



Par  
**Thibaud BRIÈRE**,  
philosophe, co-  
auteur du *Pouvoir  
au-delà du pouvoir -  
L'exigence de  
démocratie dans  
toute organisation*  
(Bourin Éditeur).

# Qu'est-ce que la démocratie dans l'entreprise ?

Transposer à une organisation comme l'entreprise la démocratie telle qu'elle est appliquée au niveau de l'État, c'est la réflexion que mène Thibaud Brière, philosophe et co-auteur avec Michel Hervé du *Pouvoir au-delà du pouvoir - L'exigence de démocratie dans toute organisation*.

“Faire du  
participatif”  
ou rendre  
ses salariés  
heureux  
ne suffit pas.”

**C**es derniers mois se sont multipliés les événements invitant à réfléchir sur les manières alternatives de manager, mettant notamment en lumière la diversité des pratiques relevant de la démocratie en entreprise.

Mais le projet même en demeure énigmatique : dans quelle mesure est-il légitime d'une part, et techniquement réalisable d'autre part, de transposer la démocratie dans le domaine entrepreneurial ?

Revenons au fondement : l'exigence politique d'une extension de la démocratie à l'entreprise elle-même. Citoyens dans la vie politique, les salariés devraient également être citoyens dans l'entreprise. Suivant la formule du général de Gaulle dans ses *Mémoires d'espoir*, il s'agit d'effectuer “*la transposition, sur le plan économique, compte tenu des données qui lui sont propres, de ce que sont, dans l'ordre politique, les droits et les devoirs du citoyen*”. De quel droit en effet des hommes libres, considérés comme majeurs, c'est-à-dire capables de choisir leurs gouvernants, seraient-ils infantilisés au

travail, commandés par des chefs qui leur sont imposés ? Pourquoi la démocratie serait-elle considérée comme la seule forme légitime de gouvernement des hommes dans certaines organisations humaines (les États) et pas dans d'autres (les entreprises) ?

## DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE, DIRECTE ET PARTICIPATIVE

La “démocratie industrielle”, comme on l'a longtemps appelée, est une revendication qui, allant crescendo depuis les années 1880<sup>1</sup>, contribua à faire évoluer les organisations, de telle sorte que l'on peut aujourd'hui distinguer, dans les entreprises :

- Une forme de démocratie représentative qui se traduit notamment par la présence d'institutions représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, syndicats). L'entreprise, pour reprendre l'expression de certains auteurs, devient alors une “monarchie constitutionnelle”.
- Une forme de démocratie directe et participative avec le droit à la libre expression dans des limites compatibles avec les intérêts de l'entreprise (lois Auroux en 1982),

mais aussi avec de nouvelles formes d'organisation du travail qui corrigent le taylorisme : groupes semi-autonomes, enrichissement des tâches, systèmes japonais (Toyota), cercles de qualité, management participatif... Mais il ne s'agit là que de formes embryonnaires de démocratie, n'empêchant pas “les entreprises”, dans leur immense majorité, de continuer à être dirigées de manière autocratique par une aristocratie, c'est-à-dire par une petite élite censée être éclairée, rassemblée en un collège de supposés “meilleurs” (*aristoi*, en grec) : les membres du Conseil d'administration, du Directoire ou du Comité de direction.

## L'ENTREPRISE DIRIGÉE PAR SES MEMBRES

C'est justement contre cet actuel modèle dominant, celui d'un “despotisme éclairé”, que se pose l'alternative managériale de la “démocratie dans l'entreprise”. Par là, on entend des entreprises dirigées par leurs membres, d'une manière ou d'une autre. Ce qui veut souvent dire gérées par leurs membres, en tout ou partie. Et cela signifie souvent possédées

par leurs membres, à un degré ou à un autre, quoique pas nécessairement.

En ce sens, quelles formes peut prendre la démocratie en entreprise ?

**1/ L'autogestion**, qui est une forme de démocratie directe appliquée à l'entreprise. L'actuel leader américain de la sauce tomate, Morning Star, récemment étudié par Gary Hamel (conseil en stratégie), en est un vivant exemple.

**2/ Les coopératives** (mutuelles comprises), dont l'objectif des chefs élus est d'abord de satisfaire les besoins de leurs membres.

**3/ L'actionnariat salarié**, qui n'est que l'un des volets de la participation gaulliste, n'induisant aucune participation effective des salariés aux instances décisionnaires de l'entreprise.

**4/ L'intra-entrepreneuriat**, dont le groupe Hervé est en France un représentant, n'implique aucun partage du capital, mais seulement la dissémination du pouvoir. Dans ce modèle<sup>3</sup>, les fins (i.e la stratégie) et les moyens (i.e les règles internes et les produits) sont décidés ou co-décidés par les salariés, voire par l'interaction de l'ensemble des parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs et actionnaires.

**5/ L'"entreprise libérée"** (non pas sens que lui donnent Isaac Getz et Brian Carney<sup>4</sup>). Est ici considérée comme démocratique, quoique en un sens très lâche, sinon laxiste, toute entreprise dont le management met en œuvre une pratique de pouvoir qui, affirmant viser le bien commun (*res publica*) des salariés, parvient à donner à ceux-ci le sentiment d'être heureux au travail, voire à les rendre effectivement heureux. Ce qui ne se peut qu'en développant un management "participatif" et une démarche d'"empowerment" favorisant

l'épanouissement personnel et professionnel des membres du corps social.

### DÉCISIONS PRISES DE CONCERT

Mais "faire du participatif" ou rendre ses salariés heureux ne suffit pas, car cela, un despotisme éclairé aussi peut très bien le réaliser, et toute entreprise serait fondée, à un degré ou à un autre, à se revendiquer de la démocratie. C'est pourquoi, au final, il ne semble pas que l'on puisse parler de démocratie quand il y a simplement consultation des salariés avant la prise de décision du hiérarchique. La démocratie commence quand il y a non seulement consultation mais concertation : quand les décisions sont prises de concert entre salariés et dirigeants.

Ce qui peut s'exprimer autrement : tant que le chef a le dernier mot, il n'y a pas encore démocratie, bien qu'il puisse y avoir présence de pratiques (management participatif...) relevant ponctuellement de la démocratie. Celle-ci n'advient qu'à partir du moment où il y a soit codécision

entre le manager et son équipe (nul n'a le dernier mot, ils doivent s'entendre), soit prise de décision collective (l'équipe a le dernier mot).

À travers la question démocratique, c'est celle de la plus grande liberté des salariés dans l'organisation de leur travail qui est posée. Plusieurs études récentes tendent à montrer que l'efficacité s'en trouve augmentée, grâce au surcroît d'inventivité déployé et à la réduction des coûts de contrôle comme de management. Ici comme ailleurs, demain comme aujourd'hui, la fortune sourira aux audacieux. ■

<sup>1</sup> L'ouvrage fondateur de Sidney et Béatrice Webb, *Industrial Democracy*, date de 1897.

<sup>2</sup> L'expression est couramment employée pour désigner le type de "domination politique" à l'œuvre dans les entreprises traditionnelles. Elle fut par exemple utilisée par Yvon Gattaz le 8 février 2010 devant l'Académie des sciences morales et politiques, au cours d'une séance consacrée à la démocratie en entreprise.

<sup>3</sup> Exposé dans *Le Pouvoir au-delà du pouvoir. L'exigence de démocratie dans toute organisation*, de Thibaud Brière et Michel Hervé, Bourin Éditeur, 2012.

<sup>4</sup> Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, 2012.

“De quel droit des hommes libres seraient-ils infantilisés au travail, commandés par des chefs qui leur sont imposés ?”

