



**INSTITUT DE
RECHERCHE EN GESTION**

Sous la co-tutelle de :
UPEC • UNIVERSITÉ PARIS-EST CRETEIL
UPEM • UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE-LA-VALLÉE

De la démocratie en entreprise

Quelques résultats empiriques et
propositions théoriques formulés
par un chercheur en gestion

Rémi JARDAT

Atelier “L’impact des systèmes d’information numériques sur la démocratie
dans les organisations”

12 juin 2019 - INFORSID2019

Démocratie en entreprise, une question à la confluence de deux champs disciplinaires

- Droit et science politique
 - Science politique : de J-J Rousseau à Pierre Rosanvallon
 - Droit constitutionnel
- Théorie des organisations
 - Et notamment champ de « gouvernance » et du gouvernement d'entreprise.
- Un objet privilégié en sciences de gestion : l'économie sociale et solidaire
 - Ex : banques coopératives, mutuelles, associations, etc. ...
... dont les administrateurs sont élus sur le principe : une personne = une voix.
- Mais la question de la démocratie peut être posée à toutes les entreprises, comme alternative stimulante
 - L'entreprise peut-elle rester une « dictature technocratique » dans un monde de citoyens formant une société des égaux ?

Concepts politiques généralisés

-> pour pouvoir être transposés à l'entreprise (ou toute autre organisation)

- Constitution politique de l'entreprise
= Les rapports politiques induits dans une organisation par sa gouvernance
- Démocratie
= **gouvernement** d'un **collectif** par ce collectif
-> vise à sauvegarder la liberté des membres de ce collectif
-> cette liberté suppose une égalité de statuts entre les membres
- Conditions de la démocratie = **Démocratie directe ne marche pas dans les entreprises de grande taille**
 - Séparation des pouvoirs
 - Désignation des représentants au suffrage universel
 - Participation aux décisions majeurs engageant le collectif
- Effets vertueux attendus de la démocratie :
 - Veiller à l'intérêt du collectif
 - Limiter les abus de pouvoir
 - Entretenir l'adhésion des membres aux décisions prises
 - Favoriser la stabilité et la résilience du collectif face aux menaces

Gouvernement d'un collectif par ce collectif

-> de quoi parle-t-on ?

- Quel collectif ?
 - Dans une SCOP (Société Coopérative et Participative) les salariés sont citoyens
 - Dans une banque coopérative les clients (sociétaires) sont citoyens
 - Dans une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) diverses parties prenantes individuelles ou institutionnelles sont citoyennes
- Quel gouvernement ? -> 3 composantes
 - La **gouvernance** = exercice du pouvoir souverain du collectif (ex. actionnaires, sociétaires réunis en assemblée générale)
 - Le **gouvernement exécutif** = la direction générale et ses subordonnées (cf. en anglais « the Executives », en tant qu'organe et en tant qu'action)
 - La **gouvernementalité** = les modes par lesquels on obtient au quotidien, d'une population donnée, les comportements attendus (ex: gouvernementalité libérale, gouvernementalité de Raison d'Etat, gouvernementalité disciplinaire, gouvernementalité initiatique, etc.)

→ Une architectures de gouvernance et ses effets s'analysent par **l'interaction entre gouvernance, gouvernement et gouvernementalité**

Conséquences et observations

Selon les contours du collectif (plus ou moins inclusif) et selon les statuts et les usages

1 – La démocratie dans l'entreprise est **une question de degrés** : pas de démocratie « pure », ni de dictature « pure »

En, outre, les grands groupes coopératifs (ex. Crédit Mutuel, Mondragon, etc.) sont des assemblages d'organisations « démocratiques » et de filiales « capitalistes » → Organisations la plupart du temps « **hybrides** »

2 – La question de la démocratie, son architecture rejaille sur la **performance économique**

Car gouvernance, gouvernement et gouvernementalité s'inter-influencent, s'inter-structurent

3 – Pour **les non-citoyens**, l'organisation « démocratique » est plutôt « dictatoriale » comme dans les entreprises capitalistes

Exemple : les salariés d'une banque coopérative ne sont pas citoyens

Trois écueils majeurs mais surmontables (1/2)

1) La **dégénérescence** de la démocratie

- Vers l'anarchie/ la démagogie : notamment si la gouvernance devient « populiste »
-> intérêt d'une gouvernance incluant un conseil de surveillance
- Vers l'oligarchie = le gouvernement exécutif prend le pouvoir sur la gouvernance, grâce à sa compétence technique
-> pour l'éviter, les « citoyens » doivent être suffisamment formés

2) Rester démocratique même si l'on devient **une très grande organisation** : franchir le « seuil de Montesquieu »

- Pour Montesquieu, seule une Cité-État, de taille modeste, peut être gouvernée en république. J-J Rousseau pense de même car il n'admet que la démocratie directe
→ L'histoire les a démentis : l'élévation du niveau général d'instruction, celle des communications ont rendu possible le fonctionnement (et la mise sous contrôle citoyen) de très grands pays démocratiques.
- De même pour l'entreprise : adapter les organes de gouvernance à la taille de l'organisation
→ le Crédit Mutuel crée un « parlement » des Caisses Mutuelles à 110 représentants

Trois écueils majeurs mais surmontables (2/2)

3) La supposée inaptitude à la lutte : démocrates « faibles » contre dictateurs « forts » ?

- Les États démocratiques ont, au XX^{ème} siècle, vaincu les États dictatoriaux
- Les banques coopératives françaises, de même, ont racheté presque toutes les banques capitalistes sauf deux
 - Souvent, statuts démocratiques => exigence de rentabilité plus raisonnable, niveaux de risques plus faibles, résultats moins volatiles à Moyen Long Terme

→ échapper à la « Terreur actionnariale »

→ La démocratie « rend plus fort » à certains égards, mais il n'y a pas de règle générale

Conclusion nécessité d'une économie plurielle

- L'entreprise démocratique (un tout petit peu, voire assez démocratique...) doit a minima **coexister avec les groupes capitalistes**
 - Introduit de la stabilité dans l'économie
 - N'est pas condamnée à stagner ni à perdre de l'argent
 - N'est pas (pas plus) subventionnée que l'entreprise capitaliste
 - Constitue un défi pour les entreprises « capitalistes » concurrentes, une référence à leur opposer
 - Représente peut-être l'avenir de l'entreprise