Document generated on 08/03/2025 5:03 p.m.

Revue internationale de l'économie sociale
Recma

Maurice Hauriou, théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes
Maurice Hauriou: Theorist of institutions and initiator of mutual rules

Rémi Jardat

Number 312, May 2009

La mutualité en mouvement
The changing Mutual Sector

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1020937ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1020937ar

See table of contents

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)
2261-2599 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Jardat, R. (2009). Maurice Hauriou, théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes. *Revue internationale de l'économie sociale*, (312), 70–83. https://doi.org/10.7202/1020937ar

Article abstract

Because Maurice Hauriou's theory of institutions and foundations cuts across the categories of law and organization, it allows thinking about the development of social and solidarity economy firms as a deepening of their statuary and managerial specificities in relation to their fundamental values. The article illustrates this by looking at the history and current operations of a mutual bank that has experienced strong growth over the past 110 years. A few conditions for maintaining a cooperative and mutual identity in organizational and institutional transformation are proposed in applying these lessons.

Tous droits réservés © Recma, 2009

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

MAURICE HAURIOU, THÉORICIEN DE L'INSTITUTION ET INSPIRATEUR DE STATUTS MUTUALISTES

par Rémi Jardat*

Parce qu'elle est transverse aux catégories du droit et de l'organisation, la théorie de l'institution et de la fondation de Maurice Hauriou permet de penser le développement des entreprises d'économie sociale et solidaire comme un approfondissement de leurs particularismes statutaires et managériaux, en lien avec leurs valeurs fondatrices. Une illustration en est donnée par l'étude de l'histoire comme du fonctionnement actuel d'une banque mutualiste ayant connu une forte croissance au cours des cent dix dernières années. Quelques conditions du maintien d'une identité coopérative et mutualiste dans la transformation organisationnelle et institutionnelle sont proposées en application de ces enseignements.

* Professeur, directeur de la recherche, Istec, 12, rue Alexandre-Parodi 75010 Paris, France. Mél. : 13istecadec@orange.fr.

Interroger les racines historiques est une attitude naturelle de la recherche en économie sociale, tant les particularités des coopératives et des mutuelles ne prennent sens qu'à travers le projet qui les anime de longue date. La nécessité s'en fait aujourd'hui d'autant plus ressentir que, pour des raisons de croissance, d'internationalisation ou autres pressions (1), la question de l'éventuelle banalisation des organismes d'économie sociale est posée. L'interrogation historique est alors une médiation pour peser, dans les changements en cours, ce qui peut constituer un approfondissement comme un reniement du projet coopératif, mutualiste et/ou solidaire.

Une première manière d'interroger l'histoire consiste à retrouver, dans les idées émises par de grands réalisateurs, l'essence du projet coopératif en même temps que des principes, statuts, formes de gouvernance qui éclairent l'économie sociale actuelle aussi bien par leurs différences que par leurs échecs ou leur réussite. La récente étude publiée sur Godin (Draperi, 2008) en est l'illustration.

Une deuxième manière consiste à identifier, dans l'histoire de la pensée, des catégories et des grilles de lecture formulées par les théoriciens qui, sans être acteurs d'un projet coopératif ou solidaire, se sont intéressés aux problématiques qu'ils rencontraient ou ont étudié des objets qui le recouvrent partiellement. Il est proposé ici de montrer comment la pensée de Maurice Hauriou (1856-1929) permet d'appréhender la question des statuts dans l'économie sociale et solidaire de manière particulièrement féconde, pour des organismes en voie de transformation qui n'entendent

(1) Isomorphisme institutionnel (Enjolras, 1996) ou encore coercitif et normatif au sens de Di Maggio et Powell (Desreumaux, 2004).

pas pour autant renier qu'ils sont là, depuis toujours, pour « entreprendre autrement » (Demoustier, 2001).
La première partie de ce travail expose la théorie de l'institution d'Hauriou et discute sa pertinence et son actualité pour les coopératives et les mutuelles. Dans une seconde partie, on teste cette pertinence *via* l'exemple particulier d'une banque mutualiste, sur la base d'études historiques et d'une enquête de terrain. A titre d'illustration, la conclusion propose quelques conditions nécessaires au maintien concomitant de la démocratie et de l'efficacité dans les organismes coopératifs et mutualistes en voie de transformation.

L'institutionnalisme de Maurice Hauriou : points clés et discussion

Maurice Hauriou (1856-1929), professeur d'histoire du droit, puis de droit public et enfin de droit constitutionnel à l'université de Toulouse, n'est pas seulement l'un des plus grands bâtisseurs du droit public français (Sfez, 1966), c'est aussi une personnalité complexe et prolifique, auteur aussi bien d'un traité d'ordre sociologique et anthropologique dans sa jeunesse que de l'essai synthétique qui nous intéresse ici, la théorie de l'institution et de la fondation (Hauriou, 1925). Ce mouvement d'élargissement de la pensée au-delà du droit est aujourd'hui en opposition avec la tendance observée au sein du courant néo-institutionnaliste américain, qui tendrait à réduire la théorie de l'institution à celle des droits de propriété (Gomez, 2004).
C'est l'idée que l'Etat puisse ne pas être la seule source légitime du droit qui semble avoir le plus marqué – choqué ? – les pairs de Maurice Hauriou. Une telle position ne peut que susciter l'intérêt de ceux qui étudient des coopératives et des mutuelles, elles-mêmes génératrices d'un droit interne face auquel la compréhension de l'Etat n'a jamais été exempte de méfiance (Gueslin, 1982 ; Moulévrier, 2002). Pourtant, là n'est pas la seule originalité de cette pensée. Celle-ci s'avère également précieuse en ce qu'elle a constitué une tentative de penser le pouvoir et la justice en se situant en dehors des grandes luttes idéologiques du XX^e siècle (marxisme, fascismes, libéralisme), mais s'est trouvée de ce fait durablement occultée par celles-ci.
Il est à noter qu'Hauriou, ayant pris pour objet d'étude les « organisations sociales », fait œuvre non seulement d'historien et de juriste, mais aussi de sociologue, voire d'économiste ou de théoricien de l'entreprise. Sa dialectique de l'ordre et de la justice l'amène ainsi à prendre une position plutôt favorable à l'entrepreneuriat coopératif : *« L'ordre social établi est pour la solution du salaire, la justice en marche est pour celle de la copropriété »* (Hauriou, 1927, p. 40).
La théorie de l'institution et de la fondation poursuit cette volonté d'embrasser sous toutes leurs dimensions les « organisations sociales » et constitue bien plus qu'une simple théorie du droit. C'est aussi une théorie du pouvoir, de la démocratie et des associations qui met l'accent sur la pluralité des sources d'ordre légitime au sein du corps social.

L'institution au sens d'Hauriou : une lecture de l'adhésion et de la cohésion qui déborde la distinction entre Etat, entreprise et association

Hauriou écarte d'emblée la thématique des *« institutions choses »* (le mariage, la propriété), qui n'ont qu'une existence objective et coutumière dans la société, pour s'intéresser aux seules *« institutions personnes »*, mouvements portés par la subjectivité des individus. Les constituants principaux en sont une *« idée d'œuvre »* ou *« idée d'entreprise »*, *« qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social »*, dotée d'un pouvoir organisé (et donc d'organes), ainsi que des *« manifestations de communion »* qui *« se produisent entre les membres du groupe social intéressé à la réalisation de l'idée »*, ces manifestations étant *« dirigées par les organes de pouvoir et réglées par des procédures »* [2]. Chacun de ces éléments appelle discussion.

(2) Nous n'avons pas la place d'aborder ici d'autres composantes « physiologiques » de l'institution selon Hauriou, exposées dans Jardat (2007*b*).

L'idée d'entreprise

Clé de voûte de la construction théorique d'Hauriou, la notion d'*« idée d'œuvre »* permet d'appliquer la notion d'institution à toutes sortes de groupements humains animés par un but commun, entreprises, associations, Eglises…, l'idée d'Etat n'en étant qu'un cas particulier. Il est important de remarquer que, selon Hauriou, ce n'est pas l'intérêt égoïste qui mène le monde, mais des *« idées d'entreprise à réaliser »*. Pour lui comme pour ses épigones, les relations entre les hommes ne se réduisent pas à des « contrats », d'où la dénonciation d'une sorte de fétichisme du contrat à l'œuvre dans certaines lectures du droit, notamment du droit des affaires. Derrière le contrat, il y a l'institution, et seule l'institution cachée derrière le contrat permet à la relation ainsi nouée d'être productive : *« Le contrat classique est une spéculation* […], *l'institution est un consortium »* (Renard [3], 1933, p. 147). Un tel dépassement du contractualisme sape les fondements de l'argumentation libérale en faveur d'une séparation entre capital et salariat. Selon Hauriou, en effet, il convient de prendre en considération l'ensemble du *« groupe des intéressés »*, c'est-à-dire *« le groupe humain qui, dans une institution corporative, est intéressé à la réussite de l'idée directrice de l'entreprise »* (Hauriou, 1986 [4], p. 101-102). Dans le cas d'une institution étatique, tout sujet devient naturellement à la longue citoyen, *« parce qu'étant exposé aux risques de l'entreprise, il est juste qu'il acquière, en retour, un droit de contrôle et de participation au gouvernement de celle-ci »*. Or précisément, dans le cas d'Hauriou, la théorie de l'institution et ses raisonnements ne se limitent pas à la sphère étatique. On comprend d'autant mieux son affirmation selon laquelle, dans l'entreprise, le salariat devrait à la longue céder la place à la *« co-propriété »*, qui ne peut que résulter d'une transposition de son raisonnement sur la citoyenneté étatique à l'institution que constitue la firme.

(3) Ce disciple d'Hauriou a également développé sa pensée dans deux autres ouvrages, sous un angle thomiste (Renard, 1930 et 1939).

(4) 1986 est la date de réédition posthume de l'article de 1925.

Le pouvoir organisé et les organes de gouvernement

Pour Hauriou, le pouvoir est *« une forme de la volonté »*. Pour qu'il ne soit pas une *« simple force »*, ce pouvoir doit être *« spiritualisé »*. Cette

spiritualisation a deux bases : la séparation des pouvoirs et le régime représentatif. Hauriou a rendu possible, avec ces notions, une recherche très féconde sur l'entre-deux de la dictature et de la démocratie, éclairée aussi bien par des considérations d'ordre, de justice, d'idéal que de réalisme, arbitrées par les critères de l'efficacité bien comprise et de la valeur juridique. La séparation est indispensable pour que le pouvoir ne soit pas *« une simple force »* (*ibid.*, p. 102) et cette séparation peut s'opérer à deux degrés. Au premier degré, la séparation des organes est ce par quoi la fonction l'emporte sur la personne, ce qui correspond à la notion webérienne d'efficacité bureaucratique. Un second degré de séparation réside dans la séparation des compétences, reflet direct, quant à elle, des théories de Montesquieu : *« compétence intuitive »* de la décision exécutoire, *« compétence discursive »* de la délibération et *« compétence de l'assentiment »* doivent elles aussi rester disjointes, pour assurer *« la suprématie des compétences sur le pouvoir de domination vers lequel, sans cette précaution, les organes seraient portés »*. Dans un langage plus moderne, on peut dire que les préconisations d'Hauriou sont une réponse à la *« loi d'airain de l'oligarchie »* (Michels, 1914) et aux tendances naturelles à l'abus de pouvoir que recèlent les asymétries de ressource inhérentes à toute organisation collective (Giddens, 1984). On ne peut que remarquer le fait que, dans une entreprise classique de type SA, on observe indéniablement une certaine séparation des organes (sous la forme d'organisations formalisées), mais en aucun cas une séparation des compétences. En effet, si l'organigramme institue une fonctionnalisation des dirigeants à tous les échelons et canalise ainsi leur volonté, le technocrate cumule en général les trois compétences définies par Hauriou. Dans la latitude managériale qui lui incombe, le manager décide alors selon son intuition, délibère éventuellement, mais avec qui il veut et dans un cercle restreint dont la représentativité n'est nullement garantie, et peut enfin, grâce à la peur du chômage, se passer d'un véritable assentiment des salariés [5]. Pour Hauriou, la fonction essentielle de la représentativité est d'*« éviter que les organes veillent pour eux-mêmes et non pour le corps »* (Hauriou, 1986, p. 103). Considération qui prend une cruelle actualité à travers les problèmes contemporains de gouvernance d'entreprise.

(5) La conséquence n'en est que trop souvent un climat de guerre larvée, laquelle atteint en moyenne un degré relativement élevé en France, comme l'ont montré des études comparatives européennes (Philippon, 2006).

La « manifestation de communion »

Ce n'est évidemment pas une cérémonie religieuse. Notion à la fois politique, psychologique et sociale, elle désigne le phénomène par lequel un collectif humain se met d'accord pour prendre une décision ou pour l'entériner. La « communion » semble ainsi se rapprocher de l'adhésion. Elle est toutefois plus large : la « communion » engage ceux qui participent à sa manifestation, même s'ils n'ont pas adhéré aux idées ayant mené à la décision prise. Elle reste pourtant toujours volontaire, car elle marque, à défaut d'une adhésion au parti pris qui l'a emporté, une loyauté à l'égard de l'institution et un engagement dans la réalisation de son idée d'œuvre. La manifestation de communion s'observe toujours lors des phases critiques de la vie de l'institution, et en premier lieu lors de sa fondation.

Dans cette réponse qu'Hauriou apporte au mystère de la souveraineté, à la suite de Hobbes et de Rousseau, entrent en jeu les dimensions de la raison, mais aussi de l'affect, en liaison avec la notion de volonté. La communion semble ici rejoindre avec prémonition l'accord obtenu dans la force illocutoire de la discussion mis en avant par Habermas (Habermas, 1997). Il s'y produit en effet, par la formation d'une majorité dans un vote, un *« état d'union des volontés »* (Hauriou, 1986, p. 105). Hauriou prend soin de préciser que la manifestation de communion n'est pas le triomphe de l'opinion moyenne, car il prétend au contraire *« expliquer les progrès de la civilisation par l'action des élites »*. On peut dire qu'en ce sens la notion d'Hauriou, couplée à une vision large de la représentativité, constitue un cadre fécond pour analyser les dynamiques d'adhésion aux politiques de l'entreprise, décidées par une élite, mais qui nécessitent un partage suffisant dans l'organisation pour que l'on observe un « passage à l'action ».

La démocratisation comme processus d'approfondissement de l'institution : une base théorique pour penser le lien entre démocratie et efficacité en économie sociale ?

Avec le processus d'« intériorisation », Hauriou fait entrer l'institution dans sa dimension diachronique. L'intériorisation est en effet un phénomène naturel, parfois lent, et même multiséculaire dans le cas de la formation de l'Etat, par lequel l'institution procède à son propre approfondissement : d'un même mouvement, l'idée directrice de l'institution pénètre, de plus en plus intimement, dans l'esprit d'un nombre de plus en plus grand de ses membres. Cette intériorisation s'accompagne d'une démocratisation progressive du gouvernement de l'institution, d'une continuité plus dense de l'institution dans la durée, le rôle des élites devenant plus régulé sans pour autant disparaître. Elle comprend deux étapes clés : l'« incorporation » et la « personnification ».

Pour ce qui concerne l'exemple de la formation de l'Etat, Hauriou définit l'« incorporation » comme le stade du gouvernement représentatif au sein duquel *« les organes de gouvernement, avec leurs pouvoirs de volonté, agissent pour le bien commun dans le cadre de l'idée directrice de l'Etat »* (*ibid.*, p. 110). Mais à ce stade, *« la nation se laisse passivement conduire par le gouvernement »*. Représentativité et liberté politique ne coïncident donc pas. Avec l'Etat personnifié est en revanche atteint *« le stade de la liberté politique avec participation des citoyens au gouvernement »*. La personnification représente un degré supérieur d'intériorisation de l'idée d'œuvre, car *« se produisent des manifestations de communion des membres du groupe qui se mêlent aux décisions des organes de gouvernement »*. Elle se traduit par une plus grande continuité de l'institution, du fait que personnification n'est pas individualisation : *« Une action gouvernementale équilibrée par une communion de fidèles est une garantie de continuité, dans l'interprétation de l'idée directrice, très supérieure à ce que serait la libre interprétation individuelle »* (*ibid.*, p. 118). Par un tel processus applicable à l'ensemble des institutions (Etats, associations, entreprises), Hauriou offre la possibilité de penser l'organisation

non démocratique (telle la société anonyme, SA, à séparation fonctionnelle mais avec prééminence de la hiérarchie, voir *supra*) comme un acquis par rapport à des formes antérieures d'action collective (non encore « incorporée ») sans la considérer pour autant comme un optimum indépassable. L'organisation « personnifiée » n'est en outre pas une organisation dépourvue d'élites ni une organisation unanimiste, étant donné la nature du phénomène de « communion ». Par transposition au monde de la firme, cette gradation ouvre la voie à la formulation d'institutions politiques intermédiaires entre la dictature technocratique des SA et l'automanagement par les salariés. La personnification étant approfondissement de l'idée d'œuvre, il apparaît en outre que, appliquée à l'entreprise, la théorie d'Hauriou prévoit qu'une liberté politique plus grande doit aller de pair avec une intériorisation plus profonde des objectifs de l'entreprise par ses membres. L'ambition d'appropriation des objectifs, poursuivie par toutes les théories managériales modernes, ne saurait ainsi se passer d'une démocratisation politique au sein même de l'entreprise.

La place indispensable, mais relative, du droit dans la vie de l'institution

Après avoir montré comment œuvrent l'intériorisation, les crises[6] de communion et l'action des élites dans la fondation comme dans la durée de l'institution, Hauriou est amené à relativiser le rôle de la règle de droit. Certes, celle-ci est indispensable à la continuité de l'institution. La loi *« règle l'avenir à perpétuité jusqu'à ce qu'elle soit abrogée ou modifiée »* et elle permet donc *« cette élasticité du pouvoir qui prolonge l'effet d'une manifestation subjective de volonté jusqu'à ce qu'il rejoigne la manifestation suivante, grâce au passage à l'état subjectif de l'idée directrice dans les consciences »* (*ibid.*, p. 116). Néanmoins, *« les règles de droit* […] *n'ont pas assez de vie pour organiser autour d'elles une corporation qui leur soit propre et en laquelle elles s'expriment »* (*ibid.*, p 127). La loi ne joue selon Hauriou qu'un *« rôle secondaire dans le système juridique »*. Et il conclut son essai par cette formule lapidaire : *« Le véritable élément objectif du système juridique, c'est l'institution »* (*ibid.*, p. 128). La relativisation de la règle de droit est devenue classique en théorie comme en philosophie juridique. Ainsi, pour Bruno Oppetit, le droit est *« sans substance »* et *« pure médiation »* (Oppetit, 1999, p. 24), tandis que pour Julien Freund il n'est que *« dialectique entre la politique et l'éthique »* (Freund, 1965, p. 285). Hauriou n'en souligne pas moins l'importance de la règle de droit dans le maintien de la continuité de l'institution. Cette idée fondamentale rejoint les positions les plus actuelles des théoriciens du droit et de la démocratie, tel Habermas, pour qui la loi est indispensable au maintien d'un ordre social qui résiste à la *« loi d'airain de l'oligarchie »*. Etant donné les inévitables distorsions de ressources (y compris informationnelles) que génère toute organisation complexe et différenciée, les abus de position dominante sont en effet inévitables si le médium du droit n'est pas là, selon Habermas, pour *« stabiliser les attentes de comportement »* (Habermas, 1997, p. 162) autour de rapports sociaux plus équilibrés.

(6) Hauriou use alternativement des deux termes de « crise » ou de « manifestation » de communication.

On a là un fondement théorique puissant en faveur de droits et de statuts internes à valeur juridique, seuls susceptibles de contenir les dérives oligarchiques dans des limites acceptables, au contraire de diverses « chartes internes » sans valeur juridique développées au sein des SA. On peut y trouver également un avertissement pour les institutions de l'économie sociale qui réfléchissent à l'avenir de leurs statuts : ceux-ci ne peuvent qu'évoluer en harmonie avec l'esprit de l'institution. La notion d'« esprit de l'institution », qui renvoie à une idée d'œuvre partagée par les bénéficiaires et à une sédimentation lente des anticipations de comportement au cours de l'histoire longue des coopératives et des mutuelles, paraît plus adaptée que celle de « culture d'entreprise » usuellement professée par les firmes privées ou d'Etat. La culture d'entreprise présente en effet une épaisseur historique moindre du fait de sa coexistence avec l'objectif non spiritualisé de profit.

Puissance de la théorie d'Hauriou

L'institutionnalisme de Maurice Hauriou permet de penser l'histoire à long terme des entreprises coopératives et mutuelles comme le lent approfondissement d'une démocratie d'entreprise, tout en échappant aux écueils de l'unanimisme démagogique comme de la rigidité institutionnelle. Entre « état de guerre » ou « de nature », puis « dictature », puis « démocratie », il existe toute une palette de situations intermédiaires, descriptibles grâce à des notions originales comme la « communion » ou la « fondation ». Dans un tableau aussi nuancé, l'évolution des droits et des statuts de l'institution, sous la pression d'événements extérieurs ou simplement de sa croissance, est pensée comme une opportunité d'approfondir l'idée d'œuvre et non comme son reniement. La théorie d'Hauriou semble ainsi à même de fournir des outils conceptuels pour résoudre des dilemmes qui sont particulièrement d'actualité pour les coopératives et les mutuelles : dilemme profit-vocation sociale, dilemme démocratie-statuts privés, dilemme croissance-proximité, etc., qui habitent de nos jours des entités en voie d'hybridation avec le capitalisme.

Application de l'institutionnalisme d'Hauriou à une étude de terrain : le cas du Crédit mutuel Centre Est Europe

Le fonctionnement d'une banque mutualiste peut être lu sous l'angle de la gouvernance territoriale (Gianfaldoni, Richez-Battesti, 2007) ou sous celui d'une performance accrue par les liens de proximité (Ory, Gurtner, Jaeger, 2006). Il est également possible de lire l'histoire et le fonctionnement actuel d'une fédération du Crédit mutuel comme une vérification de la théorie de l'institution d'Hauriou. D'une part, les concepts d'Hauriou s'appliquent aisément à l'entité étudiée, au niveau de ses statuts comme à celui de leur construction dans l'histoire. Mais d'autre part, il s'avère que des dirigeants historiques de la fédération ont partagé l'univers théorique d'Hauriou, s'exprimant par ses catégories.

Une « institution personnifiée »

L'« idée d'entreprise » du Crédit mutuel Centre Est Europe consiste, de façon tout à fait officielle, à *« être une banque sociale »* et constitue sa raison d'être depuis la création des premières entités décentralisées (les « caisses »), dans le cadre du mouvement Raiffeisen. Le pouvoir organisé et les organes de l'institution sont hautement élaborés, à travers un ensemble complet de droits et de statuts. Les manifestations de communion sont multiples : assemblées générales de caisse, assemblées générales de la fédération, de même que les sessions du « parlement » de la fédération, appelé « chambre syndicale ». Les fondations de caisses, de même que la refondation périodique d'institutions fédérales et de nouveaux statuts, suivent les principes d'Hauriou, notamment la manifestation de volonté commune, statutairement prévue. Par ailleurs, la vie ordinaire de l'entreprise est bien scandée par des délibérations en assemblée, des décisions du conseil d'administration et des décisions de direction.

Le stade de développement institutionnel de la banque entre également dans la théorie d'Hauriou, dans la mesure où son degré d'« intériorisation » (au sens défini *supra*) apparaît relativement élevé. D'une part, le rôle central du parlement, organe du pouvoir délibératif, ainsi que la séparation des pouvoirs, explicitement établie par les droits et les statuts internes [7], montrent que la banque, en tant qu'institution, a atteint le stade de la « personnification » (séparation des pouvoirs étendue jusqu'aux compétences, voir *supra*) précisément corrélé, selon Hauriou, à l'instauration d'une liberté politique. Ainsi, les statuts de cette fédération affirment explicitement la séparation entre un pouvoir « exécutif », un pouvoir « législatif » et un pouvoir « judiciaire ». D'autre part, l'étude organisationnelle des pratiques *via* une théorie de la structuration (Jardat, 2008) a établi que les pratiques managériales elles-mêmes font l'objet d'une relative homogénéité dans l'entreprise, malgré le faible de degré de codification écrite de ces pratiques, ce qui dénote une forte intériorisation de manières de faire communes, devenues tacites, par les membres de l'entreprise.

(7) Cf. en bibliographie les documents [DG, 1] et [DG, 2].

Le processus de construction institutionnelle : un équilibre ponctué de « crises de communion »

Le Crédit mutuel présente l'avantage d'avoir fait l'objet d'analyses historiques multiples (Gueslin, 1982 ; Sadoun, 2005 ; Moulévrier, 2002). En complément d'interviews réalisées auprès de responsables internes (Jardat, 2008), on dispose ainsi de matériaux directement disponibles pour l'analyse diachronique.

Quelques rappels historiques

Selon les historiens (Gueslin, 1982 ; Sadoun, 2005), comme selon les spécialistes juridiques internes de la banque, le système institutionnel actuel est le résultat d'une construction lente et empirique. Bien que les premières caisses aient été créées avant le XX^e siècle, leur statut juridique ne fut ainsi pleinement reconnu par l'Etat qu'avec la loi de 1947 sur les associations

coopératives. Dans les premiers temps, les rôles de l'instance fédérale étaient restreints, les caisses locales pouvant même, du fait de rivalités à dimension parfois politico-confessionnelle, choisir d'être affiliées à des fédérations concurrentes jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. Enfin, le rôle spécifique de la banque dans le système financier français n'a pas été reconnu par l'Etat avant la loi de 1958. Les actuels équilibres des pouvoirs entre caisses et instances fédérales furent votés quant à eux en 1979. Il apparaît en outre qu'à chaque étape de la construction du système juridique interne, droit et statuts ne furent établis que pour *« stabiliser une situation déjà existante* [8] », parfois en situation de crise et après des débats acharnés. On peut repérer, si l'on en croit les historiens, au moins trois crises majeures dont la résolution, entérinée par les institutions internes, est néanmoins redevable à des personnages clés, parmi lesquels le comte Hubert d'Andlau, lors des remous politico-confessionnels du début du XX^e^ siècle, Henry Ardant, à l'origine de la stabilisation institutionnelle de 1958 [9], et Théo Braun, dont la présidence a permis l'adoption des statuts actuels. C'est notamment sous l'impulsion de ce dernier (Gueslin, 1982, p. 407) que la banque franchit son dernier stade de démocratisation, *via* la prééminence de la chambre syndicale fédérale, qui devient le « parlement » du groupe bancaire [10].

On observe néanmoins que les évolutions institutionnelles sont rares et séparées par des décennies de stabilité. Cet « équilibre ponctué » présente une temporalité qui diffère largement de celle des changements organisationnels usuellement observés dans les entreprises.

Discussion

La constitution progressive d'organes de gouvernement de plus en plus sophistiqués a accompagné la croissance de la banque. Cette sophistication s'est produite dans un sens démocratique et a permis de rendre la banque gouvernable et concurrentielle sans que sa vocation sociale paraisse altérée. On a donc là un exemple vivant de construction institutionnelle lente, sous l'égide d'une « idée d'œuvre » qui s'approfondit et perdure au-delà de la personnalité des dirigeants, même si ceux-ci jouent, par moments, un rôle clé. Les propos de dirigeants actuels rejoignent ceux des historiens pour estimer que, tandis que les décisions d'organisation et de management sont en général consensuelles, les évolutions institutionnelles sont rares et toujours douloureuses. La notion de « crise de communion » semble donc pleinement valable pour interpréter l'histoire institutionnelle de la banque mutualiste : c'est ponctuellement que se manifeste, à l'échelon collectif, la nécessité de faire évoluer les statuts comme l'assentiment à un nouveau dispositif.

L'intériorisation précède l'établissement des règles de droit

Insistons ici sur l'un des aspects de cette histoire de long terme : le caractère dérivé des règles de droit quant aux autres aspects de l'institution. Les droits et les statuts n'ont à aucun moment instauré par eux-mêmes des modes de décision et de fonctionnement étrangers aux usages des

(8) Interview, département juridique.

(9) Pascale Moulévrier a notamment relaté les rapports entre fédérations qui ont pu se manifester lors cet épisode (Moulévrier, 2002).

(10) Statuts décrits dans les documents internes à caractère public mentionnés en bibliographie : [DG, 1] et [DG, 2], et analysés dans Jardat (2006 ; 2007*a* ; 2007*b* ; 2008).

différents protagonistes du groupe mutualiste. Si l'on en croit les témoignages (voir *supra*), il existe même un certain retard systématique entre le besoin et l'institutionnalisation, entre l'usage et la règle. Des règles nouvelles n'émergent que comme une réponse à des crises de fonctionnement et sont précédées d'une longue phase interne de débats et d'explications. Certes, les pouvoirs et les ressources des instances fédérales semblent s'accroître sur le long terme, dessinant un processus de *« fédéralisme par agrégation »* (Turpin, 1992) analogue, par exemple, à la construction de l'Etat helvétique. Mais c'est toujours avec réticence que les entités fédérées ont cédé des prérogatives à l'organe central, au prix de débats parfois houleux, et bien des années après que le contexte organisationnel (taille du groupe, diversification de la clientèle, sophistication technique des métiers) en ait fait sentir la nécessité.

Si la règle de droit est indispensable au maintien de l'institution dans la durée, notamment lorsque sa taille augmente ou que son fonctionnement se complexifie, elle n'est en aucun cas, pour la banque étudiée, un cadre posé de façon technocratique et volontariste, dans l'attente que l'« intendance suive ». La lenteur et la rareté des changements institutionnels observés donnent une mesure de l'intériorisation qui doit précéder chaque évolution statutaire, comme le prévoyait Hauriou.

Proximité idéologique entre Hauriou et les dirigeants historiques de la banque mutualiste étudiée

Les études historiques révèlent des rapprochements indéniables entre l'univers des dirigeants de la banque et l'environnement idéologique de Maurice Hauriou, si ce n'est de sa théorie elle-même. Fervent catholique, Maurice Hauriou appartient à la génération marquée par la doctrine sociale de l'Eglise et il semble qu'il ait personnellement connu les fondateurs du Sillon, mouvement catholique qui souhaitait, dans la France divisée par des querelles politico-religieuses, réconcilier christianisme et démocratie (Gigacz, 1996). Les acteurs clés du mouvement Raiffeisen comme les animateurs des premières caisses et de leurs premiers réseaux fédéraux étaient également inspirés par le christianisme social, ce qui constitue un premier critère de proximité, malgré des différences confessionnelles indéniables (Raiffeisen était protestant) et malgré la « laïcité » indéniable de la banque, dans ses statuts, dans sa clientèle et dans son fonctionnement (Gueslin, 1982). Autre preuve indirecte, l'univers dont est issu le président à l'origine des statuts actuels, ancien syndicaliste CFTC, et surtout l'adoption dans les statuts de la banque d'éléments directement issus de la doctrine sociale de l'Eglise, comme le principe de subsidiarité (*ibid.*, p. 416), mais, au-delà, les principes mêmes *« d'autodétermination, de participation et de pluralisme »* (*ibid.*, p. 382). Enfin, à titre peut-être plus anecdotique, on pourra citer cette phrase du même président historique, qui semble traduire peu ou prou, à travers un vocabulaire distinct mais sémantiquement voisin, les notions clés de la théorie de l'institution et de la fondation : *« L'histoire d'une institution n'est autre que l'histoire de la découverte de sa propre*

fonction […]. *Son statut* [de banque mutualiste] *ne peut lui être imposé par la société comme à une entité anonyme : il doit traduire l'engagement de la personnalité de l'institution dans la réalisation de ses tâches sociales »* (*ibid.*, p. 391). Au risque de forcer quelque peu la démonstration, ne peut-on entendre, dans la première phrase, la notion d'idée d'œuvre, et par *« l'histoire de la découverte de sa propre fonction »*, le processus d'intériorisation décrit par Hauriou ? La seconde phrase (*« Son statut ne peut lui être imposé* [...] *»*), quant à elle, ne renvoie-t-elle pas à une position antijacobine, qui était également celle d'Hauriou, selon laquelle l'Etat ne saurait être la seule source du droit ?

De ces rapprochements, qui semblent être plus que des coïncidences, que conclure ? Probablement que, pour la banque étudiée comme pour d'autres coopératives et mutuelles, la théorie de Hauriou n'est pas seulement un bon cadre d'interprétation, mais plutôt une sorte modèle canonique.

Conclusion

Grace à la théorie de Maurice Hauriou, on dispose d'une grille d'investigation et d'analyse plus complète du lien entre démocratie et efficacité économique et managériale. Des études de terrain déjà réalisées le confirment sur au moins deux points.

1° Le lien entre vocation sociale, démocratie et efficacité managériale n'est pas automatique ; il suppose la coexistence et même l'articulation simultanée de plusieurs facteurs de nature à la fois juridique, organisationnelle et sociale, que l'on peut proposer de désigner comme des « conditions de configuration ». La solidarité n'implique pas la démocratie et celle-ci ne génère pas automatiquement l'efficacité. Seuls certains types de droits et de statuts y sont aptes.

L'étude des services publics à statuts protecteurs (Desmarais, 2001, p. 71-92) montre bien que des droits et des statuts « sociaux » n'ont pas par eux-mêmes d'impact positif sur l'efficacité organisationnelle ; ils favorisent au contraire des politiques coûteuses d'« achat de la paix sociale » et rendent la conduite du changement extrêmement délicate. On pourrait regrouper l'ensemble des règles de protection et d'avantages octroyés des salariés sous le terme de « constitution sociale » de l'entreprise, par opposition aux règles de gouvernement qui sont sa « constitution politique ». Constitution sociale et constitution politique ne sont pas automatiquement corrélées [11]. La particularité des coopératives et des mutuelles n'en apparaît que plus forte : elles partagent avec les « services publics à la française » une constitution sociale plus avantageuse que le droit commun, mais s'en distinguent par l'existence d'une constitution politique démocratique, parfois plus apte à générer l'adhésion et l'efficacité managériale.

L'apport d'Hauriou réside, pour ce qui concerne les conditions de configuration, dans l'affirmation d'une solidarité profonde entre constitution politique démocratique (séparation des pouvoirs, c'est-à-dire des fonctions

(11) Ce qu'Habermas affirme pour la sphère étatique paraît éminemment transposable à la sphère de l'entreprise (Habermas, 1997, p. 93) : *« Seuls les droits de participation politique fondent la position juridique, réflexive et autoréférentielle du citoyen. En revanche, les droits garantissant la liberté négative et les droits sociaux de partenariats peuvent être octroyés de façon paternaliste. L'Etat de droit et l'Etat-providence sont en principe possibles sans démocratie. »*

comme des compétences) et intériorisation des buts de l'organisation (personnification et liberté politique sont liées l'une à l'autre). La démocratie représentative prônée par Hauriou s'avère particulièrement apte à penser la distinction et la complémentarité entre constitution sociale et constitution politique.

2° Le lien démocratie-efficacité ne se maintient dans le temps que si sa mise en place et ses évolutions, dans leurs modalités particulières, le permettent. En complément de la dimension synchronique des conditions de configuration apparaissent ainsi des « conditions de genèse », lesquelles ne sont pas sans implications pour les coopératives et les mutuelles qui entendent aujourd'hui faire évoluer leurs statuts.

Le volet diachronique de la théorie d'Hauriou permet en effet de penser les évolutions institutionnelles non comme un reniement, mais comme un approfondissement de la vocation des coopératives et des mutuelles. La création de filiales de droit privé, l'adoption de véhicules cotés et autres mesures qui portent atteinte à la « pureté » du modèle coopératif peuvent être considérées, dans le cadre de l'institutionnalisme d'Hauriou, comme des leviers d'action visant – ou non – à démultiplier l'idée d'œuvre dans le cadre de son développement naturel à moyen terme.

La théorie d'Hauriou pose toutefois pour cela des conditions. En effet, seules des « crises de communion » sont aptes à provoquer des changements institutionnels qui vont dans le sens d'un approfondissement de l'idée d'œuvre. Ces crises doivent en outre traduire la poursuite du processus d'intériorisation et, pour cela, respecter la constitution politique en place. Dans un langage plus actuel, cela signifie au moins trois conditions concrètes pour que l'entreprise coopérative ou mutuelle fasse évoluer ses statuts sans perdre son âme : *a*) la poursuite de l'idée d'œuvre doit être l'argument central du changement ; *b*) cette évolution doit être élaborée en interne avec la participation politique du groupe des intéressés ; *c*) elle doit se traduire par un degré plus élevé d'approfondissement de la démocratie. ●

Références bibliographiques

[DG, 1], 2005, *Statuts de la caisse de Crédit mutuel adhérente à la fédération du Crédit mutuel Centre Est Europe*, document interne du Crédit mutuel Centre Est Europe, « Droit général », mars, réf. 51.01.82.

[DG, 2], 2001, *Règlement général de fonctionnement des caisses de Crédit mutuel adhérentes à la fédération du Centre Est Europe*, document interne du Crédit mutuel Centre Est Europe, réf. Sofedis 51.01.37.

Demoustier D., 2001, *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Alternatives économiques-Syros.

Desmarais C., 2001, *Les lendemains qui mentent : peut-on civiliser le management ?* Paris, Les Empêcheurs de penser en rond-Editions du Seuil.

Desreumaux A., 2004, « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », *in* I. Huault (coord.), *Institutions et gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE.

Draperi J.-F., 2008, *Godin, inventeur de l'économie sociale : mutualiser, coopérer, s'associer*, Valence, Les Editions Repas.

Enjolras B., 1996, « Association et isomorphisme institutionnel », *Recma*, n° 262, Paris.

Freund J., 1965, *L'essence du politique*, Paris, Sirey.

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., 2007, « La gouvernance des banques coopératives françaises : démocratie et territoire », *Actes du colloque de l'Istec*, p. 10-40, Paris, septembre (CD-Rom, téléchargeable sur l'URL www.istec.fr/pdf/Actes_Colloque_Gouvernance_20_09_07.pdf).

Giddens A., 1984, *The constitution of society*, Cambridge, Polity Press.

Gigacz S., 1996, « Law's third dimensions : international associations and NGOs in the global legal order », mémoire présenté pour le *master's course in legal theory*, European Academy of Legal Theory, Katholieke Universiteit, Brussel-Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles.

Gomez P.-Y., 2004, « Institutionnalisme et gouvernement des entreprises, traductions et trahisons », *in* I. Huault (coord.), *Institutions et gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE.

Gueslin A., 1982, *Le Crédit mutuel, de la caisse rurale à la banque sociale*, Strasbourg, Coprur.

Habermas J., 1997 (trad.), *Droit et démocratie, entre faits en normes*, Paris, Gallimard.

Hauriou M., 1925, « La théorie de l'institution et de la fondation », *Cahiers de la nouvelle journée*, n° 4.

Hauriou M., 1927, « L'ordre social, la justice et le droit », *Revue trimestrielle de droit civil*.

Hauriou M., 1929, 2de édition, *Précis de droit constitutionnel*, Paris, Sirey.

Hauriou M., 1986, *Aux sources du droit : le pouvoir, l'ordre et la liberté*, Caen, Centre de philosophie politique et juridique.

Jardat R., 2006, « Practices, organizational learning and theory of constitutional law : the Crédit mutuel Case », *Colloque Euram*, Oslo, mai.

Jardat R., 2007*a*, « From political constitution to practice : interaction between institutional and organizational routines », *Colloque Euram*, Paris, HEC, mai.

Jardat R., 2007*b*, « Vers un méta-modèle démocratie-efficacité managériale : importance de l'institutionnalisme d'Hauriou et illustration par l'étude d'une banque mutualiste », *Actes du colloque de l'Istec*, p. 149-189, Paris, septembre (CD-Rom, téléchargement sur l'URL www.istec.fr/pdf/Actes_Colloque_Gouvernance_20_09_07.pdf).

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, Bingley, Emerald Publishing.

Michels R., 1914, *Les partis politiques : essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, trad. française, Paris, Flammarion.

Moulévrier P., 2002, *Le mutualisme bancaire : le crédit mutuel de l'église au marché*, Presses universitaires de Rennes.
Oppetit B., 1999, *Philosophie du droit*, Paris, Dalloz.
Ory J.-N., Gurtner E., Jaeger M., 2006, « Performance et gouvernance des banques coopératives françaises », Ire partie de l'ouvrage *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, sous la direction de N. Richez-Battesti et P. Gianfaldoni, Paris, L'Harmattan.
Philippon T., 2006, *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Paris, Seuil, coll. « La république des idées ».
Renard G., 1930, *La théorie de l'institution, essai d'ontologie juridique*, Paris, Sirey.
Renard G., 1933, *L'institution : fondement d'une rénovation de l'ordre social*, Paris, Flammarion.
Renard G., 1939, *La philosophie de l'institution*, Paris, Sirey.
Richez-Battesti N., Gianfaldoni P., 2005, « Gouvernance territoriale et réseaux : une illustration par l'accompagnement à la création d'entreprises en France », *Annals of public and cooperative economics*, 76, p. 4.
Richez-Battesti N., Gianfaldoni P., 2006, *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, Paris, L'Harmattan.
Sadoun B., 2005, *Les origines du Crédit mutuel*, Strasbourg, Coprur.
Sartre J.-P., 1960, *Critique de la raison dialectique*, Paris, Gallimard.
Sfez L., 1966, *Essai sur la contribution du doyen Hauriou au droit administrative français*, Paris, LGDJ.
Turpin D., 1992, *Droit constitutionnel*, Paris, PUF.