

SANDRINE BLANC
ANNE-LAURE BONCORI

Inseec

ÉRIC BRAUNE

Inseec, Insignis Business School



Démocratiser l'entreprise ?

Réflexion critique sur la contribution des sciences de gestion à un argument rawlsien

L'approche libérale égalitaire a récemment défendu une démocratisation de l'entreprise. Cette dernière garantirait une répartition plus équitable des biens premiers et permettrait d'affermir le sens civique des individus. Mais il apparaît que ces arguments reposent sur des hypothèses théoriques non vérifiées. Les auteurs¹ examinent ces propositions au regard des acquis des sciences de gestion, en adoptant une démarche réflexive sensible aux difficultés du dialogue interdisciplinaire qu'elle cherche à établir. Face au constat d'un décalage entre les connaissances disponibles en sciences de gestion et celles requises par les hypothèses rawlsiennes, ils suggèrent des pistes pour le surmonter, tant du côté du libéralisme égalitaire que de celui des sciences gestion. Ils dégagent ainsi les conditions auxquelles une réponse libérale égalitaire empiriquement informée pourra être apportée à la question politique de la démocratisation de l'entreprise.

DOI:10.3166/RFG.245.159-177 © 2014 Lavoisier

1. Les auteurs tiennent à remercier les participants à la Journée d'étude « Démocratie d'entreprise » de l'université Catholique de Lille ainsi que les rapporteurs anonymes pour leurs remarques et commentaires judicieux. Les erreurs restantes les leurs.

Récemment, le gouvernement a relancé la question des seuils sociaux dont la rigidité régulatrice est accusée de freiner la croissance des entreprises situées en dessous du seuil des 50 salariés et de réduire les perspectives d'emploi. Une des solutions serait de lisser les seuils, c'est-à-dire d'étaler les obligations légales et fiscales associées au lieu de concentrer celles-ci sur le seuil des 50 salariés. Cette question politique touche directement celles de la participation des salariés au bénéfice et de leur représentation à travers le comité d'entreprise, s'inscrivant dans une problématique plus large : la démocratisation de l'entreprise (Gomez et Korine, 2005).

Parce que la question de la démocratisation de l'entreprise engage nos représentations de la société juste, nous suggérons que le politique doit être éclairé sur l'opportunité de cette décision par différentes approches normatives et nous faisons ici le choix du cadre libéral égalitaire. Les tenants de l'approche libérale égalitaire ont en effet récemment défendu une démocratisation de l'entreprise, de façon à garantir une répartition plus équitable des biens premiers et affermir le sens civique des individus. Mais il apparaît que leurs arguments reposent sur des prémisses empiriques non vérifiées, portant sur les effets de la participation des salariés sur un certain nombre de variables individuelles. Une réponse libérale égalitaire au politique mieux assurée demanderait donc à être empiriquement informée par les résultats des sciences de gestion. Nous proposons donc d'examiner dans cet article l'apport des sciences de gestion à l'argument rawlsien sur la démocratisation de l'entreprise, en adoptant une démarche réflexive, sensible aux difficultés du dia-

logue interdisciplinaire qu'elle cherche à établir.

Dans une première partie, nous exposons les arguments de la philosophie politique libérale égalitaire en faveur de la participation des salariés et précisons les hypothèses théoriques non vérifiées qui les sous-tendent, afin d'éprouver celles-ci au regard des connaissances disponibles au sein des sciences de gestion, dans une deuxième partie. Nous y faisons le constat d'un double décalage des connaissances disponibles avec celles requises par les hypothèses rawlsiennes. Ce constat introduit dans une dernière partie une réflexion critique sur les raisons de l'échec relatif à l'exercice de dialogue interdisciplinaire entrepris ici. Nous n'y voyons aucune fatalité, mais un encouragement à ce que les freins au dialogue soient levés. Nous proposons donc pour finir les développements souhaitables que l'élaboration d'une réponse libérale égalitaire empiriquement informée à la question de la démocratisation de l'entreprise appelle, tant du côté du libéralisme égalitaire que de celui des sciences de gestion.

I – DÉMOCRATISER L'ENTREPRISE : LES HYPOTHÈSES GESTIONNAIRES DU LIBÉRALISME ÉGALITAIRE

1. L'apparition de la question de la participation des salariés

Le libéralisme égalitaire de John Rawls a profondément marqué la philosophie politique au XX^e siècle (Rawls, [1971] 1987 ; [2001] 2003). La réflexion rawlsienne sur la justice sociale se présente notamment comme une critique et une réponse à l'utilitarisme, auquel il est fait grief de permettre

la violation de la liberté de certains pour la maximisation de la somme totale des satisfactions. Pour le libéralisme égalitaire, une société juste est une société dont les institutions de base, la constitution et le système socio-économique, assurent une distribution équitable des biens premiers, à savoir les droits et libertés de base, la liberté de mouvement et le libre choix d'une occupation, le pouvoir et les prérogatives, le revenu et les richesses ainsi que les bases sociales du respect de soi-même. Le premier principe de justice exige l'égalité de la distribution des droits et libertés de base. Le deuxième principe régit la distribution des autres biens premiers, indiquant que des inégalités dans leur distribution ne sont acceptables que pour autant qu'elles sont attachées à des positions ouvertes à tous (principe de l'égalité équitable des chances) et qu'elles bénéficient aux membres les plus défavorisés de la société (principe de différence). Dans ce système, c'est la priorité du respect des libertés fondamentales sur la distribution équitable des autres biens sociaux premiers qui constitue un garde-fou face aux implications potentiellement liberticides de l'équité socio-économique et forme l'essentiel de la réponse rawlsienne à l'utilitarisme. Notons pour finir que la réflexion rawlsienne sur les institutions d'une société juste a évoqué, entre autres, l'éducation, la fiscalité ou la redistribution, mais est restée évasive sur l'entreprise.

Un certain nombre de travaux récents ont pris acte de l'omission de l'entreprise dans l'œuvre de Rawls, soulevant en particulier la question de la forme légitime de gouvernance de l'entreprise d'une société juste. En effet, tout au plus un bref passage de *La justice comme équité* fait-il mention de la gouvernance d'entreprise comme d'un sujet méritant d'être approfondi. Ces travaux se sont donc penchés sur cette question et ont défendu l'idée d'une participation accrue des salariés aux décisions de l'entreprise, au motif que des entreprises démocratiques² permettraient une distribution plus juste des biens premiers et qu'elles seraient en outre nécessaires au bon fonctionnement et à la pérennité de sociétés justes (Blanc, 2013 ; Doppelt, 1981 ; Hsieh, 2005 ; Hussain, 2009 ; O'Neill, 2008).

Ces arguments pour la démocratisation de l'entreprise reposent toutefois sur une série de prémisses empiriques plus ou moins implicites, correspondant à autant d'hypothèses théoriques en sciences de gestion. La validité de leurs conclusions normatives est donc en partie suspendue à celle de ces hypothèses dont la vérification dépasse le champ de l'analyse philosophique. Cette limite est assumée dans ces travaux, qui avancent leurs conclusions avec précaution, mais elle invite à un examen plus approfondi des hypothèses sur lesquels ils reposent. C'est à cette tâche que nous nous attelons dans les deux premières parties de

2. Ces travaux évoquent indifféremment « la participation démocratique sur le lieu de travail » (O'Neill, 2008, p. 31), « la participation à la décision économique » (p. 35) ou encore la « démocratie industrielle » ou « démocratie économique » (p. 47) : ici, la démocratisation de l'entreprise, bien qu'elle puisse inclure des pratiques de management participatif donnant la main aux salariés sur l'organisation du travail, est prioritairement entendue comme une voix donnée aux salariés dans les instances de gouvernance de l'entreprise sur les questions stratégiques. Dans cet article, nous employons les termes de démocratisation de l'entreprise et de participation des salariés comme des synonymes. Nous désignons les formes de participation plus limitées portant seulement sur l'organisation du travail avec le terme de management participatif.

cet article, engageant notre réflexion par l'exposé des arguments rawlsiens pour la démocratie d'entreprise et des hypothèses qui les sous-tendent.

2. L'argument de la participation comme liberté de base

Un premier argument suggère que la participation des salariés serait une liberté de base, par référence à la définition qu'en donne *La justice comme équité* (Rawls, 2003). Dans cet ouvrage, la valeur des libertés de base tient au rôle que ces libertés jouent dans le développement des deux facultés morales de l'individu. Ces facultés morales sont les facultés requises et postulées par l'idée de personnes libres et égales. Il s'agit de la capacité d'un sens de la justice et de la capacité d'une conception du bien. La capacité d'un sens de la justice correspond à la capacité de « comprendre, d'appliquer et d'agir selon (et non pas seulement en conformité avec) » les principes de justice (2003, p. 39). La capacité d'une conception du bien correspond à la capacité « d'avoir, de réviser et de chercher à réaliser rationnellement une conception du bien » (p. 39). Par suite, l'importance d'une liberté particulière dépend de son implication dans le « développement adéquat et l'exercice plein [complet] et informé » des facultés morales (2003, p. 158) ; notamment, elle « est mesurée... par sa plus ou moins grande nécessité, en tant que moyen institutionnel, pour protéger cet exercice » (2003, p. 159, nous soulignons). Dans *Three Rawlsian Routes towards Economic Democracy* (2008), O'Neill examine précisément trois raisons pour lesquelles la participation des salariés pourrait apparaître comme un dispositif institutionnel nécessaire au développement et à l'exercice

des facultés morales et donc être considérée comme une liberté de base : il s'agit de l'importance des capacités délibératives, de l'autonomie et de la propension à l'activité pour les facultés morales.

L'hypothèse de l'exercice de la capacité délibérative

La capacité d'un sens de la justice des citoyens, c'est-à-dire leur capacité à comprendre les principes de justice, à les appliquer dans leur réflexion politique et agir en fonction de ceux-ci, suppose la participation des citoyens à la délibération publique. En effet, c'est en pesant pour eux-mêmes les différents arguments en faveur de telle ou telle politique publique et en partageant avec d'autres le produit de leur réflexion que les citoyens peuvent parvenir à comprendre les implications des principes de justice pour différents secteurs de la société. Or, l'exercice des capacités délibératives sur le lieu de travail facilite « leur exercice dans l'arène politique » (Cohen, 1989, p. 46, cité in O'Neill, 2008, p. 44, notre traduction). Le rôle de l'entreprise dans le développement des capacités délibératives citoyennes pourrait sembler anecdotique, puisque ce n'est pas après tout la seule organisation où l'individu peut converser ou débattre. Ce serait oublier que les libertés fondamentales ne cherchent pas simplement à rendre possible *a minima* l'exercice des facultés morales, mais qu'elles visent bien à assurer leur exercice « complet et informé ». De ce point de vue, la délibération en entreprise serait requise pour l'exercice complet et informé des capacités délibératives dans la sphère politique, et partant, pour l'exercice plein et informé du sens de la justice des citoyens. Il s'agit donc d'un droit fondamental. Nous remarquons

que ce raisonnement repose sur l'hypothèse suivante :

H1. *La délibération dans l'entreprise est nécessaire à l'exercice complet des capacités de délibération publique.*

L'hypothèse de l'autonomie

Deuxièmement, il faudrait considérer la participation des salariés comme une liberté de base car elle serait indispensable à leur capacité d'une conception du bien entendue comme capacité à avoir, réviser et chercher à réaliser rationnellement une conception du bien. O'Neill s'inquiète ici des éventuels effets délétères d'organisations hiérarchiques sur la capacité des individus à se représenter leur bien et leur capacité à le poursuivre rationnellement. Il craint que des entreprises hiérarchiques et à gouvernance non démocratique atrophient les « capacités [des salariés] à s'autodiriger de façon autonome » (O'Neill, 2008, p. 36). Si cette hypothèse devait être vérifiée, il faudrait repenser l'organisation du travail de façon à préserver la faculté des individus à se fixer des fins de façon autonome. Ce deuxième argument repose sur l'hypothèse suivante :

H2. *La participation des salariés est une condition nécessaire de la capacité de l'individu à se diriger de façon autonome.*

L'hypothèse de la propension à l'activité – version forte

O'Neill affine encore sa réflexion en proposant de distinguer les conditions requises pour le *développement* des facultés morales de celles requises pour leur *exercice*. En effet, les arguments précédents ne font référence qu'aux conditions de développement des facultés morales. Mais l'exercice complet des facultés demande une autre

qualité au citoyen : ce dernier doit être *actif* et posséder l'élan nécessaire à la mise en œuvre de ses facultés. Précisément, la participation dans l'entreprise encouragerait la propension à l'activité citoyenne dans la vie publique et à l'activité morale dans la vie privée (O'Neill, 2008). Cet argument repose sur deux hypothèses :

H3a. *La participation des salariés est nécessaire à la propension à l'activité citoyenne.*

H3b. *La participation des salariés est nécessaire à la propension à l'activité morale privée.*

3. L'argument de la stabilité démocratique

L'hypothèse de la propension à l'activité – version faible

On identifie un argument proche mais distinct de celui des libertés fondamentales dans les travaux de Hussain, O'Neill ou encore Cohen. Il ne s'agit plus d'affirmer maximalelement que la participation des salariés est nécessaire au développement et à l'exercice des facultés morales, mais plus simplement de reconnaître qu'elle y contribue, favorisant ainsi la *stabilité* d'un régime constitutionnel juste. Cet argument repose donc sur la valeur de la stabilité d'une société juste (Hussain, 2009 ; O'Neill, 2008). Sa force normative est moindre que celle qui défend un droit à la participation comme liberté fondamentale mais elle reste suffisante pour nous conduire à préférer un régime de démocratie économique, toutes choses égales par ailleurs. On note aussi que l'hypothèse sous-jacente est moins exigeante, au sens où elle ne demande pas d'avoir fait la preuve que ce dispositif institutionnel soit le seul envisageable pour obtenir le résultat

considéré. Cet argument invite à reprendre les versions des hypothèses précédentes non plus sous l'angle de conditions nécessaires mais sous celui de conditions suffisantes. Par exemple, concernant la propension à l'activité citoyenne :

H3c. *La participation des salariés a un impact positif sur la propension à l'activité citoyenne.*

L'hypothèse du sens de la justice

L'argument de la stabilité mobilise également d'autres hypothèses liées à la capacité d'un sens de la justice, notamment la capacité à *agir selon* les principes de justice. Cette capacité désigne le *sens de la justice* du citoyen, son adhésion aux principes de justice, qui s'exprime notamment lors des délibérations et du vote démocratiques. En effet le citoyen rawlsien ne doit pas voter en fonction de son intérêt particulier, mais choisir la composante politique dont le programme reflète à son sens la meilleure application des principes de justice à la structure de base de la société. Cette disposition à voter pour des partis qui défendent les valeurs d'une société juste et poursuivent des politiques qui y sont conformes est gage de stabilité. La valeur de la stabilité d'une société juste doit donc nous encourager à choisir des formes institutionnelles qui favorisent le développement du sens de la justice des citoyens.

Or, pour Hussain (2009), un régime économique qui encourage la participation des salariés à des formes de délibération par branche d'activité favorise le développement du sens de la justice des salariés. C'est pourquoi nous pouvons formuler la défense de la participation à la délibération en entreprise au nom de la valeur de la stabilité de la société à travers l'hypothèse suivante :

H4. *La participation des salariés a un impact positif sur le sens de la justice.*

4. L'argument de la participation comme bases sociales du respect de soi

Abordons pour finir, la défense de la démocratisation de l'entreprise au nom de la répartition équitable des bases sociales du respect de soi-même (Blanc et Al-Amoudi, 2013 ; Hsieh, 2005). La notion de respect de soi est délicate à cerner chez Rawls. Dans *Théorie de la justice*, Rawls définit « le respect (ou l'estime) de soi-même » (Rawls, 1987, p. 479-80) comme le fait d'avoir le sens de sa propre valeur, de la valeur de ses projets et d'avoir confiance dans sa capacité à accomplir ses intentions. Cette définition emploie les notions de respect et d'estime de soi de façon interchangeable, alors qu'elles sont distinctes : le respect de soi correspond à la conviction que l'on vit conformément à sa conception du bien, idée associée à l'idée de son statut ou de sa dignité, alors que l'estime de soi correspond plutôt à la vision, positive ou négative, que l'on a de soi-même, fondée sur la perception de ses compétences, de ses traits naturels tels que l'apparence physique ou les compétences athlétiques (Moriarty, 2009). Rawls concède dans *La justice comme équité* qu'il s'agit de concepts différents, sans préciser toutefois celui qu'il juge être au cœur de sa théorie.

De plus, les principes de justice ne visent pas la distribution du respect de soi comme tel, mais de ses bases sociales. Celles-ci sont assurées par les deux principes de justice et leur reconnaissance publique, ainsi que par « l'opportunité d'avoir un travail qui a du sens » dont la garantie est confiée en dernier ressort à l'État. Le rôle éventuel de l'entreprise n'est en revanche guère abordé par Rawls.

L'hypothèse du respect de soi

Des travaux néo-rawlsiens ont soulevé la question du rôle de l'entreprise dans la garantie des bases sociales du respect de soi. Ces travaux envisagent la gouvernance de l'entreprise comme l'une des composantes possible des bases sociales du respect de soi, notamment en l'absence d'État-providence fort (Blanc et Al-Amoudi, 2013). La participation des salariés accroîtrait le sens au travail et donc le respect de soi des salariés. Cette conclusion est d'autant plus nette que l'État-providence est faible et le travail vécu comme passage obligé de la vie de chacun. Cette argumentation repose sur l'hypothèse suivante :

H5. *La participation des salariés a un impact positif sur leur respect d'eux-mêmes.*

Résumons à présent le chemin parcouru. Nous avons identifié trois arguments normatifs pour la participation des salariés reposant sur cinq hypothèses portant sur les effets de la participation des salariés. On notera que le statut de ces hypothèses diffère. Certaines font de la participation une condition nécessaire des variables expliquées : cette formulation est requise pour les hypothèses relevant de l'argument des libertés fondamentales, car celui-ci exige la démonstration du caractère nécessaire du dispositif institutionnel concerné (H1, H2 et H3a et H3b). D'autres expriment que la participation est une condition suffisante des variables expliquées (H3c, H4 et H5) : ce lien plus faible entre les variables suffit aux hypothèses liées aux arguments de la stabilité et du respect de soi.

Cette distinction affectera notablement les modalités d'institutionnalisation de la participation des salariés : garantie constitutionnelle pour une liberté fondamentale,

mise en œuvre discutée par le Parlement, plus facilement révoquée, dans les autres cas (O'Neill 2008, p. 31-32). Notons également que ces hypothèses évoquent les implications de la « participation des salariés » en termes généraux, mais on pourrait s'interroger sur les effets des différentes formes de participation. Au final la confirmation de ces hypothèses demande une enquête empirique approfondie, ce pourquoi nous nous tournons à présent vers les sciences de gestion.

II – LA DÉMOCRATISATION DE L'ENTREPRISE EN SCIENCES DE GESTION : UN DOUBLE DÉCALAGE PAR RAPPORT À L'ARGUMENT RAWLSIEN

La question politique de la démocratisation de l'entreprise, envisagée sous l'angle rawlsien, appelle l'éclairage empirique des sciences de gestion, non seulement parce qu'elle soulève des interrogations sur les implications de différentes formes de participation des salariés dans l'entreprise, mais aussi parce que les sciences de gestion se sont récemment saisies de cet enjeu. La réflexion rawlsienne peut ainsi légitimement espérer trouver des réponses du côté des sciences de gestion, définies comme l'étude des comportements des groupes sociaux organisés (Pras, 1983, p. 73) et celle plus large de l'action collective (David *et al.*, 2000). Et elle peut notamment espérer bénéficier, à cette occasion, des résultats les plus récents des sciences de gestion : nous assistons en effet depuis les années 2000 à un essor de travaux empiriques (Lee et Romano, 2013 ; Johnson, 2006) et d'écrits théoriques s'interrogeant sur les conséquences économiques des pratiques démocratiques en entreprise (Brown, 1985 ;

Marchington et Suter, 2013). Nous examinons à présent les apports des sciences de gestion sur la participation des salariés, en commençant par en préciser la définition.

1. Définitions du concept de participation des salariés

Le concept de participation des salariés se caractérise en sciences de gestion par une certaine « élasticité » conceptuelle, visible dans la diversité des formes et degrés qu'on lui attribue (Marchington et Wilkinson, 2008). Il a été le plus souvent étudié sous la notion combinée d'implication et de participation des salariés (en anglais, *employee involvement and participation*) et a fait l'objet d'études variées en relations industrielles, gestion des ressources humaines et gouvernance d'entreprise. De façon générale, le concept de participation des salariés désigne les pratiques d'influence des salariés et/ou de leurs représentants sur les décisions managériales, stratégiques et opérationnelles (Marchington et Suter, 2013). Au sein des organisations, ces modes d'influence peuvent relever du seul niveau « sociotechnique » ou s'élever au rang de « participation politique », qui est une forme plus aboutie de la démocratie organisationnelle (Abrahamsson, 1977). L'élasticité du concept de participation des salariés en sciences de gestion se retrouve dans les pratiques étudiées qui vont du dialogue, de la consultation et diffusion de l'information jusqu'à certaines formes de gouvernance comme la cogestion ou codétermination (Marchington et Suter, 2013). Les stock-options, l'actionnariat salarié et de façon plus générale la « participation financière » des salariés, relèvent également des pratiques de participation des salariés, ainsi que les coopératives, le rachat d'entreprise

par ses salariés (RES), ou encore les formes de participation représentative que sont la négociation collective et la relation du management avec les partenaires sociaux (Strauss, 2006).

2. Effets de la participation des salariés sur l'individu

Aucun des travaux empiriques des sciences de gestion qui ont étudié la participation des salariés comme variable indépendante, n'étudie, à notre connaissance, les effets directs d'une telle participation sur les variables expliquées des hypothèses rawlsiennes : l'exercice complet des capacités de délibération publique de l'individu, son autonomie et estime de soi globale, ainsi que sur sa propension à l'activité citoyenne et son sens de la justice. La majorité de ces travaux est tournée vers l'examen des implications de la participation des salariés sur des variables individuelles qui ont trait à l'efficacité économique des organisations. Comme l'indiquent les options empiriques prises dans les études présentées ci-dessous, les effets de la participation des salariés sur les individus sont systématiquement rattachés à l'objectif ultime et recherché d'efficacité organisationnelle.

Autonomie

Un premier argument rawlsien en faveur de la mise en place de pratiques de participation des salariés aux décisions de l'entreprise concerne le lien nécessaire entre ces pratiques et le renforcement de leur autonomie. Or le simple lien entre ces deux variables a fait l'objet de recherche en sciences de gestion dans une version restreinte puisque seule l'autonomie sur le lieu de travail est considérée. La participation des salariés présente ainsi un impact posi-

tif sur le développement de l'autonomie au travail, définie comme le degré selon lequel « le travail fournit à l'individu une liberté, indépendance et discrétion substantielle dans l'organisation de son travail et la détermination des procédures associées pour le mener à bien » (Hackman et Oldman, 1975, p. 162) et la prise d'initiative des salariés. Ces éléments s'accompagnent d'une augmentation de la confiance de ces salariés en eux-mêmes et en autrui (Jackson, 1983).

Engagement organisationnel et satisfaction au travail

Un autre argument libéral égalitaire présenté plus haut repose sur l'idée selon laquelle la participation des salariés dans l'entreprise encouragerait leur propension à l'activité citoyenne et leur engagement moral dans la sphère privée. Quoique ces liens n'aient pas été étudiés, celui entre participation et propension à l'engagement organisationnel a pu faire l'objet d'investigations empiriques en sciences de gestion. Il a ainsi été montré que la participation des salariés est associée à des niveaux plus élevés d'engagement organisationnel et de satisfaction au travail (Cox *et al.*, 2006). Ces travaux rejoignent l'étude de Driscoll (1978) qui montrait déjà à la fin des années 1970 l'impact positif de la participation des salariés sur la satisfaction au travail. C'est d'ailleurs en influant positivement sur leur satisfaction au travail (Loher *et al.*, 1985) que la participation des salariés accroît *in fine* leur niveau d'engagement (Timming, 2012). Toutefois, cette corrélation positive ne nous permet pas de nous prononcer sur le caractère nécessaire

du lien entre participation et propension à l'activité organisationnelle, encore moins sur la propension à l'activité citoyenne des individus. Outre l'engagement organisationnel des salariés, notons par ailleurs que la participation des salariés a un impact positif sur la confiance envers autrui (Timming, 2012) et qu'elle influence positivement le bien-être des salariés sur leur lieu de travail (Appelbaum et Batt, 1994).

Sens de la justice

Nous examinons à présent une autre hypothèse théorique sous-tendant l'argument normatif de la stabilité. L'hypothèse en suspens était de savoir si les formes de participation présentes dans les entreprises développaient le sens de la justice des salariés. Weber *et al.* (2008) ont montré qu'une organisation démocratique de l'entreprise influençait positivement et de façon significative le climat prosocial³ régnant au sein de celle-ci, à tel point que les salariés développaient des comportements solidaires. Dans une moindre mesure, l'organisation démocratique de l'entreprise favorisait une plus grande sensibilité de ses salariés à la vie démocratique de la société et aux valeurs liées à la justice. En effet, Weber *et al.* (2008) indiquent que les salariés des entreprises démocratiques se déclarent plus engagés dans la vie citoyenne et le débat politique. Dans une autre enquête, Weber *et al.* (2009) ont conclu que la participation des salariés au processus de décision augmentait le sentiment d'appartenance à une communauté et la volonté d'agir de façon prosociale.

3. Par climat prosocial, Weber *et al.* (2008) entendent un climat sociomoral bénéfique au développement moral des employés ; le concept de climat sociomoral faisant référence à l'ensemble des principes organisationnels, des mécanismes de communication, de coopération et de résolution des conflits qui régissent l'organisation.

Weber *et al.* (2008, 2009) nuancent toutefois ces résultats par le fait que ceux-ci reflètent aussi une présocialisation développée dans le milieu familial, éducatif et associatif et qui véhicule des valeurs de justice. Ces conclusions ne permettent donc pas d'établir si l'accroissement de l'engagement de ces salariés dans la vie citoyenne est dû aux pratiques de démocratie participative au sein de leur entreprise ou s'il est dû à des facteurs externes à l'entreprise. Par ailleurs, le construit de climat prosocial mobilisé dans les travaux précités est un construit organisationnel et non de sens de la justice individuel : le climat prosocial pourrait le cas échéant constituer un déterminant ou aboutissant du sens de la justice de l'individu mais ne tient pas lieu, en l'état, de traduction empirique pour le concept rawlsien du sens de la justice. Enfin, s'agissant de déclaratif pour les variables individuelles, on ne peut conclure sur l'aspect comportemental, ce qui ne permet pas de statuer sur l'hypothèse H4 (sens de la justice) ni l'hypothèse précédente H3 (propension à l'activité citoyenne et à l'activité morale privée).

Estime de soi

Quant au construit de l'estime de soi en sciences de gestion, il correspond à la perception de l'individu de sa propre valeur, et ne répond donc que partiellement lui aussi au concept normatif de respect de soi mobilisé par Rawls (1971), si on interprète ce dernier comme une référence au statut du sujet porteur de droits. De plus, dans le cadre d'une organisation, l'estime de soi est définie comme un regard de l'individu porté

sur lui-même en tant que membre organisationnel (McAllister et Bigley, 2002) ; ce type d'estime de soi, complété par l'estime de soi développée dans la sphère privée, forme l'estime de soi globale (Pierce *et al.*, 1989). Or, les sciences de gestion se sont davantage tournées vers l'étude du premier type, démontrant par exemple l'hypothèse restreinte⁴ selon laquelle la décentralisation de la prise de décision était corrélée positivement à l'estime de soi organisationnelle (Gardner et Pierce, 1998). Mais aucune étude – à notre connaissance – ne souligne un impact positif direct de la participation des salariés sur l'estime globale d'eux-mêmes. À l'issue de cette revue de littérature, nous constatons que les effets directs et positifs de la participation des salariés sur l'estime de soi globale demeurent à prouver, ce qui ne permet pas de statuer pleinement sur l'hypothèse rawlsienne selon laquelle une vie professionnelle participative a une implication sur le respect de soi.

Au final, parmi les cinq hypothèses théoriques sous-jacentes aux arguments normatifs rawlsiens, aucune ne peut être confortée par les conclusions des travaux en sciences de gestion, soit parce que le caractère nécessaire du lien entre les variables expliquées et variables explicatives n'a pas été étudié (H1 ; H2 ; H3a ; H3b), soit parce que les construits regardés par les sciences de gestion ne sont que des composantes de construits pouvant rendre compte de concepts rawlsiens (H2 et H5 sur l'autonomie et l'estime de soi de l'individu), soit tout simplement parce que ces concepts sont hors du champ de l'objet de recherche que se sont assigné les sciences de gestion (H3c

4. Par hypothèse restreinte, nous entendons une hypothèse portant sur une composante des concepts rawlsiens avancés dans les hypothèses théoriques présentées en première partie.

et H4 sur la propension à l'activité citoyenne et le sens de la justice de l'individu).

Seule une reformulation restreinte de l'hypothèse H2 selon laquelle *La participation des salariés a un impact positif sur la capacité de l'individu à se diriger de façon autonome sur le lieu de travail*, de l'hypothèse H3a (*La participation des salariés a un impact positif sur la propension à l'activité organisationnelle*) et de l'hypothèse H5 (*La participation des salariés a un impact positif sur leur estime de soi organisationnelle*), pourrait trouver une réponse dans les travaux empiriques des sciences de gestion – réponse partielle qui repose principalement sur des études consacrées au management participatif.

Si la recherche en sciences de gestion sur les effets de la participation des salariés est circonscrite à des variables individuelles spécifiques au contexte organisationnel (engagement organisationnel ; estime de soi organisationnelle ; autonomie et satisfaction au travail), elle rejoint de façon manifeste l'étude des effets organisationnels de la participation des salariés sur un objet de recherche commun : l'efficacité économique des organisations (Johnson, 2006).

3. Les effets de la participation des salariés sur l'efficacité organisationnelle

En sciences de gestion, les premiers essais de théorisation et d'adoption de pratiques de participation des salariés furent le fruit des velléités morales de l'École des relations humaines. Ceux-ci laissèrent toutefois la place par la suite à une mode managériale tournée vers l'efficacité organisationnelle (Strauss, 2006). De fait, dans la période récente, de nombreux travaux portant sur des variables organisationnelles ont donné

lieu à un ensemble d'arguments venant soutenir le projet de démocratisation de l'entreprise (Johnson, 2006). Ainsi, il a été montré que la participation des salariés – qu'elle relève de décisions stratégiques ou de pratiques managériales – avait un impact positif sur l'efficacité organisationnelle (Riordan *et al.*, 2005). Il en est de même sur la productivité (Jones *et al.*, 2010). La participation des salariés influe de façon positive sur la mise en place réussie d'un avantage concurrentiel par l'entreprise (Brio *et al.*, 2007). Par ailleurs, la participation des salariés a une influence positive sur la conduite d'un changement organisationnel (Alasadi et Askary, 2013). Ce constat a permis de nourrir un argument en faveur de la démocratisation des entreprises, même si certains auteurs l'ont relativisé, en soulignant que l'impact des effets de la participation des salariés sur l'efficacité organisationnelle restait marginal (Johnson, 2006).

Notons pour finir que face à l'argument du recours à la démocratisation de l'entreprise pour plus d'efficacité organisationnelle, certains travaux critiques, tant empiriques que théoriques (Brown, 1985 ; Varman et Chakrabati, 2004 ; Johnson, 2006), ont proposé de regarder la gouvernance démocratique de l'entreprise et les pratiques de management participatif des salariés comme objets de recherche en tant que tels (*per se*), sans leur associer systématiquement l'étude de leurs effets sur des variables venant contribuer *in fine* à l'efficacité organisationnelle. Ces travaux soulignent en creux la possibilité d'ouvrir l'étude des effets de la participation des salariés à d'autres types de variables, sociétales par exemple, mais ils ne fournissent pas en l'état de réponses à notre enquête.

À l'issue de notre recension des apports des sciences de gestion à la question rawlsienne de la démocratisation de l'entreprise, nous relevons deux décalages avec le positionnement de l'analyse rawlsienne : un premier décalage tient au fait que les travaux empiriques et théoriques que nous avons recensés ne permettent pas de confirmer ni d'infirmer les hypothèses rawlsiennes ; et le second réside dans le fait qu'une minorité de travaux en sciences de gestion développe un argument autour de l'efficience qui ne trouve, à notre connaissance, que peu d'écho tant au sein des sciences de gestion que dans les écrits néorawlsiens. Ce constat invite à la poursuite de la réflexion sur les modalités de construction d'une réponse rawlsienne empiriquement informée à la question de la démocratisation de l'entreprise, interrogeant non seulement l'objet des sciences de gestion dans son dialogue avec la position libérale égalitaire, mais aussi l'intégration par cette dernière des résultats des sciences de gestion. C'est vers la présentation de ces enjeux que nous souhaitons à présent nous tourner.

III – L'APPORT DES SCIENCES DE GESTION : ÉTENDRE L'OBJET DES SCIENCES DE GESTION, POURSUIVRE L'ANALYSE RAWLSIENNE

1. L'objet des sciences de gestion en question

L'enquête que nous avons menée au sein des sciences de gestion ne nous a pas permis de valider les hypothèses auxquelles s'adosent les réflexions néo-rawlsiennes. Seules les versions restreintes de certaines des hypothèses à lien faible ont pu être confortées par les travaux empiriques que nous avons considérés.

Nous suggérons que cette absence de validation des hypothèses théoriques sur lesquelles reposent les arguments rawlsiens tient aux limites méthodologiques des sciences de gestion (pour les hypothèses mobilisant des liens forts) mais aussi au parti pris normatif utilitariste qui sous-tend la construction de leur objet (Johnson, 2006). Nous examinons successivement ces deux difficultés.

Le problème méthodologique

Un premier élément d'explication à la difficulté de vérification des hypothèses rawlsiennes tient au fait que la méthodologie des travaux que nous avons considérés en sciences de gestion ne permet pas de répondre aux hypothèses fortes rawlsiennes. Car, à supposer que ces travaux aient porté sur les variables individuelles retenues par les arguments rawlsiens, ils n'envisagent pas de façon systématique si ces mêmes effets pourraient être obtenus indifféremment hors de l'entreprise. On ne peut donc pas déterminer si la participation des salariés est incontournable pour la réalisation des conditions de la justice, ou s'il s'agit d'un moyen parmi d'autres auquel se substituerait avantageusement une sphère privée non économique suffisamment bien dessinée, et donc s'il s'agit d'une condition nécessaire ou simplement suffisante du développement et de l'exercice des facultés morales.

Or la réponse à cette interrogation est importante pour qualifier le message adressé au politique : si la participation dans l'entreprise est indispensable au développement ou à l'exercice des facultés morales, il s'agit d'une liberté fondamentale qui doit trouver une garantie constitutionnelle et qui s'imposera face à de nombreuses considé-

rations. À défaut, il s'agirait quand même d'une question de justice qui touche la valeur du respect de soi et la stabilité de la société, mais toute recommandation en faveur de la démocratisation demanderait plus de recherches empiriques.

La question de la substituabilité

Ce premier constat débouche, à notre sens, sur un nouveau programme de recherche pour les sciences de gestion autour de leurs frontières et de la question de la substituabilité entre sphère privée économique (les entreprises), sphère privée associative (associations diverses, famille, églises et groupes religieux, amicales, etc.) et sphère publique (l'État et ses politiques publiques). Aussi ouvrons-nous le débat sur l'idée qu'il puisse exister une substituabilité entre deux sphères quand certains objectifs peuvent être obtenus indifféremment grâce à des mesures prises dans chacune de ces sphères. Par exemple, l'entreprise n'est pas substituable par rapport à la réalisation de l'estime de soi, si l'estime de soi comprend une composante inhérente à l'activité sur le lieu de travail qui ne peut être remplacée. Mais la sphère économique est substituable, dans le cadre du déploiement des capacités délibératives publiques, de l'autonomie ou de la propension à l'activité citoyenne de l'individu, si celles-ci peuvent être réalisées indifféremment dans la sphère associative ou dans la sphère économique, indépendamment de ce qui se passe dans les autres sphères. La question de la substituabilité est importante pour l'entreprise et les sciences de gestion, les invitant à s'interroger sur l'externalisation de la réalisation des variables identifiées et à déterminer la solution qui, du dialogue avec l'État pour la mise en place de politiques publiques

visant ces variables, ou de pratiques et programmes organisationnels les ciblant directement, est la plus efficiente pour l'atteinte du résultat escompté.

Ces informations sur la substituabilité entre sphère privée économique, sphère privée associative et sphère publique sont également cruciales, comme nous l'avons expliqué, pour qualifier notre réponse à la question de la participation en entreprise. En effet, si tous les biens attendus de la participation en entreprise peuvent être obtenus de la même façon dans la sphère associative, le poids de l'appel à la démocratisation de l'entreprise s'en trouvera singulièrement allégé. À l'inverse, s'il est possible de démontrer que certains biens ne peuvent être assurés que par la participation dans l'entreprise, le poids de l'appel à la démocratisation s'en trouvera considérablement renforcé. L'hypothèse des auteurs rawlsiens est que le travail a une place telle dans la vie des gens que l'hypothèse de non-substituabilité de l'entreprise peut être vérifiée pour un certain nombre de biens, mais une réponse complète et assurée aurait besoin de validation empirique.

Le problème des écarts conceptuels et normatifs

Le message au politique se trouve limité par une autre considération. À la faveur de notre enquête, nous nous sommes heurtés à la difficulté de transposition des concepts mobilisés par la philosophie politique en construits des sciences de gestion. Par exemple, l'estime de soi ou respect de soi rawlsiens, ainsi que la propension à l'activité entendue comme condition de l'exercice des facultés morales, ne sont pas forcément ceux des sciences de gestion. En l'absence d'échanges interdisciplinaires,

décalages et incompréhensions ne sont pas rares, limitant l'efficacité de l'articulation d'une réflexion normative avec les acquis des sciences de gestion. Il n'y a là aucune fatalité, mais bien plutôt une invitation à entreprendre le travail de traduction conceptuelle susceptible de favoriser le dialogue entre les sciences de gestion et la philosophie politique, sans lequel il restera difficile d'apporter une réponse exhaustive au politique.

Ce travail invite en amont à préciser les concepts rawlsiens à la lumière des construits des sciences de gestion, comme le suggèrent déjà les hésitations de Rawls entre respect et estime de soi. Mais il encourage également à une réflexion critique sur la nature des construits des sciences de gestion. Car au-delà des contraintes que les décalages entre les langues du libéralisme égalitaire et des sciences de gestion ont imposé à notre réflexion, un autre écart nous est apparu, plus fondamental et plus lourd d'enjeux pour les sciences de gestion : celui de l'écart normatif entre la justice rawlsienne et les présupposés utilitaristes qui sous-tendent bon nombre de travaux en sciences de gestion. C'est sur cet enjeu que nous souhaitons conclure la première partie de notre discussion

De fait, notre examen des études empiriques sur la participation, conforté par la réflexion critique de certains écrits théoriques en sciences de gestion (Johnson, 2006) a relevé la coloration utilitariste des hypothèses et variables étudiées, notamment l'autonomie au travail, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la confiance envers le management et l'estime de soi organisationnelle. Même appliquées à la question de la démocratisation de l'entreprise, ces variables relèvent toutes

in fine de l'impératif d'efficacité organisationnelle (Johnson, 2006). Libéralisme égalitaire et sciences de gestion ne posent donc pas le regard sur les mêmes critères : le premier se penche sur les variables de justice (développement des facultés morales, juste distribution des biens premiers ou encore stabilité de la société), quand les secondes ont les yeux rivés sur celles de la maximisation de la valeur de l'entreprise. Une réflexion libérale égalitaire voudrait pouvoir accéder à l'évaluation de la relation de nécessité entre participation et estime de soi, alors que les sciences de gestion observent plutôt la relation entre participation et efficacité organisationnelle, ou participation et satisfaction au travail, cette dernière étant gage de productivité. Et c'est bien cette distance normative qui se révèle dans l'écart relevé entre hypothèses restreintes et hypothèses complètes. Après cette évaluation des enjeux de l'absence de vérification empirique des hypothèses rawlsiennes, nous nous tournons à présent vers ceux de la mise en évidence d'une efficacité de l'entreprise démocratique.

2. L'efficacité de la démocratisation : enjeux pour les sciences de gestion et la réflexion rawlsienne

L'enquête menée met en évidence un second décalage entre réflexion rawlsienne et sciences de gestion à propos de l'efficacité organisationnelle de la démocratisation. En effet, les arguments rawlsiens en faveur de la démocratisation de l'entreprise ne s'appuient guère, à notre connaissance, sur l'effet positif de la démocratisation sur l'efficacité organisationnelle, retenant peut-être de façon implicite l'argument plus ancien de l'économie néo-institutionnelle (Coase, 1937 ; Williamson, 1984) selon lequel

l'autorité hiérarchique de l'employeur sur l'employé, telle qu'elle est reflétée dans le contrat de travail, et la primauté de l'actionnaire dans la gouvernance de l'entreprise répondent à des considérations d'efficacité. Dans un monde où dominent les formes de direction autoritaire et des formes de gouvernance favorables aux actionnaires, les auteurs néorawlsiens auront peut-être cru devoir se positionner prioritairement contre la défense que fait l'économie néo-institutionnelle de ces organisations, assumant au besoin le risque d'une moindre efficacité, pour défendre la démocratisation de l'entreprise (Freeman, 2007, p. 113, p. 135). Or nous avons constaté que les sciences de gestion, loin de s'en tenir aujourd'hui au constat de l'économie néo-institutionnelle, tendent plutôt à démontrer que la participation des salariés améliore l'efficacité organisationnelle. Ce constat appelle à notre sens une réflexion critique, tant sur le positionnement des sciences de gestion que celui de l'argument rawlsien pour la démocratisation de l'entreprise.

Sciences de gestion : expliquer l'écart entre théorie et observation empirique

Tout d'abord, on ne manquera pas de remarquer l'écart patent entre les résultats des sciences de gestion et la domination des entreprises hiérarchiques à gouvernance actionnariale. On notera également que ce résultat reste marginal au sein des sciences de gestion et qu'il n'est guère relayé au niveau politique. Les conclusions des sciences de gestion sur l'efficacité de l'entreprise démocratique ne seront guère audibles tant que ces dernières ne rendent pas compte, dans le même temps, de la rareté des entreprises démocratiques mais aussi du peu d'écho que cet argument trouve au

sein même de la discipline et, au-delà, dans la sphère politique. Des réponses pourraient être trouvées dans les théories néo-institutionnelle et néo-marxiste mobilisées par les sciences de gestion, déplaçant l'objet de la recherche sur la démocratisation de l'efficacité organisationnelle vers la question de l'influence de l'environnement sur les organisations et vers celle du pouvoir.

Réévaluer les arguments rawlsiens

Complété en ce sens, le résultat des sciences de gestion resitue l'argument rawlsien dans un contexte où l'efficacité organisationnelle de l'entreprise démocratique devient plausible. L'enjeu pour la réflexion rawlsienne consiste alors moins à argumenter contre une perspective économique qui serait hostile à la démocratisation qu'à intégrer le rôle de l'efficacité au sein de sa propre argumentation. Cette réévaluation pourrait jouer à trois niveaux. Premièrement, il s'agira d'envisager les implications des considérations d'efficacité pour le principe de différence et son objectif de maximisation du revenu des plus défavorisés. On a parfois appelé à démocratiser l'entreprise pour permettre aux salariés, et notamment aux moins bien rémunérés d'entre eux, de mieux défendre la part de revenu qui leur revient (O'Neill, 2008 ; Blanc et Al-Amoudi, 2013). Mais la démocratisation pourrait aussi être mise en avant pour l'éventuel effet positif d'une efficacité économique accrue sur le revenu des plus défavorisés. Les inquiétudes sur d'éventuelles tensions entre la répartition équitable des différents biens premiers soumis au principe de différence (estime de soi, pouvoir et prérogatives, revenu) seraient ainsi levées.

Mais, deuxièmement, le renforcement de l'argumentation à partir du principe de différence, n'invalide pas l'utilité d'une réponse aux hypothèses sous-jacentes aux autres arguments, au premier chef desquels celui des libertés fondamentales. En effet, il reste essentiel pour le libéralisme égalitaire de déterminer si sa recommandation en faveur de la démocratisation de l'entreprise relève de la défense d'une liberté fondamentale, du niveau lexical subordonné du principe de différence, ou d'autres considérations liées à la stabilité de la société. Nous avons déjà souligné l'implication institutionnelle de cette distinction, les libertés fondamentales relevant d'une protection constitutionnelle quand un droit à participer défendu à partir d'autres arguments sera instauré par le législateur en fonction du contexte socio-économique et plus facilement révoquant. De plus, il reste important de connaître le niveau principal dans lequel s'ancre la défense de la démocratisation pour d'éventuelles discussions ultérieures où la participation pourrait être confrontée aux exigences contraires d'autres libertés fondamentales (liberté de conscience, liberté d'association) : une défense du point de vue des libertés fondamentales aura une force normative supérieure à une défense adossée à l'estime de soi ou à la stabilité de la société.

Troisièmement, le constat simultané de l'efficacité des entreprises démocratiques et de leur rareté pourrait aussi, en fonction des réponses apportées par les sciences de gestion, conduire à réorienter une partie des recherches rawlsiennes sur la démocratisation de l'entreprise vers une forme de théorisation « non idéale », c'est-à-dire une réflexion sur ce qu'il convient de faire quand la condition d'adhésion des citoyens

aux principes d'une société juste n'est pas satisfaite (Robeyns, 2008). Au final, l'apport empirique récent des sciences de gestion sur l'efficacité des entreprises démocratiques invite le libéralisme égalitaire à poursuivre et affiner sa stratégie argumentative sur la démocratisation de l'entreprise.

CONCLUSION

Nous avons souhaité examiner la réponse qu'une option normative libérale égalitaire pouvait apporter à la question politique de la démocratisation de l'entreprise. Cette réponse requiert d'être construite avec les sciences de gestion, compte tenu des hypothèses gestionnaires rawlsiennes portant sur les effets individuels de différentes formes de participation. Mais force est de constater, au terme de ce dialogue, que les conditions ne sont pas remplies pour qu'une réponse exhaustive puisse être apportée au politique. En effet, l'approche utilitariste des sciences de gestion les rend *de facto* inutiles pour vérifier les hypothèses rawlsiennes. *A contrario*, certains apports empiriques des sciences de gestion qui mériteraient d'être considérés trouvent peu d'écho dans les travaux d'inspiration rawlsienne. Il n'est donc pas possible, en l'état, de donner au politique une réponse libérale égalitaire exhaustive, empiriquement confortée par les sciences de gestion sur la question de la démocratisation de l'entreprise ; ce constat doit donc inciter la réflexion libérale égalitaire à avancer ses recommandations normatives actuelles avec prudence.

La production d'une réponse plus assurée appellerait à notre sens à des développements, tant du côté du libéralisme égalitaire que de celui des sciences de gestion, visant à surmonter les écarts que nous avons rele-

vés. Tout d'abord, les sciences de gestion, en mettant en avant le résultat de l'efficience organisationnelle de la démocratisation, peu mobilisé dans la sphère libérale égalitaire, invitent les libéraux égalitaires à affiner leur positionnement. Mais notre réflexion invite aussi les sciences de gestion à opérer dans un contexte normatif pluraliste où les critères d'évaluation de la performance de l'entreprise ne refléteraient pas seulement une vision utilitariste de l'entreprise. Les sciences de gestion seraient ainsi amenées à déployer leur réflexion sur de nouveaux construits, et notamment, pour la question qui nous intéresse et le cadre normatif

choisi : les capacités délibératives, l'autonomie, l'engagement citoyen, le sens de la justice et le respect de soi. C'est de ce constat sur la difficulté à identifier des variables communes entre libéralisme égalitaire et sciences de gestion que nous tirons ce qui nous semble être la contribution la plus stimulante de notre étude : un appel à élargir les sciences de gestion à des approches fondées sur d'autres représentations du rapport légitime entre entreprise et société, de façon à pouvoir donner au décideur politique, et derrière lui, au citoyen, un panorama complet des enjeux de la démocratisation de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Alasadi R. et Saeed A. (2013). "Employee involvement and the barriers to organizational change", *International Journal of Information, Business & Management*, vol. 6, n° 1, p. 29-51.
- Barley S.R. (2007). "Corporations, democracy, and the public good", *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, n° 3, p. 201-215.
- Blanc S. (2013). « Libéralisme égalitaire », *Dictionnaire Critique de la RSE*, N. Postel et R. Sobel (eds.), Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, p. 285-289.
- Blanc S. et Al-Amoudi I. (2013). "Corporate institutions in a weakening welfare state. A Rawlsian perspective", *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n° 4, p. 497-525.
- Brío del J.Á., Fernández E. et Junquera B. (2007). "Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 4, p. 491-522.
- Brown L.H. (1985). "Democracy in organizations: Membership participation and organizational characteristics in US retail food co-operatives", *Organization Studies*, vol. 6, n° 4, p. 313-334.
- Coase R.H. (1937). *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol 4, n° 16, p. 386-405.
- Cox A., Marchington M. et Zagelmeyer S. (2006). "Embedding employee involvement and participation at work", *Human Resource Management Journal*, vol. 16, n° 3, p. 250-267.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour la recherche en management*, Paris, Vuibert.

- Doppelt G. (1981). "Rawls' system of justice: A critique from the left", *Noûs*, vol. 15, n° 3, p. 259-307.
- Driscoll J.W. (1978). "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 1, p. 44-56.
- Freeman S. (2007). *Rawls*. Milton Park, Routledge.
- Gardner D.C. et Pierce J.L. (1998). "Self-esteem and self-efficacy within the organizational context", *Group and Organization Management*, vol. 23, n° 1, p. 48-70.
- Gomez P.-Y. et Korine H. (2005). "Democracy and the evolution of corporate governance", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n° 6, p. 739-752.
- Hackman J.R. et Oldham G.R. (1975). "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 2, p. 159-170.
- Hsieh N.-H. (2005). "Rawlsian justice and workplace republicanism", *Social Theory and Practice*, vol. 31, n° 1, p. 115-142.
- Hussain W. (2009). "The most stable just regime", *Journal of Social Philosophy*, vol. 40, n° 3, p. 412-433.
- Jackson S.E. (1983). "Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, n° 1, p. 3-19.
- Johnson P. (2006). "Whence democracy? A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy", *Organization*, vol. 13, n° 2, p. 245-274.
- Jones D.C., Kalmi P. et Kauhanen A. (2010). "How Does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm", *Industrial Relations*, vol. 49, n° 1, p. 1-21.
- Lee C.W. et Romano Z. (2013). "Democracy's new discipline: Public deliberation as organizational strategy", *Organization Studies*, vol. 34, n° 5-6, p. 733-753.
- Locke E.A. et Schweiger D.M. (1979). "Participation in decision-making: One more look", *Cummings (eds) Research in Organizational Behavior*, B. Staw et L. vol. 1. JAI Press, Greenwich Conn., p. 265-339.
- Loher B.T., Noe R.A., Moeller N.L. et Fitzgerald M.P. (1985). "A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n° 2, p. 280.
- Marchington M. et Suter J. (2013). "Where informality really matters: patterns of employee involvement and participation in a non-union firm", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 52, n° 1, p. 284-313.
- Marchington M. et Wilkinson A. (2008). *Human Resource Management at Work*, CIPD London

- McAllister D.J. et Bigley G.A. (1982). "Work context and the definition of self: How organizational Care influences organization-based self-esteem", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, p. 894-904.
- Moriarty J. (2009). "Rawls, self-respect, and the opportunity for meaningful work", *Social Theory and Practice*, vol. 35, n° 3, p. 441-459.
- O'Neill M. (2008). "Three rawlsian routes towards economic democracy", *Revue de Philosophie économique*, vol. 9, n° 1, p. 29-55.
- Pierce J.L., Gardner D.G., Cummings L.L. et Dunham R.B. (1989). "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 3, p. 622-648.
- Pras B. (1983). « Marketing », *Enseignement et Gestion*, numéro spécial, p. 73-84.
- Rawls J. (2001). *La justice comme équité : une reformulation*, trad. B. Guillaume (2003), La Découverte, Paris.
- Rawls J. (1971). *Théorie de la justice*, trad. C. Audard (1987), Le Seuil, Paris.
- Riordan C.M., Vandenberg R.J. et Richardson H.A. (2005). "Employee involvement climate and organizational effectiveness", *Human Resource Management*, vol. 44, n° 4, p. 471-488.
- Robeyns I. (July 2008). "Social theory and practice", vol. 34, n° 3, Special Issue, *Social Justice: Ideal Theory, Nonideal Circumstances*, p. 341-362.
- Strauss G. (2006). "Worker participation – Some under-considered issues", *Industrial Relations*, vol. 45, n° 4, p. 778-803.
- Timming A.R. (2012). "Tracing the effects of employee involvement and participation on trust in managers: an analysis of covariance structures", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, n° 15, p. 3243-3257.
- Varman R. et Chakrabarti M. (2004). "Contradictions of democracy in a workers' cooperative", *Organization Studies*, vol. 25, n° 2, p. 183-208.
- Weber G., Unterrainer C. et Schmid B.E. (2009). "The influence of democratic on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n° 8, p. 1127-1149.
- Weber G., Unterrainer C. et Höge T. (2008). "Sociomoral atmosphere and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation", *Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 22, n° 2, p. 171-194.
- Williamson O.E. (1984). "Corporate governance", *The Yale Law Journal*, vol. 93, p. 1997-1230.

Copyright of *Revue Française de Gestion* is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.