

Les enjeux d'une démocratie organisationnelle : exigences, dérives et conséquences

Yoann Bazin – y.bazin@istec.fr

ISTEC

Résumé

Depuis une dizaine d'années, les organisations ont peu à peu intégré un nouveau vocabulaire dans leurs activités quotidiennes. Elles se disent « responsables », « solidaires » ou, à minima, « durables » et défendent des valeurs « éthiques », « équitables », voire de « justice sociale ». Certaines se disent même « citoyennes » voire « démocratiques ». Cette évolution s'est faite à la fois sous la pression de critiques de plus en plus fortes vis-à-vis des grandes entreprises et par à la volonté d'acteurs émergeants cherchant à entreprendre selon de nouveaux modèles et de nouvelles valeurs. L'objectif de cet article n'est pas de juger, de valider ou de rejeter ces initiatives, mais plutôt de les prendre au mot. Puisque c'est le champ lexical des sciences politiques qui est mobilisé, nous irons y puiser les références et concepts nécessaires pour clarifier la notion de démocratie, et ainsi envisager les exigences, dérives et conséquences qu'elle pourrait avoir lorsqu'on cherche à l'appliquer dans l'organisation. Nous confronterons ces analyses à un modèle particulier qui s'institutionnalise peu à peu en France, celui des SCOP. Ce n'est pas la prescription d'un modèle d'entreprise que nous développerons ici, ni la critique de cette volonté (et prétention) d'esprit démocratique, mais un impératif scientifique d'examen rigoureux et systématique de ce que cela impliquerait.

Mots-clés : démocratie, citoyenneté, sciences politique, coopérative, SCOP

Introduction

En 2014, les coopératives de travailleurs semblent constituer un modèle suffisamment légitime pour être envisagées par les Tribunaux de commerce dans la reprise d'entreprises en difficulté¹. Ainsi, les SCOP seraient peu à peu devenues dans certaines situations une alternative crédible à la société anonyme classique gérée par des managers professionnels. Si ce modèle commence tout juste à être véritablement reconnu en France (environ 40000 salariés dans plus de 2000 entreprises coopératives), il est déjà bien établi sous d'autres latitudes. Le contexte de crise dans lequel ce mouvement a émergé est teinté de la contestation anti- et altermondialiste grandissante au début des années 2000, très critique de la financiarisation de l'économie, des organismes internationaux, des hommes politiques et, surtout, au monde des affaires et des grandes entreprises. Ce mouvement a muté depuis, mais il revendique toujours une ouverture des sphères de décision et une démocratie plus transparente. Cette tendance se fait dans une atmosphère de méfiance, voire de défiance, envers les entreprises multinationales. Les « indignés », les « 99% » et « Occupy Wall Street » en sont des exemples, et là où certains prônent une réglementation plus stricte (même chez les tenants du libéralisme), d'autres portent une attaque plus ontologique sur la nature même des grandes *corporations*. Pour ces derniers, les organisations privées (et même parfois publiques) à but lucratif sont intrinsèquement déficientes du point de vue éthique. Une partie de cette contestation s'est mue en la proposition d'une économie alternative. Sociale et solidaire, cette nouvelle manière de commerçer et de travailler se revendique plus équitable et plus juste, instaurant un développement durable et respectant certaines valeurs. Ainsi, pour Jeantet (2006), l'économie sociale se préoccupe d'enjeux sociétaux en impliquant les acteurs dans des structures démocratiques. Elles s'organisent alors autour d'un triptyque complexe de gouvernement, gouvernance et gouvernementalité démocratiques (Jardat, 2012). Ainsi, ces organisations tentent de s'inscrire dans la société civile et d'en respecter les principes fondamentaux ; elles se réclament d'ailleurs volontiers citoyennes ou démocratiques.

Notre propos ne sera pas d'évaluer la véracité ou la validité scientifique de ces affirmations mais plutôt de les prendre au mot. En effet, le vocable fréquemment employé dans ce domaine (« *démocratie* », « *citoyen* », « *équitable* », « *morale* », « *éthique* », « *justice sociale* » ou encore « *solidarité* ») relève des sciences politiques et morales plutôt que de la gestion. Pour autant, les sciences de gestion puisent régulièrement dans cette thématique des

¹ On pensera par exemple au projet avorté de la reprise en SCOP de la société Seafrance par ses salariés en 2011.

sciences politiques, notamment concernant les problématiques dites « business and society » (voir par exemple Pesqueux, 2007), et certains auteurs utilisent même directement certains philosophes centraux sur les questions de démocratie (sur Rousseau par exemple pour Pesqueux, 2012 ou Jardat, 2012). Cette tendance soulève pour nous la question suivante : quels sont les enjeux que présenterait une organisation qui se voudrait fondamentalement démocratique ? Nous ne limiterons donc pas notre analyse aux seules entreprises (familiales comme actionnaires) mais seront aussi envisagées les associations, ONG et coopératives. En effet, nous prenons comme objet les organisations au sens large définies comme « *l'ensemble des moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres* » (Robbins & Judge, 2011 : 5). Ce n'est pas la prescription d'un modèle d'entreprise que nous développerons dans cet essai mais plutôt un rappel des fondements et des enjeux de la notion de démocratie, ainsi que des dérives qui pourraient la guetter (en reprenant notamment les analyses de Tocqueville). Notre projet n'est ni la promotion, ni la critique de cette volonté (et prétention) d'esprit démocratique mais un impératif scientifique d'examen rigoureux et systématique de ce que cela impliquerait. Afin de ne pas tomber dans une dissertation philosophique trop aride, nous illustrerons nos propos par le cas de l'émergence des SCOP françaises qui ont cherché, dans des contextes très différents, à intégrer des éléments démocratiques au cœur même de leur constitution.

Après une définition rapide de la démocratie, nous nous concentrerons particulièrement sur les processus qui la fondent plutôt que sur sa structure. En effet, bien que pluridisciplinaire, cet article ne vise pas non plus à l'importation brute de notions de sciences politiques vers les sciences de gestion. Nous chercherons donc en quoi la démocratie peut être caractérisée par un esprit et une dynamique, plutôt que par un ensemble de procédures. Nous verrons ensuite qu'elle repose sur les valeurs fondamentales de liberté et d'égalité des citoyens. Enfin, nous analyserons dans quelle mesure la démocratie est sujette, de manière inhérente, à des dérives qui la menace. Le lien entre démocratie et organisation sera ré-examiné au regard de chaque élément nouveau et le cas des SCOP françaises servira à montrer de quelles manières des organisations concrètes se saisissent de ces enjeux et à en analyser les limites. Cela nous permettra de ne pas examiner un modèle abstrait et idéal mais bien d'envisager les contours et problématiques de ce que serait une démocratie organisationnelle, sans pour autant chercher à faire des SCOP un modèle à suivre, mais plutôt une illustration heuristique. Nous conclurons alors sur les difficultés de son application aux mondes des entreprises classiques.

1. Le processus démocratique : élection, révocation et citoyenneté

Dans de son adresse de Gettysburg prononcée en 1863, Abraham Lincoln disait de la démocratie qu'elle est « *le gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple* ». Cette définition esquisse bien l'idée mais ne délimite pas suffisamment les contours du concept. Pour bien saisir les enjeux de la notion de démocratie, nous pensons que les questions de structure et de procédure ne suffisent pas, et qu'il faut en comprendre la dynamique.

Dans *Le politique*, Aristote distingue six formes de constitutions politiques, selon la concentration et la « noblesse d'esprit » du pouvoir. Lorsque le gouvernement est détenu par une personne, il parle de royauté ou de tyrannie. Lorsqu'il est partagé par un petit nombre, il y voit une aristocratie (si ils sont « *les meilleurs* ») ou une oligarchie. On notera au passage que c'est ce type de constitution qui semble être aujourd'hui en vigueur dans certaines organisations comme les entreprises actionnaires ou certaines entreprises publiques. Enfin, Aristote parle de république et de démocratie lorsque c'est « *c'est la multitude qui administre l'Etat* » (Aristote, 1955 : 199). Platon dans *La République*, comme Rousseau dans *Le contrat social*, reprendront une distinction similaire dans leurs analyses. Mais pour les sciences politiques, la question ne s'arrête pas là et c'est plutôt les formes du bon gouvernement qui sont recherchées.

La pertinence d'une constitution politique ne peut se penser qu'au regard de la possibilité de sa mise en pratique sur un territoire donné et, surtout, de sa stabilité. Dès lors, plutôt que par une structure ou un ensemble de procédures, on définira la démocratie comme un processus d'ouverture du pouvoir au plus grand nombre et qui s'oppose durablement à sa concentration. Pour autant, l'ouverture du pouvoir à « la multitude » comme un des fondements de l'esprit démocratique ne signifie en rien que tous doivent décider ou être consultés tout le temps. Soulignons tout de même dès maintenant qu'un système mettant au cœur de son gouvernement les intérêts d'un seul ou ceux d'un nombre restreint d'individus ne pourra se prétendre que monarchique ou aristocratique, voire plutôt tyrannique ou oligarchique.

1.1. Les fondements du processus : élection et révocation

Dès *La République*, Platon s'inquiétait de l'instabilité d'une démocratie qui pourrait aisément, avec le temps, glisser vers le règne sans contrôle d'un petit nombre, voire d'un seul.

Une constitution politique ne peut donc uniquement se penser en terme de structure figée, mais doit être envisagée au regard d'une dynamique qui s'inscrit dans le temps et la durée.

Dans *La société ouverte et ses ennemis*, Popper propose de distinguer « *deux types de gouvernements : ceux dont on peut se débarrasser sans effusion de sang (...) et ceux dont les gouvernés ne peuvent se débarrasser que par une révolution victorieuse* » (Popper, 1979 : 107). Pour lui, les premiers sont des régimes démocratiques, et les seconds des tyrannies (ou des dictatures). Refusant de définir formellement la démocratie, il préfère la voir comme un rempart contre la tyrannie et il pose ainsi en son cœur l'instauration d'un contrôle institutionnel des dirigeants pour éviter les dérives de concentration des pouvoirs et d'absence de contrôles. Sa caractéristique fondamentale sera alors la possibilité de révoquer sans violence les détenteurs du pouvoir. « *On peut dire que le principe d'une action démocratique est l'intention de créer, de développer et de protéger des institutions destinées à éviter la tyrannie* » (Popper, 1979 : 107). Ainsi, la démocratie est présente dès lors que les citoyens peuvent non seulement élire leur gouvernement, mais aussi le destituer. C'est cette fluidité du pouvoir qui va la définir, plutôt que les seules procédures d'élection. Pour autant, selon Popper, certaines formes de démocratie se révèlent être problématiques au regard de cette définition. Dans la démocratie directe, le peuple est le dirigeant et ne peut donc se destituer lui-même, ce qui le rend tyrannique. Et dans la démocratie proportionnelle, toutes les revendications finiront par être systématiquement plus ou moins représentées sans véritable révocations possibles. C'est plutôt la démocratie représentative qui constituera la forme la plus aboutie à ses yeux, car elle garantie la révocabilité des dirigeants. La démocratie n'est donc pas un état ou une structure, c'est un processus volontaire et continu d'élection et de révocation qui vise, sous de multiples modalités, à contrer toute concentration durable du pouvoir qui tendrait vers la tyrannie.

Ainsi, une entreprise se voulant démocratique ne devra pas uniquement et nécessairement se structurer autour d'une participation de tous en permanence ou d'une consultation constante. En effet, si l'Agora doit être consultée, elle ne s'impose pas forcément au quotidien, et les tâches de décision et d'administration peuvent parfaitement être déléguées. Finalement, la démocratie n'est pas tant la possibilité pour les citoyens de gouverner directement que leur capacité de contrôler et de destituer ceux à qui ils auront délégué le pouvoir le temps d'un mandat. Dès lors, la forme actuelle classique de la grande entreprise cotée en bourse fait question au regard de ces exigences démocratiques puisque ses dirigeants ne rendent réellement de comptes qu'à leurs actionnaires. Les autres parties prenantes, même si elles restent souvent informées et consultées, ne sont en rien considérées

sur un pied d'égalité. Cette question renvoie en fait directement à celle la citoyenneté : au sein d'une entreprise démocratique, qui sont les acteurs légitimes dans l'exercice de la souveraineté politique ?

1.2. La question de la citoyenneté

Au-delà de cette dimension processuelle, la démocratie reste, étymologiquement, *dēmos-kratos* : le pouvoir, ou à la souveraineté, du peuple. La question qui se pose alors à l'organisation démocratique est la définition de ce peuple souverain que forment les citoyens.

Ce gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple rend nécessaire la clarification de la frontière entre citoyen légitime et acteur étranger dans l'exercice de la souveraineté politique. De plus, peuple et citoyen sont des notions qui se recoupent sans forcément se superposer, ajoutant à la confusion d'une définition trop rapide ; on se souviendra, par exemple, que la démocratie athénienne rejettait une partie du peuple (les femmes et les esclaves entre autre) hors de la citoyenneté. Si les citoyens peuvent exercer un contrôle sur leurs dirigeants, leur statut doit être clairement défini dans une constitution. Dans le champ des sciences de gestion, cette question équivaudrait, mais ne peut être réduite, à : quelles sont les parties prenantes légitimes dans la gouvernance de l'organisation ? Ainsi, une première décision d'ordre politique se pose en amont de toute constitution (politique ou organisationnelle), celle de la définition du citoyen. À aujourd'hui, le droit des sociétés privilégie certains acteurs au détriment d'autres en établissant une hiérarchie des créanciers et, dans cette perspective, c'est le lien juridique qui est mis en avant. Les différentes parties prenantes de l'entreprise ne bénéficient donc pas toutes du même statut et leur légitimité instaure des degrés de légitimité variables et éphémères (voir le modèle de Mitchell, Agle & Wood 1997 par exemple). Or, dans un régime démocratique, une fois la citoyenneté acquise, un certain nombre de droits inaliénables sont accordés et permettent à ces acteurs d'exercer légitimement leur pouvoir dans la durée - s'ils remplissent leurs devoirs.

Dans une perspective contractualiste, les citoyens passent un contrat social avec l'Etat (Hobbes, 1651), lui transférant leurs droits naturels dans la poursuite d'un bien commun. Le citoyen est alors un individu qui n'exprime pas simplement son seul intérêt personnel mais qui est traversé par la nécessité d'une volonté générale qui le dépasse ; plus que membre d'un groupe, il appartient à une communauté (Rousseau, 1762). Ainsi, l'exercice de la souveraineté politique par le citoyen doit s'inscrire dans la durée. Dans son *Encyclopédie*, Diderot (1754) définit ce citoyen comme « *celui qui est membre d'une société libre de plusieurs familles, qui partage les droits de cette société et qui jouit de ses franchises. (...) Celui qui réside dans une*

pareille société pour quelque affaire, et qui doit s'en éloigner, son affaire terminée, n'est point citoyen de cette société ; c'en est seulement un sujet momentané. Celui qui y fait son séjour habituel, mais qui n'a aucune part à ses droits et franchises, n'en est pas non plus un citoyen. Celui qui en a été dépouillé, a cessé de l'être ». Si la citoyenneté peut être conférée ou héritée, voire retirée, mais c'est la stabilité des droits et devoirs qu'elle confère qui la caractérise.

Tout citoyen est détenteur d'une partie de la souveraineté politique, et c'est l'inscription dans le temps de cette capacité d'exercice de leurs droits par le plus grand nombre qui détermine le degré de démocratie d'une constitution politique. Toute organisation à vocation démocratique devra donc définir des règles claires et universelles définissant ses frontières en terme de citoyenneté. Alors seulement, ses parties prenantes pourront reconnaître la légitimité des dirigeants dans l'exercice du pouvoir puisqu'ils auront été élus, et pourront être révoqués, par leurs citoyens. Cependant, au-delà de la définition, c'est la manière de considérer les citoyens en respectant certaines valeurs qui va caractériser ou non une démocratie et qui constituera un enjeu majeur.

2. Deux valeurs fondamentales : égalité et liberté

« Nul ne différant alors de ses semblables, personne ne pourra exercer un pouvoir tyrannique ; les hommes seront parfaitement libres, parce qu'ils seront tous entièrement égaux ; et ils seront parfaitement égaux parce qu'ils seront entièrement libres. C'est vers cet idéal que tendent les peuples démocratiques. »

Tocqueville, 1840 : 137

Une entreprise d'inspiration démocratique se devra de mettre en place un processus permettant aux acteurs considérés comme citoyens de nommer, puis d'encadrer leurs dirigeants et de les révoquer sans violence. Si l'idée de gouvernance peut être évoquée ici, il ne faudra pas oublier que ce n'est pas le dispositif « théorique » qui garantit la démocratie mais plutôt les manières dont les individus peuvent en disposer « en pratique ». Tocqueville a étudié ces questions durant son séjour aux Etats-Unis dans les années 1830 et il identifie deux valeurs fondamentales la caractérisant : l'égalisation des conditions et la liberté de pensée, d'expression et d'action. Un système de gouvernance par et pour les multiples acteurs de

l'organisation pourrait alors effectivement constituer un élément démocratique s'il accorde aux « citoyens » une égalité et une liberté dans l'exercice de la souveraineté politique.

2.1. L'égalisation des conditions

Tocqueville (1840) pose l'égalité comme devant être la norme fondamentale de toutes les relations sociales dans une démocratie. Si des hiérarchies peuvent effectivement exister, entre maître et serviteur par exemple, elles ne doivent pas être constitutives de l'identité des citoyens. Ainsi, la position sociale ne devra jamais interférer dans l'exercice de leur souveraineté politique. Selon lui, cette volonté d'égalité des droits pose les fondements d'une égalité « imaginaire » dans les esprits, égalité qui ne peut être atteinte mais qui instaure un processus fondateur : l'égalisation des conditions. Dès lors, si l'entreprise moderne et son principe de division des tâches génèrent par définition des inégalités de position et de statut, cela n'est en rien fondamentalement incompatible avec une démocratie organisationnelle, tant que ces inégalités ne définissent pas l'identité des acteurs et leurs relations. Il n'y a donc pas nécessairement d'incompatibilité ontologique. « *Dans les démocraties, les serviteurs (...) sont, en quelque sorte, les égaux de leurs maîtres (...) Pourquoi donc le premier a-t-il le droit de commander et qu'est-ce qui force le second à obéir ? L'accord momentané et libre de leurs deux volontés. Naturellement ils ne sont point inférieurs l'un à l'autre, ils ne le deviennent momentanément que par l'effet du contrat (...) En dehors, ce sont deux citoyens, deux hommes* » (Tocqueville, 1840 : 252). Pour autant, la multiplication des priviléges en dehors de l'activité (rémunération, priviléges de la hiérarchie, communication différente, taille du bureau, etc.) tendent à instituer une différence qui pourrait s'inscrire au-delà de la relation de travail et à laquelle il faudra donc prêter attention. Par contre, une fois la citoyenneté définie, le principe directeur dans le traitement des acteurs doit être leur considération égalitaire au regard de la nomination du gouvernement. C'est en cela que le principe de « un homme, une voix », sans distinction de position hiérarchique, est d'une importance capitale. L'exercice de la souveraineté du citoyen ne doit être subordonné ou corrélé à rien d'autre que ses droits et ses devoirs.

Une inégalité de traitement ou d'accès aux processus démocratiques serait antinomique d'une volonté de démocratisation de l'entreprise. Ce sera donc là un des principaux enjeux pour les organisations cherchant à instaurer un processus démocratique : être capables d'instituer une égalisation entre les acteurs au regard de l'exercice de la souveraineté. Or, c'est ce processus qui n'est en général pas présent dans les sociétés anonymes actuelles, actionnaires comme familiales. Il ne s'agit pas de nier toute hiérarchie et d'abolir les liens

de subordination, mais bien d'instaurer une égalité des citoyens face aux processus démocratiques.

2.2. La liberté de pensée et d'expression

Pour Tocqueville, l'égalité des citoyens est l'expression d'une liberté qu'il considère comme naturelle chez tous les hommes. En effet, dans ses *Notes de voyage en Angleterre*, il affirme que « *la liberté me paraît tenir dans le monde politique la même place que l'atmosphère dans le monde physique* ». Elle est d'autant plus fondamentale en démocratie qu'elle permet de limiter certaines dérives égalitaires. Selon lui, « *les Américains ont combattu par la liberté l'individualisme que l'égalité faisait naître, et ils l'ont vaincu* » (Tocqueville, 1840 : 150). Dès lors, la liberté (de pensée comme d'expression) doit être reconnue et entretenue dans les régimes démocratiques et en constituer la seconde valeur fondamentale. Bien que Tocqueville (1840) pose la liberté et l'égalité comme étant les piliers de la démocratie, il montre bien la tension qui se fait entre les deux. Ainsi, il soutient que « *pour combattre les maux que l'égalité peut produire, il n'y a qu'un remède efficace : c'est la liberté politique* » (Tocqueville, 1840 : 153). Cette liberté n'est pas simple puisqu'elle pose la question des contraintes et de la légitimité du pouvoir en démocratie. Un environnement trop libéral pourrait voir la communauté démocratique se déliter et des citoyens refuser de se plier aux lois. Pour prévenir cette dérive, Tocqueville place la liberté politique « *sous le seul gouvernement de Dieu et des lois* » et en fait ainsi la fondation de la communauté plutôt que la source de son affaiblissement. De plus, l'exercice de cette liberté politique fondera des contre-pouvoirs qu'il se propose même d'instituer constitutionnellement - l'indépendance (et donc la liberté) du pouvoir judiciaire en est un exemple. On notera au passage que chez Tocqueville, le terme de démocratie peut aussi servir à qualifier le fonctionnement de tout corps ou organisation sociale (organisme public ou privé, associations, entreprise). Cela signifie alors généralement que ce fonctionnement repose sur l'égalité des membres du groupe, sur des procédures de délibérations, de votes et d'élections.

Les libertés d'expression et d'association ne devront pas seulement être acceptées ou tolérées par une entreprise se voulant démocratique, elles devront être reconnues et stimulées. L'organisation et l'institution de cette liberté constitueront une tension permanente que tous les acteurs citoyens devront gérer. Dès lors, l'existence de contre-pouvoirs pourra être un révélateur de la présence d'un esprit démocratique par la liberté qu'ils permettent d'instaurer ; sans qu'ils n'en soient une condition suffisante non plus. L'existence de syndicats, l'action concrète du comité d'entreprise ou encore l'activité du CHSCT pourraient ainsi constituer

autant d'éléments révélateurs d'une potentielle vie démocratique – conditions nécessaires mais non suffisantes.

3. Les dérives démocratiques

Si liberté et égalité sont les deux valeurs fondamentales et indispensables au processus démocratique, on sait, depuis les analyses de Tocqueville, qu'elles ne vont pas de soi. Les deux sont nécessaires pour assurer un équilibre qui doit en permanence être réinventé, dans une organisation comme sur un territoire donné. Ainsi, la liberté permettra de pallier les dérives d'une égalité trop présente, et réciproquement. Le processus démocratique est donc sujet à des dérives inhérentes auxquelles les citoyens doivent prêter individuellement et collectivement une attention constante.

3.1. La tyrannie de la majorité

« À mesure que les citoyens deviennent plus égaux et plus semblables, le penchant de chacun à croire aveuglément un certain homme ou une certaine classe diminue. La disposition à en croire la masse augmente, et c'est de plus en plus l'opinion qui mène le monde. »

Tocqueville, 1840 : 23

Selon Tocqueville (1840), le premier risque d'une société démocratique serait l'abandon par les citoyens de leur liberté individuelle au profit de leur inclusion dans la communauté par un jeu de la conformité. Ainsi, une organisation démocratique pourrait tomber dans ce qu'il appelle « *l'empire intellectuel du plus grand nombre* » (Tocqueville, 1840 : 24) ou tyrannie de la majorité. Dès lors, l'individu deviendrait bien-pensant dans le sens où sa liberté de pensée ne s'exercerait plus qu'au profit de positions politiquement correctes, directement acceptables par les groupes majoritaires. En effet, un respect exacerbé de l'égalité peut mener à un écrasement d'une minorité de la population qui, par le jeu du vote, se retrouverait systématiquement prise en défaut. Certains pourraient renoncer à s'exprimer véritablement pour éviter les stigmates de la différence, voire de la déviance. La démocratie génère naturellement ce conformisme qui peut se traduire par un rapprochement des extrêmes autour de la moyenne. Tous les avis se valant dans le vote, c'est le plus grand nombre qui l'emporte, entraînant cette dérive inhérente à la démocratie. Dès lors, les citoyens se doivent d'être

vigilants et de ne jamais abandonner la liberté de pensée et d'expression au profit de l'égalité dans le vote.

Il sera essentiel, pour une organisation à vocation démocratique, de laisser s'exprimer les divergences, les contradictions et les oppositions - sans pour autant se laisser paralyser. Il s'agira d'entretenir la diversité des points de vue afin d'enrichir le débat au moment du vote. Ce sera ensuite aux dirigeants de trancher et d'assumer les conséquences de leurs décisions, lors de l'élection en fin de mandat par exemple. On pourrait dire, en revenant à Aristote ou à Rousseau, qu'il faut toujours se rappeler que l'intérêt général n'est pas défini par celui de la majorité mais plutôt par une idée supérieure du bien commun et que c'est la richesse des échanges qui permet aux dirigeants d'approcher cette idée. Ainsi, le modèle classique de l'organisation hiérarchisée pose problème aujourd'hui au regard de cette nécessaire liberté d'expression dont le processus démocratique a besoin pour se renouveler.

3.2. Le despotisme démocratique

« On dirait que chaque pas que (les nations démocratiques) font vers l'égalité les rapproche du despotisme »

Tocqueville, 1840 : 402

Le second risque qui guette la société démocratique est celui du despotisme. Il y a dans la délégation de l'administration d'une société toujours plus complexe une dérive potentielle où les citoyens pourraient préférer le confort de l'ignorance au poids de la participation aux affaires publiques. En effet, l'exercice de la souveraineté en démocratie peut être considéré comme difficile puisqu'il demande au citoyen non seulement de savoir à qui déléguer une partie de son pouvoir mais aussi d'être capable de contrôler et potentiellement révoquer ses représentants. Cherchant tout autant le bien-être que l'égalité, les citoyens sont tentés de déléguer l'exercice du pouvoir à des dirigeants « professionnels » au profit d'une relative insouciance. « *Ce n'est donc jamais qu'avec effort que ces hommes s'arrachent à leurs affaires particulières pour s'occuper des affaires communes ; leur pente naturelle est d'en abandonner le soin au seul représentant visible et permanent des intérêts collectifs, qui est l'Etat* » (Tocqueville, 1840 : 402). Il se crée alors une forme caste bureaucratique en charge de l'administration de l'État qui s'accapare cet abandon de liberté et exerce un despotisme démocratique. Les individus, bien que toujours tous égaux, sont ainsi mis à l'écart de la gestion de leurs affaires publiques.

Le rôle des dirigeants dans une organisation démocratique sera aussi de gérer cette tension entre une délégation nécessaire et un penchant au désintérêt. Ils se devront non seulement de diriger et rendre des comptes, mais aussi d'impliquer les acteurs dans la définition du bien commun et de la stratégie à adopter. L'Agora, sous sa forme classique de l'assemblée générale par exemple, est alors un outil récurrent qui permet de stimuler l'implication en instituant une participation régulière. Ainsi, en plus d'une délégation du pouvoir par l'élection, l'organisation démocratique devra se doter d'une structure permettant aux acteurs de s'impliquer dans le gouvernement et d'exprimer leur liberté. Si l'on peut retrouver des pratiques de ce type dans les PME et certaines entreprises familiales, il est clair que les grandes entreprises actionnariales auront de nombreuses difficultés à surmonter pour pouvoir pallier le despotisme qui les caractérise, quand bien même elles se doteraient de processus démocratiques.

4. Illustration : La SCOP, vers un modèle français de démocratie organisationnelle ?

Bien que le mouvement SCOP ait lancé une campagne publicitaire en 2011 avec le slogan « la démocratie nous réussit », peut-on pour autant considérer qu'un statut soit une garantie démocratique ? En effet, comme nous l'avons vu plus haut, ce n'est pas tant la structure qui caractérise la démocratie mais plutôt un processus d'élection et de révocation qui instaure une circulation du pouvoir et une opposition à sa concentration. Aussi noble que le projet coopératif puisse être, le discours est souvent trop dithyrambique pour ne pas être questionné : « Dans ce contexte, un seul modèle en Europe aujourd'hui assure par nature l'information et l'implication des travailleurs aux décisions qui les concernent en tant que salariés et en tant que co-entrepreneurs : la coopérative de production, appelée SCOP en France ou encore coopérative de travailleurs dans la plupart des pays de l'Union » (Liret, 2006 : 31). Dès lors, un examen plus approfondi s'impose.

4.1. Election et citoyenneté dans les SCOP

En droit français, la société coopérative et participative (ou SCOP) est le statut juridique d'une société (commerciale, SA ou SARL) fonctionnant de manière un peu particulière. Héritier des coopératives de consommateurs et d'ouvrier du 19^{ème} siècle, ce modèle séduit de

plus en plus d'entrepreneurs aujourd'hui (+23% entre 2003 et 2008 pour arriver au nombre de 2000, soit plus de 40000 salariés et 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires), dont certaines entreprises de taille importante comme *Le chèque déjeuner*, le magazine *Alternatives économiques*, ou l'*ECF* (l'Ecole de Conduite Française). Statutairement, il respecte un certain nombre de dispositifs dits coopératifs :

- les associés de la SCOP sont majoritairement des salariés (51% du capital, 65% des droits de vote) et sont égalitaires dans le vote.
- la propriété est collective et les résultats sont partagés entre le travail (participation des salariés), le capital (dividendes réglementairement limités) et les réserves.
- les membres du conseil d'administration et du comité de direction sont élus par les salariés en assemblée générale
- le statut de coopérateur est donné à un salarié par cooptation et en général sur un critère d'ancienneté

Comme le synthétisent prudemment Chedotel & Pujol (2012), « *leurs salariés-associés devraient en principe décider ensemble des grandes orientations de leur entreprise ('entrepreneuriat collectif'). Ceci se traduit par l'élection parmi eux d'administrateurs pour prendre des décisions collectivement ('un homme = une voix'). Le collectif décisionnel réunit alors des statuts, langages, et types de compétence individuelle particulièrement hétérogènes : du maçon ou du tôlier au directeur administratif et financier ou au responsable commercial* » (Chedotel & Pujol, 2012 : 1). On retrouve donc bien dans les SCOP les principes d'élection et de révocation des dirigeants lors des assemblées générales durant lesquelles ils rendent des comptes aux coopérateurs. La citoyenneté est attribuée sur cooptation à des salariés : « Ils sont en même temps salariés et associés. C'est le principe de double qualité propre aux coopératives : celui qui décide est aussi celui qui tire parti de la coopérative et donc dans le cas des SCOP, celui qui travaille » (Liret, 2006 : 32). Ainsi, ils connaissent à la fois le contexte et les modes opératoires de l'entreprise, ce qui les rend particulièrement attentifs et leur permet d'exercer leur droit de vote de manière mieux informée que beaucoup d'actionnaires. Ces garanties ont poussé certains auteurs à affirmer que « *les coopératives offrent la forme la plus avancée de démocratie dans l'entreprise* » (Mousli, 2010 : 82).

4.2. Des dérives problématiques, omniprésentes et multiples

La structure des SCOP semble effectivement garantir des principes démocratiques. Pour

autant, nous avons vu plus haut en quoi cela ne pouvait suffire. Ainsi, comme le formule Lulek (1998), « *le statut ne fait pas tout le fonctionnement d'une entreprise ! Ne connaît-on pas des SCOP qui fonctionnent comme les pires entreprises classiques où le gérant est un vrai petit chef et où les relations entre les salariés sont des plus inégalitaires ? N'y a-t-il pas des petites entreprises au simple statut de SARL où les rapports sont humains, où chacun peut prendre part aux décisions d'organisation et où le projet est partagé et porté à peu près par tous ? Peu importe le statut, l'essentiel est la façon dont il fonctionnera* ». Le statut de SCOP n'est donc pas suffisant, même s'il instaure un certain nombre de procédures nécessaires. La principale dérive qui semble guetter les SCOP, comme le remarque Pasquet & Liarte (2012), est que les salariés coopérateurs ne prennent pas réellement les décisions, mais ne fassent que valider celles de la direction faute d'alternatives crédibles. Cette tendance despotique est liée à un manque de compétence stratégique et managériale des coopérateurs qui mène souvent à un recrutement des dirigeants à l'extérieur de l'entreprise (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004). Au-delà d'une implication des salariés et de leur droit de vote, les SCOP, pour garantir un fonctionnement démocratique, devront s'assurer de la possibilité crédible d'un renouvellement des dirigeants. Un pays ré-élisant « démocratiquement » le même gouvernement de mandat en mandat serait soupçonné, à raison, de ne pas être une démocratie ; il en va de même pour une organisation. Dans le cas contraire, si l'égalité des coopérateurs est bien garantie dans les SCOP, leur liberté ne semble pas nécessairement assurée en l'absence d'alternatives crédibles, les faisant alors tomber dans un despotisme démocratique discret mais bien présent. On se rappellera avec Espagne (1999) que la coopérative n'est pas nécessairement altruiste (mais plutôt en quête d'autonomie selon lui) et qu'elle n'exclue pas non plus fondamentalement la tendance individualiste (Guieu & Claye-Puaux, 2006).

Il n'existe donc pas de modèle idéal qu'il faudrait répliquer mécaniquement dans toutes les organisations pour voir la démocratie se propager. Ce n'est qu'en en respectant au quotidien les valeurs d'égalité et de liberté ainsi que le processus d'élection, de révocation et de rejet de la concentration des pouvoirs que les citoyens pourront réellement exercer leur souveraineté politique sur l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Dès lors, une démocratie organisationnelle sera possible, mais n'est en rien garantie. En effet, même si les SCOP se sont dotées de certains attributs démocratiques, elles ne peuvent prétendre le rester que si elles se donnent les moyens, au quotidien, de lutter contre les dérives que l'égalité et la liberté peuvent générer. L'idéalisat^{ion} de la démocratie dans l'organisation est donc un piège qui

pourrait amener à se détourner de l'émergence constante de ces dérives. C'est par une approche pragmatique de la démocratie que les organisations pourront en intégrer les principes et la préserver au cours du temps.

Conclusion sur les risques de l'entropie démocratique

En définissant la démocratie comme un processus de résistance à la concentration du pouvoir pour ouvrir son exercice au plus grand nombre, nous avons pu saisir en quoi les organisations pourraient, sous certaines conditions, tendre vers elle. Si de simples procédures de vote ne suffisent pas, c'est plutôt l'élection et la possibilité de révocation des dirigeants qui permettront de fonder une vocation démocratique. Ainsi, le cas des entreprises actionnaires classiques, dont la direction générale est nommée « d'en haut », sans consultation du « peuple » pose problème. Mais celui d'une SCOP dont le gérant serait réélu systématiquement à une écrasante majorité depuis de nombreuses années le serait aussi ! Ce sont la fluidité et la circulation du pouvoir décidées par le plus grand nombre qui caractérisent une démocratie, pas simplement le vote. Dès lors, la question qui devait être examinée était celle de la citoyenneté afin de savoir à quoi correspondait cette « multitude » dont parle Aristote. Nous avons alors vu que, si le statut de citoyen n'avait pas à être donné à tous dans une démocratie, il fallait cependant qu'il soit ouvert et confère un droit stable d'exercice de la souveraineté politique. Ainsi, le statut éphémère et mouvant des parties prenantes ne peut constituer un équivalent de la citoyenneté dans le modèle actuel. En conséquence, si les règles peuvent être strictes, voire restrictives, elles doivent aussi s'inscrire dans la durée pour pouvoir garantir un fonctionnement démocratique.

Ce processus démocratique repose alors sur deux valeurs fondamentales : l'égalité et la liberté. Une organisation qui ne saurait valoriser ces principes d'égalisation des citoyens et de leurs libertés de pensée et d'expression ne pourrait se prétendre démocratique. Dès lors, si la pratique du « un homme égale une voix » est nécessaire dans le vote, il ne faudra pas oublier que ce dernier n'est valable que si une diversité de points de vue et de positions est offerte. Une organisation démocratique se devra donc de proposer et d'entretenir une égalité de ses membres lors des élections ainsi que des débats ouverts et des contre-pouvoirs actifs, même si ils ne doivent pas être paralysants. C'est un équilibre complexe qui doit en permanence être trouvé pour ne tomber ni dans la dérive de la tyrannie de la majorité, où chacun voterait dans le sens d'une hypothétique et virtuelle opinion générale, ni dans celle du despotisme, où les membres arrêteraient de se préoccuper des affaires communes pour se concentrer sur leurs affaires privées. Ainsi, une organisation dans laquelle les employés votent pour élire leur dirigeant n'est en rien une garantie de démocratie qui, nous l'avons vu, exige bien plus.

Une des difficultés rencontrées par toute organisation démocratique sera le temps et l'énergie que les différents processus de consultation et de vote prennent. En effet, la

démocratie est chronophage au regard de l'activité d'une entreprise dont le temps est précieux et déjà grandement consacré à la production et l'administration. Ignorer ce problème de l'entropie, c'est-à-dire de la dispersion d'énergie que représente la démocratie, serait une faute au regard de l'ambition du projet en terme de conditions et de moyens (Rosanvallon, 1976). Les dérives exposées précédemment montrent que la constitution démocratique n'est pas la plus économe en ressources (financières, humaines, temporelles). Or, les principes fondamentaux d'efficacité et d'efficience de toute organisation semblent problématiques à cet égard et il pourrait y avoir là une incompatibilité véritablement ontologique. Une idéalisation du modèle démocratique et un manque d'attention au quotidien auraient tendance à laisser augmenter l'entropie démocratique au risque de la faire s'effondrer. « *Les exemples d'entropie démocratique sont trop nombreux pour être décrits particulièrement : c'est le degré de participation à des assemblées générales qui décroît dans le temps ; c'est le rapport mandatés-mandataires qui tend à se transformer en rapport dirigeants-dirigés ; c'est l'autonomisation progressive du délégué qui s'institue en pouvoir séparé et peu contrôlable, etc.* » (Rosanvallon, 1976 : 51). Toute organisation à vocation démocratique se devra donc de lutter contre cette dérive entropique en surveillant plus particulièrement deux critères : la qualité de la représentation et celle de la participation. Il lui faudra être vigilant à ce que décrit Meister (1974) sur *La participation dans les associations*. À la création de l'organisation démocratique, (1) « *la conquête* » constitue un premier pas dans la définition de l'identité. Ensuite, (2) « *la consolidation économique* » fait émerger les impératifs gestionnaires et le souci d'efficacité qui, par moments, s'imposent – et s'opposent - aux idéaux démocratiques. La délégation tend alors à se diffuser car elle permet un gain de temps nécessaire, voire vital, ce qui fait entrer l'organisation dans la phase de (3) « *coexistence* ». Enfin, (4) « *le pouvoir des administrateurs* » risque de devenir de plus en plus fort non seulement dans la gestion quotidienne, mais aussi dans les prises de décisions stratégiques. La dérive despote apparaît ici clairement.

L'organisation classique est fondamentalement un système technique et social dont la rationalité est structurée autour des notions d'efficacité et d'efficience. Il s'agit donc pour elle, d'atteindre ses objectifs avec une économie de moyens. Or, les principes démocratiques de liberté et d'égalité ne sont en rien orientés vers l'optimisation de la production, cette dernière n'en est pas l'objectif même si elle peut y participer. Les principes démocratiques ne s'inscrivent donc pas en plein dans les organisations classiques, ils ne sont proposés que de manière supplémentaire. Dès lors, la rationalité organisationnelle verra la démocratie comme une perte de temps et d'énergie, une consommation de ressources non optimale au regard de

la production. Ainsi, l'organisation tendra à laisser l'entropie démocratique augmenter, la poussant toujours plus vers le conformisme, d'individualisme et le despotisme. La nature même de l'organisation pousserait le système démocratique à manquer du temps nécessaire à son fonctionnement et à sa survie. L'organisation n'est pas incompatible avec une certaine entropie, elle pourra donc se doter d'attributs démocratiques. Cependant, elle ne pourra pas se définir comme fondamentalement démocratique. En effet, comme le dit Michels (1971), « *c'est l'organisation qui donne naissance à la domination des élus sur les électeurs, des mandatés sur leurs mandataires, des délégués sur ceux qui les ont nommés. Qui dit organisation, dit oligarchie* ». Le cœur même de l'organisation, tant qu'il sera seulement porteur des principes d'efficacité et d'efficience, ne pourra pas accueillir la démocratie en plein. Sauf à opérer, plutôt qu'une réforme des organisations, une révolution.

C'est ce qu'ont fait les coopératives d'ouvriers et d'agriculteurs autour des principes d'autogestion, ainsi que les SCOP, les ONG et les associations plus récemment. Ces organisations se définissent d'abord comme des communautés sociales avant d'être des systèmes de production. Ici, l'incompatibilité ontologique s'effrite et la démocratie peut, potentiellement, émerger. Il s'agira alors, pour ces organisations, de bâtir une constitution qui soit porteuse de l'ensemble des principes et des valeurs qui ont été examinés plus haut – et non seulement d'un simple principe d'élection. Du point de vue de la recherche, cela ouvre des perspectives multiples qui seront autant de pistes permettant d'inspirer les acteurs de ce type d'organisation. Face à la tendance oligarchique des entreprises, les systèmes d'élection, de contrôle et de révocation des dirigeants et autres délégués seront nécessairement l'objet de multiples adaptations et d'une inventivité sans cesse remise à jour. Contre le despotisme, l'organisation démocratique se devra de trouver des moyens toujours nouveaux pour entretenir une participation active et un mode de représentation localement pertinent. De même pour les modalités d'exercice des libertés d'expression, de pensée et d'action des acteurs et autres parties prenantes qui devront faire l'objet d'un examen particulier de la part des chercheurs. Ainsi, la démocratie, au niveau de la société comme de l'organisation, ne pourra pas être analysée comme un état, mais devra plutôt être envisagée comme un processus, une volonté continue et sans cesse renouvelée de lutter contre la concentration des pouvoirs.

Bibliographie

- Aristote (1955), *Le politique*, Vrin, Paris.
- Bataille-Chedotel, F. & Huntzinger, F. (2004), « L'entrepreneuriat collectif : modèle unique u gouvernances multiples ? », *Economie et solidarités*, No. 35 (1-2), p. 48-64.
- Chedotel, F. & Pujol, L. (2012), « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, No. 15 (1/2), sous presse.
- Collonges, L. (2010), *Autogestion : hier, aujourd'hui, demain*, Syllepses, Paris.
- Diderot D. (1754), *L'encyclopédie, Tome 4*, Le Breton, Paris.
- Guieu, G. & Claye-Puaux, S. (2006), « Entre hypermodernité et solidarité, le paradigme de la SCOP ». Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, octobre 2006, Fribourg.
- Hobbes T. (1651), *Le léviathan*, Vrin, Paris.
- Jardat, R. (2012), « Denise versus Jean-Jacques », *Society & Business Review*, 7 (1).
- Jardat, R. (2012), « De la démocratie en entreprise ». *Revue Française de Gestion*, 9-10.
- Lulek, M. (1998), *Ambiance bois, Le travail en partage*, Editions d'utovie.
- Martine, J. (2008), « Mondragon : des coopératives ouvrières dans la mondialisation. Adaptation ou contre-offensive ? » dans *Produire de la richesse autrement*. Editions CETIM.
- Meister A. (1974), *La participation dans les associations*, Editions ouvrières, Paris.
- Meyer, L. & Chaves, M. (2008), « Aires de libertad, Zanon bajo gestión obrera », *Observatorio social de Americana latina*, No. 24 (Octobre), P. 134.
- Michels R. (1971), *Les partis politiques*, Flammarion, Paris.
- Mitchell R., Agle B. & Wood D. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts », *Academy of Management Review*, No. 22 (4), p. 853-886.
- Mousli, M. (2010), « Les SCOP, un modèle d'innovation sociale séduisant et imparfait » dans *Créativité et innovation dans les territoires* (s.d. Godet, M.).
- Pasquet, P. & Liarte, S. (2012), « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou nouvelle hypocrisie managériale ? », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, No. 3 (août), p. 3-16.
- Pesqueux, Y. (2007), *Gouvernance et privatisation*. PUF, Paris.
- Pesqueux, Y. (2012), « Social contract and psychological contract : a comparison », *Society & Business Review*, 7 (1).

- Popper K. (1979), *La société ouverte et ses ennemis*, Seuil, Paris.
- Rosanvallon P. (1976), *L'âge de l'autogestion*, Seuil, Paris.
- Rousseau J.-J. (1762), *Le contrat social*, Marc-Michel Rey, Paris.
- Tocqueville A. (1840), *De la démocratie en Amérique, Tome 2*, Gallimard (2009), Paris.