



# La question démocratique au sein des banques coopératives en mutation : diagnostic pluridisciplinaire et proposition d'orientations.

Rémi JARDAT, directeur de la recherche, ISTECS - Ecole supérieure de commerce et de marketing, Paris

[r.jardat@istec.fr](mailto:r.jardat@istec.fr)

Patrick Gianfaldoni, Maître de conférences en sciences économiques, Laboratoire Biens Normes et Contrats, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

[Patrick.gianfaldoni@wanadoo.fr](mailto:Patrick.gianfaldoni@wanadoo.fr)

David Hiez, Professeur, Université du Luxembourg

[David.hiez@uni.lu](mailto:David.hiez@uni.lu)

## Résumé

La question démocratique est devenue d'une actualité brûlante au sein des banques coopératives depuis la fin des années 1990. Elément fondateur des organisations à tailles humaines que furent les premières caisses mutuelles ou coopératives, la démocratie ne risque-t-elle pas de se dissoudre par la force des choses dans ces géants matures et hybrides que sont devenus les grands groupes bancaires coopératifs ?

Le présent article se veut une synthèse pluridisciplinaire permise par la rencontre de trois chercheurs étudiant l'objet banque coopérative sous trois angles complémentaires : le droit, l'économie et la gestion. Après un premier recensement des symptômes possibles de l'effacement de la démocratie inhérente au projet coopératif, un diagnostic plus nuancé est proposé, à la suite duquel sont esquissées quelques pistes de travail pour une évolution inventive de la démocratie coopérative.

## Mots clés

Démocratie, banque, coopérative, pluridisciplinarité, nouveau paradigme coopératif

## Introduction

Depuis une décennie le maintien d'une identité spécifique des banques coopératives pose question. Avec le sauvetage de banques capitalistes par le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel au cours des années 1990, la question de la « pureté » coopérative de ces banques se posait de façon flagrante, du moins de manière plus visible que ne l'avait été la création, au cours de la décennie précédente, de filiales de droit privé. Dans un article pionnier, Daniel Coté avait dès l'an 2000 constaté que la maturité du secteur bancaire, avec ses concentrations oligopolistiques, mettait en cause le projet coopératif au sein des grandes banques mutualistes et il en appelait à la fondation d'un nouveau paradigme coopératif (Coté, 2000).

Quelques années plus tard, toute une série de travaux sont consacrés, notamment en France, à la possibilité de maintenir une identité coopérative tout en faisant face au jeu concurrentiel bancaire et en diversifiant ses sources de financement au-delà du seul sociétariat. Un ouvrage collectif viendra, au milieu de la décennie 2000, poser un jalon remarqué dans l'étude de ce positionnement délicat entre « performance et solidarité »

(Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2006). Depuis cette date les études et les colloques se multiplient.

L'une de leurs caractéristiques les plus notables est à l'origine du présent travail. Il s'agit de la diversité des horizons disciplinaires dont sont issus les chercheurs qui contribuent à l'ensemble de ces études : droit, économie, mais aussi sociologie et sciences de gestion. Nous avons voulu ici tenter une mise au point pluridisciplinaire sur ce délicat problème de la mutation des banques coopératives, en choisissant comme angle de vue l'une des questions clés de l'économie sociale : la démocratie. Croiser les approches respectives d'un économiste, d'un juriste et d'un chercheur en gestion fait ainsi apparaître le phénomène démocratique dans toute sa complexité, due à la pluralité de menaces sur la réalité d'une démocratie coopérative au sein des banques qui s'en réclament, mais aussi aux opportunités inattendues et aux évolutions qui auraient été de toutes façons nécessaires, indépendamment de la seule pression institutionnelle à la démutualisation.

Puisqu'il faut « soigner » à tous les sens du terme la démocratie, ce regard croisé est présenté en trois temps inspirés de la clinique médicale. Dans une première partie sont exposés les symptômes qui alimentent la crainte d'un affaissement du projet coopératif. Dans une seconde partie, nous remontons des symptômes au diagnostic en tentant de faire la part des choses entre réelles menaces et simples indices de recomposition de l'idée coopérative, diagnostic destiné à fournir des points d'appuis à son renforcement. Enfin, dans une troisième partie, nous tentons une synthèse des préconisations qui semblent découler de nos analyses précédentes.

## 1 Les symptômes

Il est possible de relever aussi bien dans le droit, que dans l'économie et la vie organisationnelle les signes d'un affaissement du projet coopératif, particulièrement au sein des banques. On peut dès lors craindre leur conjonction en un scénario de démutualisation radicale qui aboutirait à la disparition d'un pan majeur de l'économie sociale.

### 1.1 Symptômes juridiques

Un premier ingrédient de ce scénario réside dans le constat général que le couple formé par le droit et l'éthique coopérative est en train de changer de nature (Hiez, 2008). Tandis qu'à ses débuts, le projet coopératif a été en quelque sorte créé en amont du droit, sa reconnaissance juridique s'est faite progressivement, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, par l'incorporation dans le droit des principes mêmes de ce projet. Cette inscription « dans le dur » concerne ainsi, en droit français comme en droit canadien français, aussi bien (ibid., p. 3) le principe double qualité (les coopérateurs sont à la fois associés et bénéficiaires) que celui d'acapitalisme (limitation de la rémunération du capital et constitution de réserves obligatoire) et de démocratie politique (« un homme, une voix »). Or, on ne peut que constater, à travers l'ensemble des études menées autour des coopératives depuis une quinzaine d'années, le passage d'une référence aux principes à celui d'une normativité beaucoup plus floue centrée sur les « valeurs » coopératives, qu'accompagne le passage d'un système de règles de droit à un système de normes.

Cette prépondérance accordée aux « valeurs » ne saurait être anodine. Tandis que les principes, sans être immuables, « évoluent de façon plus lente, moins saccadée, que le droit positif de tel ou tel Etat » (ibid., p. 6), la norme relève d'une *soft law* qui ne s'impose que dans des limites contractuelles, et son non-respect n'actionne que des sanctions relevant de circuits d'actions et réactions plus aléatoires que l'infraction à la règle de droit. Sur ce plan là on peut donc avancer que « d'une règle claire, immuable et rigoureuse, nous serions passés à

des normes plus vagues, évolutives, d'une impérativité à géométrie variable » (ibid., p. 8). D'où le risque d'un *grignotement* progressif des principes coopératifs, si les exceptions aux principes traditionnels se multiplient sans que nouveaux principes ou de nouvelles orientations ne soient formulés (ibid., p.9).

### **1.2 Symptômes économiques**

Dans le même temps on est en droit de s'interroger sur « la capacité normative de firmes coopératives dans un environnement sectoriel, et plus largement macroéconomique, acquis aux principes et aux valeurs marchandes et capitalistes » (Gianfaldoni, 2007 : 15). Ainsi, au niveau de la gouvernance des banques coopératives, la logique de rentabilité propre à l'entreprise privée « tend à s'insinuer ou à s'imposer progressivement » (Gianfaldoni, 2008 : 4) à travers les décisions suivantes, qui ont affecté peu ou prou la plupart des banques coopératives françaises :

- opérations de croissance externe et exigence de rentabilité des actionnaires, qu'accompagne une nouvelle configuration de la chaîne de valeur avec une remontée de la valeur créée vers les holdings ou les sociétés cotées,
- rationalisation de la production des services bancaires en vue des performances évaluées en termes de coûts et de gains de productivité,
- légitimation de ces logiques par la réglementation du secteur bancaire : loi de 1984, modifications statutaires de 1992, règles prudentielles dites de Bâle II,
- publication d'évaluations financières par des agences de notation,
- motivation des dirigeants salariés et dirigeants administrateurs de plus en plus axée sur des critères et leviers financiers

Dans le cadre d'un scénario prospectif, de telles dispositions sont susceptibles de contribuer à « démutualiser de l'intérieur » les banques coopératives, en vidant de leur substance les solidarités inhérentes au « quadrilatère » de Desroches - dirigeants, administrateurs, salariés et sociétaires – et les équilibres institutionnels soutenus par ce quadrilatère. La relation dirigeants-salariés est affectée par une tendance des premiers à adapter les « pratiques démocratiques » aux « pratiques d'affaires » plutôt que le contraire (Gianfaldoni, 2007, p. 7), la relation salarié-sociétaire tend vers une clientélisation de la relation de service (ibid.), tandis qu'entre administrateurs et dirigeants un différentiel croissant de compétence technique ne peut que conduire à une asymétrie réelle de pouvoir qui dépossède les sociétaires de leur pouvoir d'orientation de la banque. Enfin, le gigantisme des ensembles bancaires mutualistes ne peut que naturellement accroître la distance entre administrateurs nationaux et sociétaires, tendance éventuellement accrue par la personnalisation des fonctions et le cumul des mandats (ibid., p. 11). Enfin, on peut douter même de la pérennité de ce schéma quadripartite, dans la mesure où l'adoption d'un véhicule coté, introduisant un cinquième acteur sous la forme de l'actionnaire, vient transformer le quadrilatère en « pentagone » (Ory, Gurtner et Jaeger in Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006 : 99).

Ces nouvelles répartition du pouvoir technique comme économique ne conduisent-elles pas naturellement à une situation où la démocratie de droit, avec ses votes et ses résolutions approuvées en assemblées diverses, recouvrerait une non-démocratie de fait, réduisant les instances statutaires à un pur rituel ? La question est d'autant plus aiguë que les études terrain montrent une étroite imbrication entre l'institutionnel et l'organisationnel.

### **1.3 Symptômes organisationnels**

L'étude d'un grand groupe bancaire coopératif français (Jardat, 2008a) rejoint pour partie les observations faites parallèlement par Daniel Coté lors de sa recherche-action menée auprès d'une Caisse Desjardins: le projet, les principes et les valeurs coopératifs sont vains s'ils ne se traduisent pas dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. Daniel Coté parle à ce sujet de « moments de vérité » au quotidien (Coté, 2005 : 55). L'exemple traité en France

peut-être lu comme l'illustration d'une étroite interaction entre les attendus du projet coopératif d'un côté, matérialisés par un droit interne très élaboré, et les contraintes du gigantisme organisationnel de l'autre.

D'un côté la pression compétitive (lutte pour les parts de marché au sein d'un oligopole national de la banque à réseau) et normative (réglementation bancaire) vient renforcer la tendance au centralisme technocratique qui survient naturellement dans toute grande organisation. La mise en place de systèmes d'informations, la nécessité de consolider globalement des ratios de rentabilité et de performance, tout comme la technicité croissante du métier bancaire, ne peuvent que tendre à accroître les asymétries de ressources entre le diplômé et le promu à l'interne, le hiérarchique et l'opérateur, le dirigeant central et l'administrateur local. Or, les sociologues l'ont montré depuis quelques décennies, ces asymétries de ressources génèrent mécaniquement, au quotidien, des asymétries de pouvoir : ainsi on parlera avec le sociologue Anthony Giddens de la « dialectique du contrôle dans les systèmes sociaux » (Giddens, 1985 : 64). Celui qui sait plus, qui a plus de vision d'ensemble, que ses fonctions amènent à rencontrer un réseau plus vaste de collaborateurs et de partenaires extérieurs détient mécaniquement un pouvoir plus grand. Reste à savoir si ce pouvoir est utilisé dans le sens de l'intérêt collectif, sous le contrôle des parties prenantes intéressées, ou s'il est au contraire l'opportunité de percevoir des bénéfices matériels (revenus) ou symboliques (reconnaissance, prestige) abusifs, à un degré plus ou moins proche des asymétries propres à l'entreprise privée. Dans le cadre d'une technicité et d'une taille d'organisation croissante, tout laisse penser *a priori* que c'est la deuxième possibilité qui tend par la force des choses à se réaliser, si aucun contreponds spécifique n'est développé.

D'un autre côté cependant, l'architecture de pouvoir très élaborée de la banque étudiée conduit en permanence à contrebalancer ces asymétries de pouvoir et, sinon à réaliser une utopie de la démocratie pleine et entière, du moins à entretenir une logique de recherche du consensus qui va à l'encontre des tendances technocratiques et centralisatrices. Une série de décisions comme de non-décisions stratégiques et organisationnelles, gravée dans les mémoires, l'illustre pleinement (Jardat, 2008a : 32-33). Ces événements formateurs d'une croyance commune en un contre-pouvoir des sociétaires comme des Caisses décentralisées face aux dirigeants centraux, n'auraient pu avoir lieu sans une architecture institutionnelle forte qui établit, avec la force d'inertie des statuts juridiques, un équilibre des pouvoirs entre le local et le central ainsi qu'entre diverses parties prenantes de la banque (ibid. : 36-38).

On ne peut qu'en déduire qu'*a contrario*, sans une telle architecture statutaire, la pression à la démutualisation aurait pu s'exprimer de manière beaucoup plus forte. L'exemple d'autres groupes bancaires coopératifs, moins architecturés dans un sens démocratique, va d'ailleurs dans ce sens, dans la mesure où ces derniers ont pris des années d'avance sur le premier en matière d'appel aux capitaux boursiers et, corrélativement à notre sens, quelques milliards d'euros de pertes en plus lors de la crise des *subprimes*.

#### 1.4 Le scénario de démutualisation radicale

La conjonction de ces trois groupes de symptômes laisse entrevoir un scénario de démutualisation radicale : tandis que la taille et la maturité des banques tend à renforcer les asymétries de pouvoir en faveur des technocrates centraux, le besoin de recourir à des financements privés accroît la pression au rendement et fait éclater l'équilibre institutionnel quadripartite de Desroches, ce qui conduit à un renforcement relatif de la relation émergente dirigeant –actionnaires des véhicules cotés et ainsi favorise le centralisme technocratique en un cercle d'auto-renforcement de l'imitation du secteur capitaliste. Dans le même temps, la souplesse offerte par une formulation de l'éthique coopérative en *soft law* permet d'accompagner cette démutualisation d'un détricotage juridique qui ne maintient que les

apparences d'une continuité coopérative, du moins jusqu'à ce que la démutualisation de fait soit devenue irréversible.

Ce scénario, qui peut paraître extrême, est-il pour autant le plus probable ? L'est-il en outre au même degré dans l'ensemble du secteur bancaire coopératif ? Un diagnostic plus approfondi, attentif au mouvement même de la recomposition institutionnelle comme à sa variabilité selon les lieux de pouvoir et les organisations, doit nous offrir quelques éléments de réponse.

## 2 Le diagnostic

Mainte analyse a révélé que la crise des *subprimes* tenait en bonne partie à la recherche de rendements beaucoup trop élevés, impératif de rentabilité auquel sont soumises à moindre degré les banques relevant d'une finance plus « patiente » (Jardat & Boned, 2008). Il n'en reste pas moins que, sans atteindre les montants observés à la Société Générale et à BNP-Paribas, les pertes essuyées par les établissements dotés d'un véhicule coté (Caisses d'Épargne-Banque populaire, Crédit Agricole) se sont avérées sans commune mesure avec celles d'établissements préservés de la pression actionnariale (Crédit coopératif), malgré une taille parfois tout aussi élevée que celle des grandes banques capitalistes (Crédit Mutuel-CIC). Cet événement a rappelé que les banques coopératives ne forment pas un ensemble homogène mais relèvent au contraire d'une certaine diversité de statuts et de culture qui n'est pas sans conséquences sur leurs forces et faiblesses économiques. Il y a fort à parier que leur degré de « démocratie » est tout aussi divers. Ce constat prouve qu'il n'y a pas d'un côté une pureté coopérative et de l'autre une radicalité capitaliste à laquelle les banques seraient sommées de se rallier, mais une infinie possibilité de gradations et de choix possible dans l'évolution des statuts et des pratiques de ces banques. D'où l'intérêt d'analyser de près leurs actuels processus de transformation, qui sont susceptibles de receler des motifs d'inquiétude pour la pérennité du projet coopératif mais aussi des opportunités de renouvellement de ses instruments au service de ce projet, tout en interrogeant, via le droit, la multiplicité que recouvre la notion de démocratie.

### 2.1 Diagnostic économique

Le prisme de l'économie permet de déceler le caractère dynamique des équilibres institutionnels au sein des banques coopératives. Pour l'entrevoir, il convient de ne plus seulement prendre en considération l'*institution* coopérative, c'est-à-dire « un ensemble préexistant et objectivable de ressources de justification à disposition des agents économiques pour leurs problèmes de coordination ou leurs conflits de reproduction » (Gianfaldoni, 2008 : 8), tels qu'en offrent par exemple les corpus de droits et statuts, les organigrammes, les traditions internes. C'est en observant, dans la durée, des constructions conventionnelles émergentes que l'on peut espérer identifier les germes d'un renouvellement du projet coopératif. En effet, la *convention* résulte des interactions qui se produisent entre agents au cours d'épreuves de justification lancées, relancées ou renouvelées (Bessy et Favereau, 2003). La notion de convention se rapproche ainsi de celle de repère, que Commons avait créée par opposition à celle de règle dénotant une réalité plus figée (Jardat, 2008b).

L'émergence de telles conventions a été étudiée au sein des principales relations de coordination entre les parties prenantes du quadrilatère de Desroches : la coordination entre administrateurs et dirigeants salariés, la coordination entre sociétaires et administrateurs, la coordination entre dirigeants et employés et enfin la coordination entre employés et clients sociétaires. Le tableau ci-dessous synthétise les analyses retracées en détail dans (Gianfaldoni, 2008) :

Coordination....	Faits / observations marquants	Conventions émergentes
Entre administrateurs et dirigeants salariés : niveau national	Diversité des statuts Objectif commun : la croissance	Conventions d'utilité économique : - Effets de taille - Economies de ressources - Accroissement valeur ajoutée et parts de marché -> expansion sur les territoires régionaux
Entre administrateurs et dirigeants salariés : niveau local	Phénomène de cooptation des administrateurs locaux, légalisés par les élections Compromis autour d'objectifs sociaux ou de gestion, traitement des dossiers des sociétaires-clients	Convention d'utilité à valeur économique et sociale : Compréhension mutuelle sur le traitement des cas individuels ou propres à un secteur d'activité donné -> maillage de réseaux sociaux
Entre administrateurs et sociétaires	Faible influence de la démocratie participative sur les questions stratégiques Faible cohésion locale renforce la concentration des pouvoirs des administrateurs nationaux	Nouvelles conventions d'utilité économique et sociale : - Passage d'incitations monétaires non marchandes ou non monétaires au titre de l'intérêt collectif à des incitations monétaires marchandes - Nouvelles incitations non monétaires relevant de projets d'intérêt général -> projet de développement social et local, mécénat, fondations bancaires
Entre dirigeants et employés	Passage d'une organisation fordiste, rigide, basé sur la qualification, avec compensations monétaires et non monétaires à un salaire direct plus faible que dans les entreprises capitalistes, à un système salarial avec partie variable individualisée (« relevage de compteurs »), rétrogradation des routines opérationnelles, augmentation du turnover.	Conventions de compétences, conventions d'efforts, Confiance contractuelle et organisationnelle Maintien au cas par cas de la confiance tacite
Entre employés et clients-sociétaires	Marchandisation des services Dépersonnalisation de la relation Technicisation de l'offre produit	Conventions de compétence à l'intersection de l'économique et du social Confiance cognitive Accountance Expérience Engagement sociétaires dans actions sociales ->légitimité réinvestie dans la relation de clientèle

Une telle analyse fait apparaître de forts contrastes selon les lieux d'établissement des conventions : La plupart des relations de coordinations, soit portent sur les seuls conventions

d'utilité économique, soit tendent à séparer l'économique du social dans leur émergence, avec d'un côté une pure logique de business et l'autre une contrepartie sociale compartimentée au sein d'actions sociales ou de mécénat sans conséquences sur la façon de conduire ce business. La relation entre administrateurs et dirigeants salariés au niveau local apparaît comme le lieu de coordination qui semble le mieux échapper à cette dichotomie par le traitement au cas par cas des dossiers des clients sociétaires. Du point de vue de la démocratie, cela signifie que le point d'ancrage le plus pérenne de cette dernière dans les banques coopératives se situe en ce lieu précis que sont les conseils d'administration locaux coopérant avec le dirigeant local. Selon que le renouvellement l'emportera ou non sur la cooptation dans la constitution de ces conseils, on pourra alors qualifier ce noyau dur de la démocratie des banques coopérative de « Girondin » ou de « Thermidorien », voire de quasi « censitaire » dans le cas d'une reconduction *ad vitam aeternam* du même groupe social.

Ce double constat, d'une diversité de statuts et de fonctionnements d'une part, et de l'existence d'un noyau dur précisément localisé de cette démocratie d'autre part, conduit à penser que l'idée démocratique trouvera d'autant plus de traduction concrète et résistera d'autant mieux à la pression démutualisante que le groupe sera, par ses statuts, décentralisé dans son fonctionnement comme dans la répartition des ressources informationnelles (systèmes d'informations) et cognitives (formation, qualification).

## 2.2 Diagnostic organisationnel

Si les groupes bancaires coopératifs ont en principe une ossature inverse de celle des groupes capitalistes, ils sont les uns par rapport aux autres tout aussi divers du point de vue de leur organisation et architecture de groupe que du point de vue de leurs droits et statuts. Diversité statutaire et diversité organisationnelle et managériale vont de pair. Ainsi, les groupes capitalistes ont en général une structure de propriété pyramidale, une maison-mère détenant la majorité des droits de vote dans des filiales qui elles mêmes contrôlent leurs propres filiales, le système de la "cascade de holdings" étant l'application extrême d'un droit des sociétés qui permet à un actionnaire minoritaire (par exemple une famille) de contrôler de fait une multitude de sociétés. Les banques coopératives sont dans une situation opposée : le niveau local détient en général les structures centrales, ce qui suppose des délibérations entre entités locales copropriétaires pour tout ce qui concerne les décisions centrales engageant le bien commun du groupe coopératif. Néanmoins cette "pyramide inversée" coopérative ne présente pas le même faciès dans toutes les banques concernées. Tandis qu'au Crédit Agricole, l'entité locale propriétaire est de niveau régional, ce sont les Caisses elles mêmes qui, au sein du Crédit mutuel, constituent la "cellule de base" propriétaire du réseau.

Cette variabilité doit être considérée comme une source de renseignements multiples et croisés sur l'interaction démocratie-organisation. Nous proposons d'ici d'en faire l'esquisse en mettant en avant trois aspects de cette interaction : 1°) de longue date, les groupes bancaires coopératifs ne relèvent pas d'un modèle « pur » ; 2°) certaines architectures de groupe sont susceptibles de générer des « réducteurs d'écart » entre l'idée démocratique et sa traduction au quotidien et il en résulte pour la partie coopérative une « force démocratique » qui conduit, en un certain sens, à une « mutualisation » de la partie capitaliste et non une démutualisation de la partie coopérative; 3°) Il a existé des cas concrets où la performance et croissance économique d'un groupe allait de pair avec un approfondissement de la démocratie.

### 2.2.1 « Impureté » ancienne des groupes bancaires coopératifs

Avec la constitution de groupes coopératifs hybrides détenant des filiales de droit privé, on observe la concaténation, en leurs sommets respectifs, d'une pyramide inversée coopérative et d'une pyramide non inversée capitaliste en un «sablier» mixte, comme l'illustre par exemple le Crédit Mutuel (voir fig. 1 ci-dessous). Les sociétaires sont certes, *via* les entités centrales, aux commandes de l'ensemble. Il n'en reste pas moins que, situées au goulot d'étranglement du sablier, la direction générale et la présidence fédératives contrôlent directement la partie capitaliste du groupe. Dans le cas du Crédit Mutuel la tête fédérative joue un rôle-clé dans la relation client-fournisseur (services informatiques notamment) qui s'instaure entre celle-ci et les Caisses clientes.

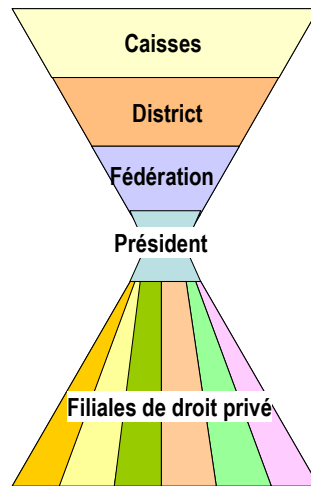


Fig. 1 - Le « sablier » du Crédit Mutuel Centre Est Europe

Le fonctionnement qui en résulte reflète l'interaction permanente entre particularités statutaires (le droit) et contenu organisationnel (la nature des filiales). Au Crédit Agricole, la Presse fait état de tensions entre les exigences de rentabilité du véhicule coté (CASA) d'un côté et le souci de pérennité et sécurité des administrateurs (notamment salariés) issus du réseau de l'autre<sup>1</sup>. Au sein du Crédit Mutuel, une étude de terrain a mis en évidence une dynamique différente. Le bas du sablier est ici constitué de filiales informatiques prestataires de services pour les Caisses du réseau. La tête du réseau, elle-même responsable devant les Caisses, entretient la prééminence de ces dernières en affirmant sans cesse qu'elles sont les clientes des filiales et, à ce titre, décident en dernier ressort de la pertinence et de la qualité des services fournis par ces filiales.

### 2.2.2 Existence de « réducteurs d'écart démocratique »

L'intérêt d'une architecture institutionnelle où la cellule de base (i.e. la Caisse) est de taille relativement réduite réside dans la proximité entre les administrateurs d'un côté et les sociétaires de l'autre. La distance entre décideurs élus et électeurs est réduite, ce qui garantit une meilleure représentation, tout en faisant de l'élection au conseil un pas plus facile à franchir que dans de grandes entités. D'où un renouvellement certain dans la composition des conseils, lequel renforce à son tour leur représentativité et leur légitimité. A contrario, un ratio élus/sociétaires faible, de même qu'un faible taux de rotation des administrateurs élus, ne peuvent tendre qu'à accroître l'écart entre démocratie formelle et démocratie réelle.

<sup>1</sup> « Crise de gouvernance au Crédit Agricole », *Lesechos.fr*, 11 juillet 2008



Autre réducteur d'écart, la formation des élus s'avère un dispositif précieux pour limiter l'appropriation du pouvoir par les décideurs salariés au détriment des sociétaires. Cette dérive technocratique a été envisagée précocément au Crédit Mutuel Centre Est Europe, par l'un de ses présidents historiques et la formation des élus a été explicitement affirmée comme un moyen d'y remédier : « l'équilibre entre savoir et pouvoir ne peut se réaliser que si les élus disposent également du savoir » (Gueslin, 1982 : 401-406).

Une telle architecture institutionnelle génère une forme spécifique de rationalité économique : dans une organisation où les entités périphériques (fédérées) détiennent un pouvoir fort assis par le droit, les entités centrales (fédérales) sont dans l'obligation de fonctionner dans une logique de service aux unités fédérées. Logique de service d'autant plus prégnante que, du moins en droit, les Caisses indépendantes sont susceptibles de mettre en concurrence les services rendus par la fédération avec leurs propres auto-prestations, voire avec des prestataires externes. Ainsi, une Caisse commercialise les produits conçus par la direction marketing, non parce qu'elle y est obligée, mais parce qu'elle les juge plus pertinents que la gamme de produits « maison ». Le rapport de force étant ainsi « inversé » en regard de ce qui se passe dans une entreprise hiérarchique classique, toutes sortes de maux de l'entreprise bureaucratique capitaliste sont susceptible d'y être fortement atténués : projets surdimensionnés et non adaptés aux réalités de terrain, surcoûts et inflation des effectifs et des coûts des services centraux (« loi de Parkinson »), séries de « stop and go » affectant des projets de changements (notamment informatiques) insuffisamment préparés en concertation avec les opérateurs de terrain qu'ils vont affecter, etc. (cf. Jardat, 2008a). En effet, dans le cas d'une architecture de pouvoir « en sablier » où les entités opérationnelles sont au sommet du pouvoir, les services centraux sont dans l'obligation permanente réelle (et non seulement professée) de donner satisfaction aux premières, cette obligation étant sans cesse rappelée par la direction générale charnière du système (ibid.).

Cette rationalité économique de la démocratie d'entreprise est mesurable par ses effets : par exemple, les coûts unitaires de services centraux sont largement inférieurs dans une banque mutualiste fédérale à ceux que l'on observe dans une banque capitaliste classique (Ibid.). Ainsi, le pouvoir démocratique conféré aux administrateurs locaux ne débouche pas obligatoirement sur une pagaille de pouvoir et une versatilité décisionnelle (clichés accolés à la démocratie par les aristocrates et oligarques de toutes sortes dès l'Antiquité gréco-romaine), mais au contraire crée un équilibre des pouvoir générateur d'effets économiques pertinents : les entités centrales y sont contraintes à demeurer des structures *low cost* fournissant des services de qualité aux Caisses locales.

Etant donné que les filiales de droit privé en charge des prestations fonctionnelles sont au service de la partie coopérative, au sein de laquelle les entités fonctionnelles fédératives sont elles-mêmes au service des Caisse, la « contamination » des modes de fonctionnement aura tendance à se faire de l'entité coopérative vers l'entité capitaliste et non l'inverse. C'est là toute la différence entre l'achat ou la création d'entités capitalistes par un groupe coopératif et la vente partielle de ce groupe coopératif au sein d'un véhicule coté. On peut ainsi définir deux idéaux-types de l'hybridation entre coopération et capitalisme. Dans le premier cas, le « sablier » positionne l'entité démocratique au sommet de l'institution et en fait l'échelon recteur du groupe. Dans le second cas, ce sont les actionnaires de l'entité capitaliste qui sont susceptibles de jouer ce rôle et d'exercer une pression à la démutualisation (cf. figure 2)

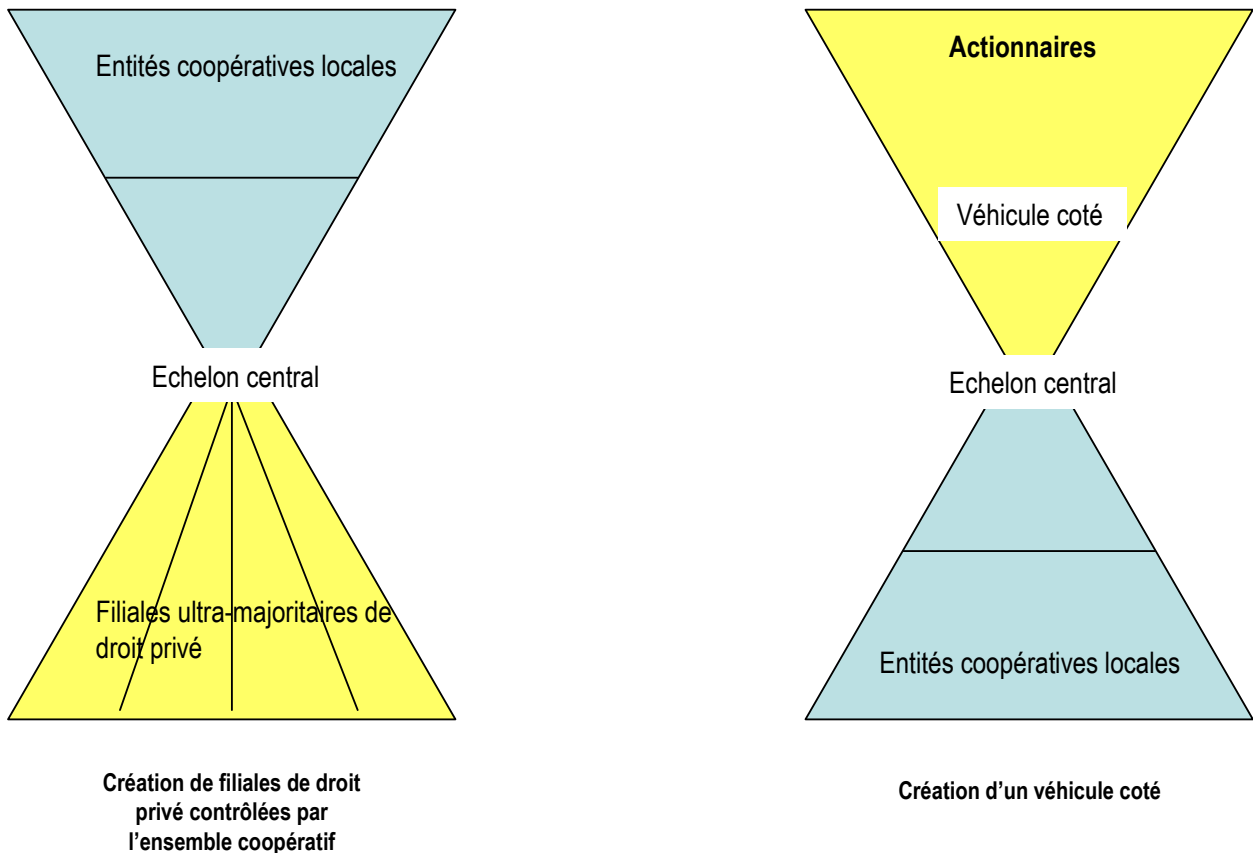


Fig. 2 : Le « retournement de sablier » : deux idéaux-types de l'hybridation coopération - capitalisme

### 2.2.3 Croissance et approfondissement démocratique

Hybridation et croissance ne sont pas antinomiques avec la démocratie coopérative. Cette dernière ne peut toutefois subsister sans se transformer, comme tendrait à l'illustrer l'histoire même des droits et statuts de la Fédération Centres Est Europe du Crédit Mutuel (Gueslin, 1982 ; Jardat, 2008b ; Jardat 2009). En effet, construit sur la base d'une cellule démocratique de proximité, implanté en concordance avec la « démocratie villageoise » alsacienne et mosellanne, le système Raiffaisien a subi de multiples évolutions au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Déconfessionnalisation, vicissitudes du contexte politique et déspecialisation avaient mis ce modèle à l'épreuve, jusqu'aux années 1960, non sans prouver sa robustesse. La phase de forte croissance des années 1960-1970, portée notamment par la bancarisation des classes populaires et moyennes, puis par l'invention de la bancassurance en son sein, a constitué un facteur de changement d'ampleur tout aussi considérable que les mutations en cours du monde mutualiste. Pourtant, on n'affirme guère, rétrospectivement, que le projet coopératif se soit affaïssé à cette époque.

On ne peut que constater, parallèlement, que cette évolution économique, technique et organisationnelle a été accompagnée, dès la fin des années 1970, par une évolution institutionnelle majeure avec la montée en puissance d'un « parlement » fédéral et la rédaction d'un corps de droits et statuts instituant explicitement la séparation entre un « pouvoir exécutif », un « pouvoir législatif » et un « pouvoir judiciaire ». La massification de la fédération s'est donc accompagnée de l'élaboration d'une sorte de « constitution » interne en charge de régler démocratiquement le fonctionnement politique d'une entité devenue trop grande pour se reposer sur la seule proximité géographique et relationnelle. La solution présentée est celle d'un mélange de démocratie représentative (importance de la chambre syndicale comme « parlement ») et de démocratie plébiscitaire à multiples degrés (assemblées générales locales, de district et fédérale). Elle s'accompagne en même temps d'un effort de formation des administrateurs élus aux techniques bancaires, voulu par le promoteur de cette constitution. Cette constitution n'a pas été rédigée ni plébiscitée en un jour. Elle a fait l'objet de débats à la fois longs dans leur durée, large dans leur participation et contradictoires dans leur contenu. C'est pourquoi on peut considérer qu'à travers elle, c'est bien une sorte de *pouvoir constituant des sociétaires* qui s'est exprimé. Les transpositions à d'autres banques comme au contexte économique social qui est le nôtre trente ans plus tard ne sauraient être automatiques ni sans nuances. Deux leçons de l'histoire semblent néanmoins s'imposer :

1°) l'impossibilité de croire qu'un groupe coopératif bancaire puisse croître et faire évoluer ses métiers de manière radicale et rester démocratique, sans que ses statuts évoluent de manière à offrir à cette démocratie des garanties nouvelles et adaptées à ce nouveau contexte,

2°) le fait qu'il existe des cas où l'hybridation entre nécessités concurrentielles et projet coopératif ne se traduit pas par la pure et simple banalisation de la banque coopérative.

## 2.3 Diagnostic juridique

Il convient enfin de ne jamais oublier la caractère pluriel et évolutif de la notion de démocratie, dont témoignent son histoire comme ses théories et régimes successifs. En particulier, le monde coopératif se doit de prendre en compte aussi bien cette pluralité et évolutivité des possibilités démocratiques que la nécessité d'une cohérence minimale entre la politique, le social, l'économique et le culturel pour que cette démocratie ne soit pas une formule creuse ou un rituel dénué de portée émancipatrice.

### 2.3.1 Pluralité et évolutivité de la démocratie

La démocratie s'analyse, *a minima*, comme un régime politique, au même titre que l'oligarchie ou la monarchie (Aristote 2004). Elle constitue donc une de ces questions fondamentales pour le vivre ensemble dont le juriste (comme le politiste) s'occupe. Elle ne présente toutefois pas les traits de rigueur terminologique qui caractérise habituellement les concepts juridiques. Sa dimension politique et l'attraction qu'elle produit depuis la modernité en ont multiplié les usages et diversifié les significations. Ces sens sont eux-mêmes extrêmement variés dans l'entreprise mais ce n'est que par un retour sur la richesse politico-juridique de la notion que nous pourrions réinterroger les relations ambiguës entre entreprise et démocratie.

Dans l'histoire, la démocratie a renvoyé à différentes modalités concrètes d'organisation des régimes politiques et, parallèlement, à des connotations opposées. On sait que dans l'antiquité, la démocratie caractérisait la cité athénienne. Quoiqu'elle comportât des esclaves, elle avait un souci scrupuleux de la non professionnalisation des fonctions politiques, utilisant par exemple le tirage au sort comme mode de désignation le plus neutre. Elle reste aussi le modèle, presque mythique, de la démocratie directe. Très rapidement pourtant, l'âge d'or s'éteint et la démocratie s'éclipse pour ne refaire surface qu'à la Renaissance avec l'intérêt renouvelé pour la culture grecque et conséquemment ses institutions. C'est ainsi que la démocratie réapparaît comme un régime politique positivement apprécié et qu'il sera finalement établi, à la suite du mouvement révolutionnaire de la fin du XVIIIème siècle, comme le modèle encore aujourd'hui considéré indépassable. Le suffrage du peuple apparaît dans cette conception comme un élément central, cristallisant toute l'attention, comme en atteste la lutte pour la conquête du suffrage universel. Pourtant, derrière ce modèle, il n'est pas certain que l'accord soit aussi aisé à réaliser sur son contenu précis, y compris au sein de nos sociétés occidentales. C'est ainsi que, s'il n'est généralement plus défendu de recourir à une démocratie directe intégrale, celle-ci demeure dans l'imaginaire la seule véritable démocratie, les représentants dans la démocratie indirecte instaurant toujours une sorte de trahison des représentés. Et cette faveur pour la démocratie directe se retrouve à tous les niveaux de la vie collective, principalement à travers le référendum. On en a vu l'enjeu politique à l'occasion de l'adoption du traité pour une constitution européenne mais l'introduction d'un référendum d'initiative locale par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 (art. 72-1 de la Constitution) en est une manifestation tout aussi notable. Pareillement, le vote a cessé de représenter l'alpha et l'oméga de la démocratie, celle-ci ne pouvant se contenter d'une expression périodique mais exigeant une participation continue, quelles qu'en soient les formes.

Ce sont aussi les structures fondamentales de nos sociétés qui connaissent des confusions, la démocratie tendant à absorber tous les concepts politiques centraux. Il en est ainsi de la séparation des pouvoirs et de l'état de droit. Pourtant, les démocraties n'ont pas l'apanage du respect de ces principes, comme en atteste le nombre significatif de monarchies encore en place ; et la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 ne fait aucune référence à la démocratie tandis que son article 16 intègre la séparation des pouvoirs. Celle-ci renvoie classiquement à l'exigence d'une distinction entre les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire (Montesquieu 1998). Non seulement ceux-ci sont indépendants en ce qu'ils remplissent chacun une fonction spécifique pour laquelle ils ont compétence exclusive mais, en outre, ils peuvent disposer de modes de contrôle réciproques. Quoique ces caractéristiques ne soient pas réservées à la démocratie, nul doute aujourd'hui qu'il n'y a pas de démocratie sans leur consécration.

La compréhension qu'en a eu la France révolutionnaire n'a toutefois pas toujours été partagée et on peut même dire qu'il a finalement été abandonné. En 1789, il y a une telle magnification du peuple, pris comme entité, que tous ses éléments partiels, les diverses communautés dont il se compose, ont été renvoyés à la marge ou exclus. C'est ainsi que tout le pouvoir s'est concentré entre les mains des représentants du peuple. Ceci a conduit au rejet de tous les corps intermédiaires ou à leur mise sous tutelle du pouvoir politique central, mouvement traditionnellement représenté par le décret Dallarde de 1791. L'Amérique a fourni un autre modèle (Tocqueville 1999), fondé sur l'expression des communautés institutionnalisées, dont on sait l'influence qu'il a exercé. C'est ainsi que la France a progressivement consacré l'existence des syndicats (1884) puis des associations (1901), des congrégations religieuses (1905) et que ceux-ci ont vu leur place croître au sein de la société. Ce n'est pas seulement leur nombre qui doit ici être relevé mais l'institutionnalisation de leur aptitude à représenter des intérêts distincts des seuls intérêt général et particulier, ce que le

droit nommé un intérêt collectif. A ce titre, associations et/ou syndicats sont, sous certaines conditions, de plus en plus incorporés à des structures de concertation ou de décision pour l'élaboration des politiques publiques, à tous les niveaux et dans tous les domaines. Parallèlement, la jurisprudence a progressivement abandonné sa réserve devant le risque de dissolution de la notion d'intérêt général et reconnu leur capacité à représenter en justice ces dits intérêts collectifs (Dupont 2008).

Les mêmes ambiguïtés se retrouvent en ce qui concerne l'état de droit, notion conceptualisée au début du XX<sup>ème</sup> siècle (Herrera 2003, p. 117). Pas plus intégré à la démocratie que la séparation des pouvoirs, elle a néanmoins tout autant partie liée avec celle-ci. L'Etat de droit consiste principalement dans la reconnaissance et la garantie des droits fondamentaux, autrement dit la mise en place de procédures de nature à éviter l'expression de l'arbitraire.

Ce tryptique donne une image assez fidèle de la démocratie contemporaine, à la précision près que celle-ci ne s'est pas figée dans le marbre et connaît actuellement de nouvelles évolutions. Celles-ci sont le fruit d'une double réflexion théorique : d'un côté les travaux d'Habermas sur la procéduralisation (Habermas 1992), de l'autre les efforts pour repenser la place du citoyen dans une société ultra-technicisée (Callon Lascoume Barthe 2001). De là, quoique de façon déformée, est né le développement de la démocratie participative, par laquelle le système politique essaie de donner aux citoyens une dimension plus active et directe à leur participation à la vie politique. Sans pouvoir parler de nouvelle forme de démocratie directe, il s'agit néanmoins certainement d'une nouvelle phase de la démocratie.

### 2.3.2 *Conséquences pour la traduction concrète de la figure démocratique dans les entreprises coopératives*

On voit que la figure démocratique est particulièrement riche et que son application au monde de l'entreprise peut être porteur de nombreuses innovations. On pourrait s'interroger sur la légitimité d'intégrer la démocratie dans ce lieu dans la mesure où la première relève de la sphère politique tandis que la seconde appartient au domaine économique. Deux remarques viennent toutefois ôter une bonne part de l'intérêt de la question, au moins pour ce travail. D'une part, la démocratie dans l'entreprise est devenue une question classique depuis les années 80, avec l'évolution de la conception de l'entreprise, passée du statut de propriété du chef d'entreprise à celui d'agrégat de personnes et de relations constitutif d'une réalité homogène, alors qualifiée d'institution, au sein de laquelle la démocratie est le vecteur de l'intégration de ses différents membres. D'autre part, l'entreprise coopérative, qui retient ici plus particulièrement notre attention, a depuis longtemps revendiqué son caractère démocratique — le vote par tête qui préside à l'organisation de ses assemblées générales y est symptomatiquement appelé principe démocratique —, en en faisant même un critère distinctif par rapport aux entreprises dites capitalistes. Dans ces conditions, c'est l'établissement de parallèle entre la conception de la démocratie dans la société politique et l'entreprise coopérative qui doit être recherchée. Mais, dans cette recherche, il ne faudra jamais perdre de vue la richesse de la notion politique. La seule reconnaissance de la capacité de tous les coopérateurs à participer au vote ne saurait ainsi constituer un indice suffisant de son caractère démocratique.

Une dernière remarque doit être faite à ce propos. La démocratie n'est pas une simple forme politique sous peine de n'être qu'une coquille vide. Il n'y a pas de démocratie sans capacité des citoyens à y jouer leur rôle car participer à la vie publique n'est pas inné mais résulte d'un apprentissage. Celui-ci peut emprunter des formes extrêmement diverses mais son résultat est indispensable : connaissance des institutions et de leurs mécanismes, sans laquelle son fonctionnement apparaît d'une obscurité incompatible avec l'appropriation que doit en faire le citoyen. De même, le citoyen doit avoir une formation suffisante pour

comprendre la vie qui l'entoure, sans quoi il ne sera pas en mesure d'avoir un avis éclairé sur les questions auxquelles sa qualité de citoyen le confronte, et risque même plus radicalement d'en détourner totalement son intérêt. Bref, la démocratie ne se conçoit qu'avec des citoyens culturellement prêts à la démocratie, sans quoi nous ne sommes que face à un simulacre. Il va de soi que cette remarque prend une force particulière en ce qui concerne les entreprises coopératives, tout spécialement les coopératives bancaires.

Cette nécessité de l'adaptation culturelle se pose aujourd'hui sous une dimension au moins double. D'un côté, les droits et statuts des groupes coopératifs se doivent d'être en phase avec le type de demande démocratique qui émane de la société civile à laquelle appartiennent les sociétaires. Les phobies collectives diverses qui se créent autour des problématiques d'environnement et de santé, aussi bien que les procédures de participation des citoyens à l'élaboration des grands projets d'intérêt général à impact fort sur les modes de vies et les riverains (réunions publiques sur les tracés de TGV et autres projets d'infrastructure, par exemple) montrent que la société civile exige que croissent les composantes participative et technique de la démocratie. Les entreprises coopératives ne pourraient désormais faire l'impasse sur ces dimensions démocratiques dans l'évolution de leurs droits et statuts, sous peine de cesser d'être à l'avant-garde de l'émancipation économique et sociale et de voir les sociétaires se détourner du projet coopératif pour se consacrer à des formes d'action collective plus en phase avec les exigences de la société civile. D'un autre côté, les groupes coopératifs se doivent d'élever le plus grand nombre de sociétaires aux capacités nécessaires pour que la participation soit éclairée, ce qui suppose un effort de formation technique, mais aussi d'information stratégique et sectorielle, soit général, soit ciblé *a minima* sur les administrateurs élus, en charge de co-décider au quotidien avec les dirigeants salariés.

## 2.4 Synthèse

Au carrefour des trois diagnostics économique, organisationnel et juridique de la démocratie dans les groupes bancaires français en mutation apparaissent trois facteurs clés de pérennité d'une certaine réalité démocratique :

1°) Participation et démocratie technique sont nécessaires à l'établissement de conventions équilibrées entre les différentes parties prenantes du projet coopératif. D'où l'impérieuse nécessité de la formation des acteurs (avant tout les sociétaires et administrateurs) afin d'éviter l'enfermement technocratique de la politique de ces banques.

2°) La proximité (physique mais aussi institutionnelle) apparaît comme réducteur d'écart primordial entre l'idée démocratique et sa traduction dans le comportement humain. D'où l'intérêt de toutes instances qui, au sein des groupes bancaires coopératifs, rapprochent un petit nombre d'individus représentatifs des sociétaires et des décideurs techniques. Certaines de ces instances existent déjà et doivent se maintenir sans être vidées de leur substance par des organes parallèles : ce sont par exemple les conseils d'administration locaux, les conseils de surveillance, les fondations. D'autres instances sont émergentes ou pourraient être créées qui impliqueraient les sociétaires dans la vie d'une « démocratie technique et participative » des groupes bancaires : groupes de travail thématiques, panels de sociétaires pour juger les nouvelles offres de produits services, etc.

3°) La nécessaire évolution des statuts ne peut se faire qu'en aval de l'observation d'un projet coopératif renouvelé dans les actes car le droit n'est pas créateur en soi, seul le projet l'est. D'où une double nécessité :

- a) dans un premier temps d'une meilleure connaissance des coopératives par elles-mêmes (d'un point de vue sociologique, économique, organisationnel, juridique), de manière à repérer les nouveaux modes d'établissement des conventions conciliant impératif de performance, de solidarité et de démocratie,
- b) dans un deuxième temps, d'un processus d'établissement de nouveaux statuts qui reflète le *pouvoir constituant* des sociétaires, par oppositions à des modifications faites à la va-vite voire subrepticement.

## Conclusion

L'établissement d'un nouveau projet coopératif est indispensable dans les banques coopératives, nous rejoignons ici les propositions de Daniel Coté. Sans prétendre disposer de données suffisantes pour avoir détecté l'ensemble des formes émergentes d'un nouveau paradigme, nous entendons ici esquisser ce qui pourrait constituer les grandes lignes de force du *processus* susceptible de le faire émerger. Le croisement pluridisciplinaire de nos études nous amène en effet à formuler les orientations suivantes :

- a) Il y a nécessité de faire preuve d'invention aussi bien statutaire qu'économique et organisationnelle. Les expériences accompagnées par Daniel Coté auprès des Caisses Desjardins rejoignent en cela les observations faites au sein du Crédit Mutuel : la démocratie, en tant que composante du projet coopératif, n'existe que si elle transparaît au sein des pratiques quotidiennes de ses parties prenantes.
- b) Cette invention ne saurait toutefois se limiter aux seules pratiques professionnelles et managériales qui n'impliquent, pour l'essentiel, que les salariés et les clients sociétaires. Pour que le quadrilatère de Desroches continue à fonctionner dans toutes ses composantes, la réinvention coopérative doit reposer sur trois piliers au moins qui apparaissent au carrefour de nos analyses, avec un certain ordre et sans exclure des allers et retours (figure 3):

- (i) La formation
- (ii) La compréhension
- (iii) La constitution

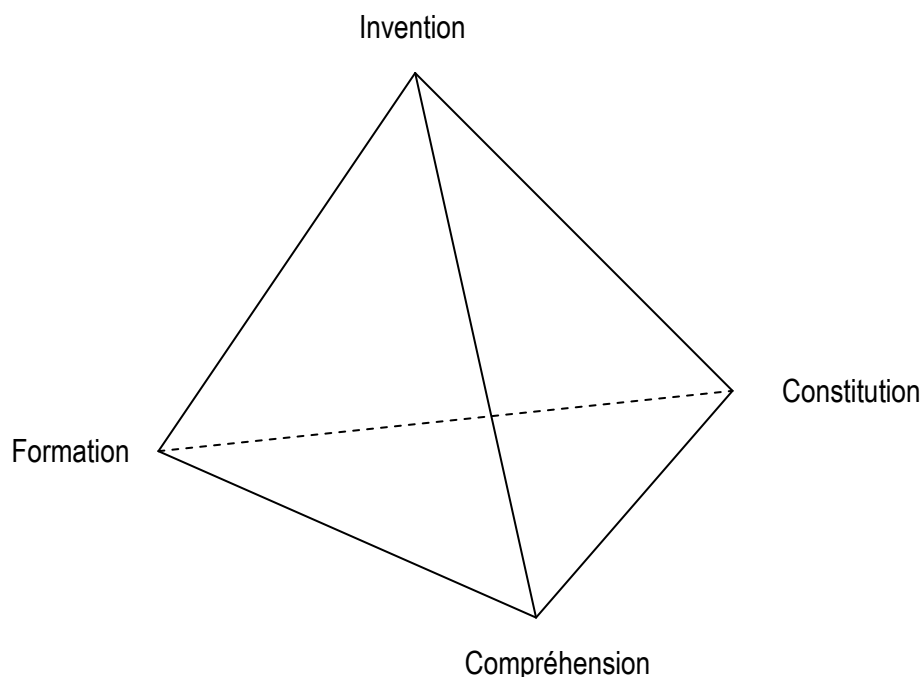


Figure 3 : Le tétraèdre de la réinvention coopérative : l'invention repose sur la formation, la compréhension et la constitution.

(i) La formation est indispensable pour rendre les sociétaires et administrateurs capables d'exercer, avec la qualification nécessaire, leur pouvoir constituant. Sans elle s'exerce mécaniquement un cens technique aussi étroit que l'était le cens financier de la monarchie de Juillet. Elle recèle en outre deux autres effets vertueux : le premier est de renforcer la cohésion entre sociétaires, puisque le partage de schémas mentaux techniques et organisationnels est une forme de proximité institutionnelle. Le second est de réadapter sans cesse la représentation collective du projet coopératif, par un langage qui s'ancre dans l'environnement de la banque comme dans ses pratiques quotidiennes (commerciales, techniques etc.) aussi bien que dans son histoire.

(ii) La compréhension que les groupes coopératifs ont d'eux-mêmes est d'autant plus indispensable à développer qu'elle ne va pas de soi. Les évolutions techniques comme institutionnelles de leur environnement baignent en effet dans une idéologie libérale de la « prospérité du vice » largement orthogonale à leurs valeurs. Le risque est alors grand d'introduire, par mégarde, des innovations organisationnelles et managériales qui les démutualisent subrepticement. Les banques coopératives doivent pour elles-mêmes développer un regard critique et lucide sur les forces et faiblesses inhérentes à leurs spécificités statutaires et culturelles, de manière à éclairer les nécessaires évolutions de leur fonctionnement. La création d'instituts, la conduite de groupes de travail communautaires (rapport Pflimlin) vont dans ce sens.

(iii) La constitution de nouveaux corpus de droits et statuts ne devrait, en principe, intervenir qu'en aval d'un mûrissement suffisant des démarches entamées selon les deux autres piliers. Elle sera d'autant plus féconde et légitime, en effet, qu'y seront associées des parties prenantes qualifiées et éclairées. L'ampleur de ce défi constitutionnel peut se mesurer à la durée qui fut nécessaire, dans l'histoire politique, à ce que les sociétés dépassent le stade où, comme l'avait vu Montesquieu, seules les cités et micro-Etats pouvaient fonctionner en république, tandis que le principe monarchique ou despotique restait le lot des grands Etats. L'alphabetisation, la circulation des opinions par la presse écrite, aussi bien que le développement de disciplines offrant une plus grande auto-réflexion du corps social (économie politique, sociologie) ont permis de franchir le seuil de Montesquieu et de former de grandes démocraties. On peut conjecturer que ce changement d'échelle, pour l'entreprise coopérative, n'obtiendra un succès de même ampleur que si des conditions analogues d'éducation et de réflexivité collective sont réunies.

A l'issue de ce panorama quelque peu programmatique, on ne peut manquer de signaler, concernant le volet « compréhension » du processus d'évolution coopérative, la responsabilité qui incombe aux chercheurs et enseignants comme aux dirigeants et administrateurs qui financent leurs travaux ou à tout le moins leur donnent accès aux données de terrain. La notion de pluralisme trouve ici une autre traduction : la mise en place d'un



nouveau projet coopératif sera collective, pluridisciplinaire et aussi pluristatutaire en ce qu'elle réunira sociétaires, salariés et managers, scientifiques et bénéficiaires.

## Références bibliographiques

Aristote [2004] , *Les politiques*, trad. inédite, introd., bibliogr., notes et index par Pierre Pellegrin, Flammarion, 2004.

Bessy C., Favereau O. (2003), « Institutions et économie des conventions », *Cahiers d'économie politique* », n°44, PP. 119-164

Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain Essai sur la démocratie technique*, Seuil.

Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2005), *Economie sociale et solidaire, territoires et proximités*, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 296, 8-25.

Commons J. R. (1934), *Institutional Economics. Its place in Political Economy*, the MacMillan Company, New York.

Coté D. (2007), « Fondements d'un nouveau paradigme coopératif – Quelles incitations pour les acteurs clés ? », *RECMA* n° 305 : 72-91

Coté D. (2005), « Loyauté et identité cooperative – L'implantation d'un nouveau paradigme coopérative », *RECMA* n° 295 : 50-69

Coté D. (2000), « Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif », *RECMA* n°275-276 : 149-166

Dupont N. (2008), *Recevabilité de l'action en justice d'une association non habilitée à agir par la loi, comm. de Cass., civ. 1<sup>ère</sup>*, 18 sept. 2008, *La semaine juridique*, édition générale, II, 10200.

Enjolras, B (1996), « Association et isomorphisme institutionnel », *RECMA* n°262, Paris : France

Farjat G. (2004), *Pour un droit économique*, PUF.

Freund, Julien (1965), *L'essence du politique*. Sirey: Paris, France.

Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N. (2007), « La Gouvernance des banques coopératives françaises – Démocratie et Territoire », *Actes du colloque de l'ISTEC* pp.10-40, Paris, septembre (CD-ROM, téléchargeable sur l'URL [http://www.istec.fr/pdf/Actes\\_Colloque\\_Gouvernance\\_20\\_09\\_07.pdf](http://www.istec.fr/pdf/Actes_Colloque_Gouvernance_20_09_07.pdf))

Gianfaldoni P. (2007), « Les banques coopératives françaises à la recherche d'un nouvel équilibre institutionnel », *Ecole thématique Les méthodes de l'analyse institutionnelle*, La Rochelle, 17-18 septembre.

Gianfaldoni P. (2008), « Droits coopératifs, droits sociaux et conventions économiques : une application aux banques coopératives », pp. 95-108, dans P. Domin et alii (dir.), *Actualités de l'économie sociale*, L'Harmattan, Paris.

Gilly J-P. et Torre A. (éd.) (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris

GUESLIN A. (1982), *Le Crédit Mutuel, de la caisse rurale à la banque sociale*. Coprur : Strasbourg, France.

Herrera C. (2003), *Droit et gauche Pour une identification*, PU Laval, Québec, Canada

Habermas J. (1992) (trad. R. Rochlitz et Ch. Bouchindhomme), *Droit et démocratie Entre faits et normes*, Gallimard.

Hiez D. (2008), « l'éthique coopérative et le droit », papier de travail inédit

Jardat R. (2009), « Maurice Hauriou, Théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes », RECMA n° 312

Jardat R (2008b), « Les Caisses de Crédit Mutuel en Alsace-Lorraine à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle : maillages croisés et rivalités entre société civile, pouvoir politique et institutions non étatiques - le leçons d'une réussite exemplaire pour les zones en développement du XXI<sup>e</sup> siècle », *Actes du colloque du RIUESS*, Barcelone

Jardat R. (2008a), "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 No1, pp.23-40, Emerald Publishing : Bingley, United Kingdom

Jardat R. et Boned O. (2008), « La gouvernance mutualiste face à la crise bancaire », *Expansion Management Review* n° 131 : 44-49

Montesquieu, Charles-Louis de Secondat de [1998], *De l'esprit des lois / Montesquieu ; chronologie, introd., bibliogr. par Victor Goldschmidt*, Flammarion,.

Moulevrier P. (2002), *Le mutualisme bancaire – le crédit mutuel de l'église au marché*, Presses Universitaires de Rennes

Oppetit Bruno (1999), *Philosophie du droit*. Dalloz: Paris, France.

Ory J.N. , Gurtner E., Jaeger M. (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

Ost F. et Van de Kerchove M. (1987), *Jalons pour une théorie critique du droit*, édition des Facultés universitaires saint-Louis, Bruxelles,.

Perez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte coll. *Repères*, Paris.

Pesqueux Yvon (2007), *Gouvernance et privatisation*. P.U.F. : Paris, France.

Richez-Battesti N., Ory J.-N., Gianfaldoni P. (2008), « Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité », *Cahiers de recherche du CIRIEC*, n° 7.

Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (2005), « Gouvernance territoriale et réseaux : une illustration par l'accompagnement à la création d'entreprises en France », *Annals of Public and Coöperative Economics* 76 :4, pp. 621-644

Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (dir.) (2006), *Les banques coopératives en France – Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan : Paris, France.

Sadoun B. (2005), *Les origines du Crédit Mutuel*. Coprur: Strasbourg, France

Supiot A. (2005), *Homo juridicus Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Seuil.

Tocqueville Alexis de [1999], *De la démocratie en Amérique*, Laffont, , 3<sup>e</sup> réimp.

Turpin, Dominique (1992), *Droit constitutionnel*. P.U.F. : Paris, France.