E. (2008). *Après la démocratie*, Gallimard, Paris.
- Turpin D. (1992). *Droit Constitutionnel*, Presses Universitaires de France.
- Veyne P. (2005). *L'empire gréco-romain*, Éditions du Seuil, coll. « Des Travaux ».