

# Démocraties « participatives » et entreprises « libérales » : le même combat ?

OPINION / PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

En ce début de millénaire, le « commun » se profile comme un concept-clé pour comprendre les transformations de nos sociétés. Le philosophe Pierre Dardot et le sociologue Christian Laval le définissent comme le principe d'égalité de chacun dans la participation à une tâche ou dans la prise de décision.

Les deux derniers séminaires de PhiloMa, l'un avec Loïc Blondiaux, professeur de science-politique à la Sorbonne, et l'autre avec Maxime Quijoux, chercheur au CNRS, nous ont permis de mieux percevoir les convergences dans les changements actuels qui affectent la gouvernance de nos démocraties et de nos organisations : mêmes moteurs, mêmes paradoxes et même condition fondamentale de réussite. Examinons cela de plus près.

## I. MÊMES MOTEURS

Dans « Le nouvel esprit de la démocratie : actualité de la démocratie participative », Loïc Blondiaux synthétise les méta-discours qui racontent pourquoi la démocratie participative constituerait une réponse nécessaire aux évolutions structurelles de nos sociétés : nos sociétés sont de plus en plus complexes, divisées, indociles, défiantes, ingouvernables et réflexives (l'élévation du niveau de compétences des citoyens ordinaires remettrait en cause les formes traditionnelles d'expertise et produirait des connaissances utiles à l'action publique qu'il s'agirait de prendre en compte). Notons tout d'abord que ces méta-discours – qui se renforcent mutuellement – peuvent également être utilisés pour expliquer la montée des modèles participatifs au sein des entreprises : complexification croissante, élévation du niveau de compétences des collaborateurs même les plus subalternes, décomposition des modèles hiérarchiques,...

Certains philosophes, comme Isabelle Ferreras, ajoutent à ces éléments explicatifs celui de la « contagion » entre nos systèmes démocratiques et nos modèles managériaux : les travailleurs, habitués à une certaine forme de participation en tant que citoyens, exigeraient de plus en plus de pouvoir participer également à la prise de décision au sein des entreprises qui les emploient.

Mais, un facteur explicatif, plus fondamental encore que tous les autres, nous semble être la chute des coûts d'information. Ainsi, dans son livre « The future of work », le Professeur de MIT, Thomas Malone découpe l'histoire des organisations en trois grandes périodes :

- Période I : le partage de l'information est coûteux, ce qui implique que la plupart des décisions sont prises *face-à-face*, au travers d'organisation (tribus, petites entreprises) relativement petites ;
- Période II : A mesure que les coûts de communication baissent, il devient possible économiquement d'envoyer l'information *vers un point central* où les décisions peuvent être prises : les grandes hiérarchies centralisatrices (Etats, grandes entreprises) deviennent possibles ;
- Période III : A mesure que les coûts de communication continuent de baisser, il devient possible économiquement d'envoyer l'information à tous, de manière à ce que d'une certaine façon chacun soit en mesure de tout connaître. Dans ce cadre certains avantages liés à la grandeur des organisations (économies d'échelles,...) peuvent subsister mais

# « Participatives », « dérivées » :

# ?

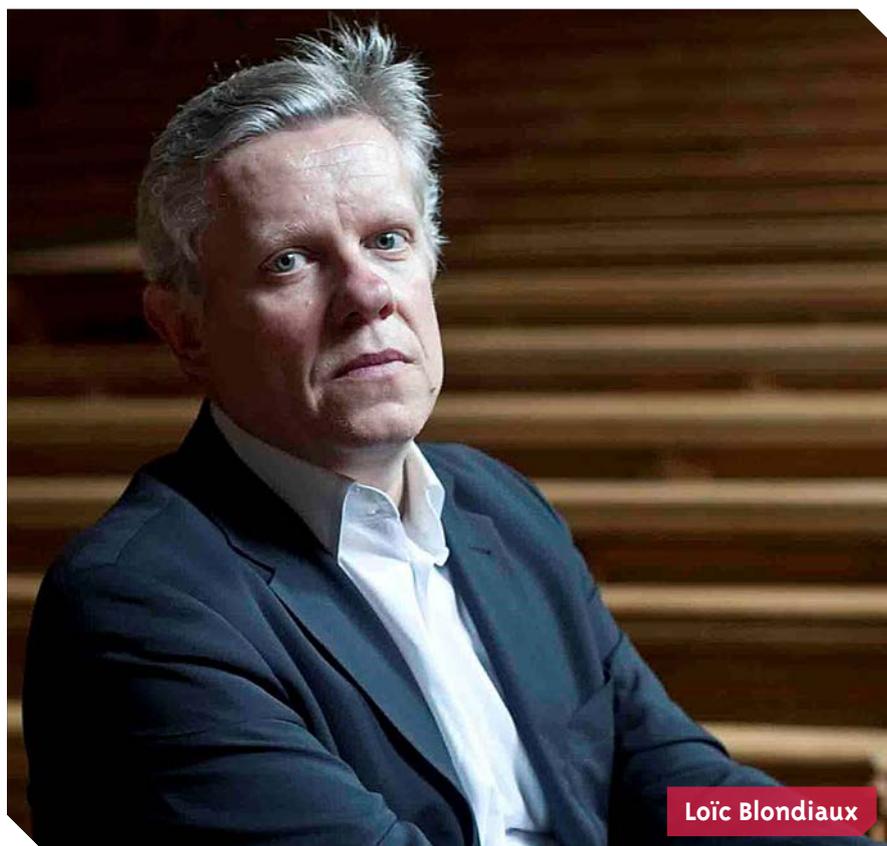
pas son corollaire traditionnel, la hiérarchie. Au contraire, si le volume d'information devient suffisamment grand, la tentative de la faire remonter vers un point central peut ralentir considérablement la prise de décision et même en diminuer la qualité.

Au regard de cette vision de l'histoire, il est intéressant de constater que l'effet de la chute des coûts d'information s'est d'abord fait sentir dans la sphère « politique » : la démocratie représentative (qui représente un niveau primaire de participation des citoyens) n'a pu vraiment s'imposer qu'à partir du moment où une révolution technologique fondamentale de l'information – l'imprimerie – a facilité une autre révolution, celle de la lecture, au 18<sup>ème</sup> siècle. De façon similaire, la révolution induite par internet a transformé radicalement le volume, la rapidité et la direction des flux d'information et a induit l'écrasement (« flattening ») des modèles hiérarchiques dans les entreprises.

L'histoire de la montée en puissance du « commun » semble donc suivre une logique similaire, bien qu'avec certains décalages dans le temps, tant dans nos systèmes démocratiques que dans nos organisations : cette logique, dictée par la chute progressive des coûts d'information, se manifeste aujourd'hui par des crises d'efficacité et de légitimité des modes de gouvernance trop peu participatifs.

## 2. MÊMES PARADOXES

Au regard de ce qui précède, on ne s'étonnera pas que la démocratie participative et la libéra-



Loïc Blondiaux

tion des entreprises partagent une série de caractéristiques. Ces caractéristiques ont en outre en commun d'être paradoxales. Nous les évoquons brièvement ici et renvoyons aux travaux de Blondiaux et de Quijoux pour plus de détails.

### *La force de notions floues*

Comme le rappelle Blondiaux, la notion de démocratie participative s'enracine dans les mouvements de contestation américains radicaux des années 1960. Depuis, dans la plupart des pays démocratiques, de nombreuses lois ont érigé dans plusieurs champs d'action publique (comme la ville et l'environnement) la concertation préalable avec les habitants pour toute action ou opération modifiant substantiellement les conditions de vie de

ceux-ci. Mais, à la lecture de ces textes de loi, ressort souvent une impression : tout se passe comme s'il s'agissait de faire droit à cette participation au niveau des principes sans préciser véritablement le contenu de cette obligation. Dans la presque totalité de ces lois – du moins en France –, le législateur reste muet sur les conditions précises dans lesquelles cette concertation avec les habitants doit être menée, laissant les autorités responsables libres d'aménager ce droit et de faire vivre ces principes comme elles l'entendent. Qu'elles aient pour nom « débat », « forum », « assises », « rencontres », « commissions » ou « conseils » (de jeunes, de résidents étrangers ou autres publics concernés), ces pratiques, écrit Blondiaux, « visent à produire ►

*des avis dont rien n'oblige le commanditaire à tenir compte. Elles relèvent toutes d'exercices participatifs organisés, orchestrés et limités par leurs concepteurs mêmes. »*

Cela pourrait faire croire qu'il s'agit là avant tout de nouvelles techniques de communication des élites au pouvoir, qui instrumentalisent l'idéal participatif : elles s'apparentent souvent à « une série d'exercice de communication dans lesquels l'enjeu réel est bien plus de signifier l'intention de faire participer que de faire participer réellement. La posture est ici plus importante que le contenu. Avant d'être un nouvel art de gouverner, la consultation pourrait n'être qu'un nouvel art de communiquer. »

Et pourtant, continue Blondiaux, à l'instar du suffrage universel en ses débuts, ces nouvelles formes de participation peuvent être « pensées à la fois comme des instruments de dressage et de libération, à la fois comme des technologies visant à canaliser les mécontentements populaires et comme des lieux où une contestation de l'ordre établi peut trouver à s'exprimer et à se renforcer. Il se peut même paradoxalement que leur réussite à venir tienne à cette ambivalence. La démocratie participative peut à certains égards s'assimiler à un jeu de dupes volontaires, dans lequel la possibilité reste ouverte pour chacun de poursuivre son intérêt, sans que l'autre perde la face. C'est dans cet entre-deux qu'aujourd'hui les expériences les plus intéressantes et les plus vivantes se placent. La démocratie participative mérite que l'on s'y intéresse précisément parce qu'elle est le lieu où les contradictions de l'ordre démocratique peuvent se déployer. »

Ces réflexions semblent pouvoir s'appliquer tout autant aux expériences diverses dans les entreprises. La « libération des entreprises » est également une notion très floue qui peut souvent mener à une instrumentalisation de l'idéal participatif et s'apparenter à un nouvel art de communiquer. L'expérience coopérative de la société coopérative Brukman en Argentine, instrumentalisée entre autres par des Trotskistes et détaillée par Quijoux dans son livre « Néolibéralisme et autogestion : l'expérience argentine », est emblématique à cet égard.

Et pourtant, mêmes dans les cas peu authentiques, l'« entreprise libérée » peut également s'assimiler, à un « jeu de dupes volontaires » susceptibles d'entraîner des changements réels et profonds dans l'entreprise. Par ailleurs, le fait que l'entreprise libérée soit une notion floue à l'avantage qu'elle est difficilement « standardisable » et susceptible d'être vendue comme un

programme de changement « off-the-shelve » par des consultants externes.

### **Les ambivalences des élites politiques et managériales**

Le fait que la démocratie participative et les entreprises libérées soient des notions floues va de pair avec l'ambivalence des élites dans la mise en œuvre pratique de celles-ci. Cela n'est pas nouveau. Blondiaux rappelle que, dès le début, dans les démocraties représentatives mises en place par les révolutions américaine et française, la participation active des citoyens ordinaires hors des périodes électorales gouvernement n'était nullement désirée ; elle était tout juste tolérée.

Madison jugeait ainsi que « la voix publique, exprimée par les représentants du peuple soit plus en accord avec le bien public, que si elle était exprimée par le peuple lui-même. »

Aujourd'hui, de ce point de vue, la position des élites politiques, quoiqu'ils en disent, n'a pas beaucoup changé. Beaucoup dénoncent les effets pervers de la démocratie participative, voire son inanité et même la mise en péril de la démocratie elle-même qu'une participation accrue des citoyens pourraient entraîner. Dans les entreprises, les postures de l'élite managériale sont souvent similaires : ils savent qu'un « empowerment » réel des salariés est essentiel (comme l'illustre l'excellent petit livre de Dennis Bakke, « The decision-maker ») et, en même temps, beaucoup ont de grosses difficultés à lâcher les rênes et à faire confiance à leurs collaborateurs, sous prétexte que cela minerait l'efficacité de l'organisation. Par ailleurs, parmi ceux qui « libèrent » une entreprise, beaucoup ne poursuivent pas la participation comme but en soi, à l'instar des élites politiques, mais dans l'espoir que cela permettent d'augmenter la productivité et le bottom-line.

### **Les suspicions légitimes des citoyens et des travailleurs**

Vu ce qui précède, on comprendra aisément pourquoi tant les citoyens que les travailleurs nourrissent des soupçons face aux projets « participatifs ». Mais, plus fondamentalement, il faut aussi constater que, paradoxalement, la « participation » ne fait pas toujours l'objet d'une demande sociale explicite, que ce soit dans la cité ou dans les entreprises. A nouveau, l'exemple des ouvrières de Brukman, étudié par Quijoux, est emblématique à cet égard : la plupart « aimait » leur patron et auraient préféré qu'il continue à les diriger de

façon paternaliste plutôt que de devoir s'organiser pour gérer l'entreprise collectivement. Or, la plupart des ouvrages traitant des « entreprises libérées » postulent comme une évidence l'hypothèse selon laquelle tous les êtres humains veulent naturellement participer aux décisions, être plus autonomes. Sans contester ici l'intérêt de cette hypothèse, il est important de la tester dans la pratique, comme le fait Quijoux. Comprendre les ressorts véritables du désir de participation est une condition essentielle pour réussir la « libération » d'une entreprise ou la mise en place d'une démocratie participative effective.

### **L'émergence d'un leadership paradoxal**

Les caractéristiques paradoxales qui précède permet de comprendre pourquoi la démocratie participative ou la libération d'une entreprise requiert souvent d'être portés par des personnes dont le leadership est lui-même paradoxal : ils doivent à la fois pouvoir mettre la dynamique en mouvement et savoir se mettre en retrait quand la « participation » prend. Et, tout en se mettant en retrait, ils doivent rester « présents » pour assurer le maintien de l'esprit, de la culture (de travail), qui anime la participation. Ce type de leadership, qui demande au « leader » un long travail sur soi, est encore trop peu souvent développé. La formation à ce type de leadership requiert une autre approche que les programmes habituels d'Executive Leadership. Lentement pourtant, des leaders « paradoxaux » émergent de plus en plus, tant dans les entreprises que dans la société.

## **3. MÊME CONDITION FONDAMENTALE DE RÉUSSITE**

Pour réussir, la mise en place d'une démocratie participative ou la libération d'une entreprise doit être portée par un véritable projet « politique » au sens noble du terme, un projet d'émancipation réelle des citoyens et des employés. L'« agir commun » n'est pas seulement un moyen. C'est un objectif en soi. Ainsi, de nombreuses analyses de cas semblent montrer que les entreprises les plus robustes financièrement soient celles qui poursuivent la « libération » pour elle-même et non pas comme un moyen pour une meilleure réussite financière. Si cela est vrai, ne serait-ce pas là l'ultime paradoxe du management ? ●

LAURENT LEDOUX 