

LIER PRATIQUES DÉMOCRATIQUES ET EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE : LA RATIONALISATION DÉMOCRATIQUE

par Fabrice Caudron (*)

Le lien démocratie-efficacité constitue un objet de recherche au sein des sciences sociales, et des sciences de gestion en particulier. Mais du point de vue des organisations d'économie sociale, il n'apparaît pas pertinent de défendre l'existence d'un lien de causalité entre pratiques démocratiques et efficacité économique ; pour l'auteur, la question importante porte sur la façon dont la définition de l'efficacité se construit dans ces organisations. L'article présente tout d'abord différentes approches établissant un lien entre démocratie et recherche d'efficacité. Puis, il montre la difficulté que cela représente d'introduire un concept des sciences politiques (la démocratie) dans l'univers de la gestion des entreprises. Il propose enfin une définition de l'efficacité comme construction sociale qui met en perspective un concept nouveau, la rationalisation démocratique, illustré par l'exemple des coopératives d'activité et d'emploi.

(*) Maître de conférences, Lille Economie Management, UMR CNRS 8179, IAE de Lille.
Fabrice.caudron@iae.univ-lille1.fr.

Beaucoup d'auteurs, quelle que soit leur discipline d'appartenance, restent convaincus, à la suite des écrits de Tocqueville, que la forme démocratique de gouvernement se déploiera de plus en plus, notamment dans la sphère des organisations. La modernisation de l'entreprise, à partir des connaissances accumulées en sciences sociales, devait permettre l'émancipation des individus par rapport au contrôle autocratique exercé dans les entreprises, pour leur bien-être et leur motivation à travailler (Forrester J.-W., 1965, reproduit et commenté in Forrester J.-W., 2000). On trouve aussi l'idée selon laquelle l'entreprise capitaliste sera soumise à des évolutions inéluctables, qui vont dans le sens d'une démocratisation du travail (Brumback G.-B., 2003). Ce point de vue renvoie à un modèle historiciste de la philosophie sociale qui vise à « *décrire l'état de la société qui constituera nécessairement le terme de l'histoire humaine* » (Honneth A., 2006, p. 70). Pour autant, de nombreuses expériences ont déjà été tentées en la matière.

L'économie sociale est ainsi, depuis le XIX^e siècle, une source inépuisable d'innovations en matière de pratiques sociales, à travers des structures aussi diverses que les mutuelles, les associations ou les coopératives (Demoustier D., 2001 ; Draperi J.-F., 2004). Parmi toutes ces innovations, il en est une qui forme un point nodal et qui semble faire converger

les préoccupations : la pratique de la démocratie. S'il existe des structures organisationnelles dont la spécificité est bien liée aux pratiques démocratiques, nul doute que les différentes organisations de l'économie sociale et solidaire – appellation sujette à débats sur lesquels nous ne reviendrons pas – sont celles dont il s'agit. Dès lors, pour justifier de la pertinence des expériences menées par ces organisations (et de la viabilité d'un modèle original), il peut être tentant d'en montrer l'efficacité. Il semble néanmoins que les recherches en la matière ne permettent pas d'aboutir à la certitude d'un lien direct entre pratiques démocratiques et efficacité économique.

Dans cet article, nous proposons de recenser les principaux arguments et les principaux résultats des recherches en sciences sociales (particulièrement en sciences de gestion) qui ont questionné le lien démocratie-efficacité. Au-delà du constat, nous défendons l'idée suivante : il n'est pas pertinent, du point de vue des organisations d'économie sociale, de défendre l'existence d'un lien de causalité entre pratiques démocratiques et efficacité économique ; la question qu'il convient de poser porte alors bien plus sur la façon dont la définition de l'efficacité se construit dans ces organisations.

Dans un premier temps, nous présentons les différents points de vue établissant un lien entre démocratie et recherche d'efficacité (pas uniquement dans les coopératives et les mutuelles, mais également dans d'autres formes d'organisation revendiquant des pratiques démocratisées). Dans un deuxième temps, nous montrons la difficulté qu'il y a à introduire un concept des sciences politiques (la démocratie) à l'univers de la gestion des entreprises. Dans un troisième et dernier temps, nous proposons une définition de l'efficacité comme construction sociale en défendant l'intérêt d'un concept nouveau : la rationalisation démocratique.

Avantages et inconvénients des pratiques démocratiques en entreprise

La réalisation de la démocratie au travail (qui passe par le développement de la participation, par exemple) est, pour beaucoup d'auteurs, une condition *sine qua non* de la réalisation de la démocratie en général. Pourtant, loin de ces vœux humanistes, que ce soit sur le plan conceptuel ou empirique, les écrits qui s'intéressent aux pratiques démocratiques dans les entreprises aboutissent systématiquement à des conclusions paradoxales et contradictoires.

Les avantages des pratiques démocratiques en entreprise

Les avantages des pratiques démocratiques dans les entreprises ont fait l'objet de démonstrations très hétéroclites. Il est néanmoins intéressant de noter que de nombreux auteurs de référence en management et en sciences de gestion ont, très tôt, apporté leur concours à la promotion de telles pratiques (Locke E.-A. *et al.*, 1986) : Argyris, Bennis, Etzioni, Likert,

Mintzberg et Ouchi, notamment. Au-delà des théoriciens des organisations et de leurs prescriptions pour un meilleur management des personnes et des organisations, que disent ces études ?

- L'argument le plus important relève d'une approche fonctionnaliste : la performance de l'entreprise augmente avec l'implication croissante des salariés dans les processus de prise de décision (Davies B., 1967).
- La « *participation in decision making* » serait quant à elle un facteur déterminant dans la réussite d'une démarche qualité, d'après une étude menée sur 208 salariés dans trois organisations industrielles (Stashevsky S. et Elizur D., 2000). Dans un milieu particulièrement marqué par des fonctionnements hiérarchisés (le département de la Défense américain), les pratiques participatives sont susceptibles de mieux faire adhérer à certaines décisions.
- L'utilisation de formes spécifiques de participation peut apporter des réponses efficaces en matière d'adaptation à un environnement concurrentiel instable (Backhaus J., 1987, p. 895).
- La participation peut avoir des effets positifs sur l'émotion et l'affectif, autant que sur la diffusion des savoirs. Ces effets positifs sont expliqués par la capacité des individus à exercer une influence sur leur environnement de travail : ils sont en mesure de rendre leur lieu de travail plus proche de leurs schémas cognitifs (Shetzer L., 1993).
- Les coopératives ouvrières, par leur mode de participation original des salariés au capital de l'entreprise, peuvent aider à lutter contre l'arrivée de multinationales et de leurs produits standardisés ; en d'autres termes, elles favorisent la préservation d'un patrimoine et d'une diversité culturels (Dawson H., 2002). Néanmoins, toutes les études n'aboutissent pas à de tels résultats.

Les conclusions mitigées

La démocratie en organisation peut fonctionner, mais dans des contextes et dans des conditions bien déterminés. La participation informelle et la détention de capital par les salariés auraient des effets bénéfiques sur la productivité et la satisfaction au travail, alors que la participation au coup par coup (par des techniques qui ne s'installent pas dans le temps) a des effets néfastes. La participation aux prises de décision améliore la productivité, mais diminuerait la satisfaction par rapport au mode de management (Cotton J.-L. *et al.*, 1988).

A partir d'une étude de cas longitudinale traitant de la transition entre un système hiérarchique et un système démocratique, Collins (1995) aboutit à quatre conclusions :

- tous les employés manipulent le processus de transition en fonction de leurs intérêts individuels ou communautaires ;
- tous les employés ne participent pas au processus. Celui-ci repose d'abord sur la catégorie des « actifs », les moins nombreux ;
- la participation n'efface pas les différences de classe entre employés et managers ;

- tous les salariés ont adhéré (ou ne se sont pas opposés) à ce système aussi longtemps qu'ils en bénéficiaient.

Au final, il montre que la mise en place d'un nouveau système de participation remet en cause les jeux de pouvoir internes à l'entreprise, ce qui rend son impact d'autant plus difficile à prévoir.

Les limites des pratiques démocratiques en entreprise

- Organisation égale oligarchie. Dans son livre portant sur la social-démocratie en Allemagne, Michels développe l'idée d'une loi d'airain de l'oligarchie. La démocratie ne peut se développer que dans la classe moyenne supérieure, elle ne fonctionne que dans de petites unités et ne peut être promue que par des personnes organisées en sous-groupes, qui sont autant de centres de pouvoir autonomes.
- La participation serait une démarche trop universaliste. C'est notamment le caractère universel de la théorie X/Y de MacGregor qui a fait l'objet de critiques. Des auteurs relèvent ainsi que les théories de la participation ont un caractère trop universaliste et qu'elles ne tiennent pas compte de la spécificité des organisations dans lesquelles leurs pratiques s'insèrent (Morse J.-J. et Lorsch J.-W., 1970).
- La participation est également, à bien des égards, une illusion (Strauss G. et Rosenstein E., 1970). Tout d'abord, elle a été dans la plupart des cas introduite par le haut, signifiant ainsi aux employés que c'est bien la hiérarchie qui décide de les faire participer ou non. Ensuite, les sources théoriques sont contradictoires (elles relèvent du socialisme pré-marxiste ou de la théorie des relations humaines). Enfin, elle ne remet pas fondamentalement en cause les relations de pouvoir au sein des organisations.
- La taille de l'organisation n'est pas sans effet. Des études espagnoles montrent ainsi que les coopératives sont confrontées à un problème de participation à la prise de décision. Plus la coopérative est petite, plus la participation est importante (Romero A.-J. et Pérez M., 2003). La participation des travailleurs diminue avec l'accroissement de l'âge et de la taille de la structure.
- Les résultats de la participation démocratique sont contestables et nous avons tendance à les surestimer en raison du fort ancrage des principes démocratiques dans nos sociétés.
- Les pratiques démocratiques constituent une prise de risque pour l'entreprise. Reprenant les termes de la critique tocquevillienne de la démocratie américaine, Collins (1998) relève quatre limites à la démocratie organisationnelle. Premièrement, le risque de la tyrannie de la majorité. Deuxièmement, l'importance du caractère national sur le système de prise de décision : il s'agit de l'exemple du leader individuel aux Etats-Unis. Troisièmement, en essayant de combiner promotion de la liberté et recherche d'égalité, ne risque-t-on pas d'aboutir à des contradictions ? Quatrièmement, l'enfermement individualiste de la personne dans une société démocratique qui peut amener les participants à se désolidariser des prises de décision.

- Les coopératives sont souvent confrontées au problème de la concentration du pouvoir entre les mains d'une minorité plus active (Spear R., 2004) ou d'un dirigeant très charismatique (Bataille-Chedotel F. et Huntzinger F., 2004). Par ailleurs, la dispersion des parts sociales pourrait favoriser la formation de groupes autour d'élites managériales (donc la concentration du pouvoir) qui, dans des cas extrêmes, pourraient avoir plus de pouvoir que dans les entreprises conventionnelles (Sainsaulieu R. *et al.*, 1983). L'émergence d'un contre-pouvoir est donc problématique et rejoint un paradoxe démocratique: la recherche du consensus rend difficile l'émergence d'une opposition structurée.

● Démocratie et organisation

Lier démocratie et efficacité: un faux problème ?

Face à des conclusions aussi contradictoires, si les tentatives de modélisation se révèlent intéressantes, il est surprenant de constater que les études d'impact se poursuivent. En 1982 déjà, Sisk, au terme d'une réflexion sur le modèle coopératif, aboutit à l'idée qu'il n'était pas possible de démontrer une quelconque supériorité d'un modèle d'organisation sur un autre, en toutes circonstances... L'approche contingente semble la plus raisonnable en la matière.

Une autre remarque devrait aussi nous amener à relativiser le résultat de ces études: « *Les résultats de la participation directe des salariés sont souvent appréhendés à l'aune des conceptions idéologiques de chacun* » (Laville J.-L., 1992, p. 72). Aktouf note ainsi que les principales théories managériales qui ont traité du management participatif mobilisent des postulats se référant à des valeurs humanistes: la vision d'une destinée émancipatrice pour chaque être humain, l'être humain comme « animal social », l'aliénation de l'homme par le travail ou encore l'être humain comme acteur de sa propre destinée (Aktouf O., 1992, p. 412).

En d'autres termes, la mesure de l'impact des pratiques démocratiques dépend d'abord et avant tout de la définition que l'on se donne de la démocratie, de la représentation de l'être humain à laquelle on adhère et/ou de ce que l'on considère comme définition d'une « vie bonne » et des « pathologies du social » (Honneth A., 2006).

Paradoxes de la démocratie

Le problème des contradictions ou des paradoxes de la démocratie organisationnelle se retrouve dans beaucoup des travaux que nous avons proposé de traiter. A partir d'une étude de cas dans le milieu hospitalier (le développement de pratiques participatives dans un système fortement hiérarchisé), Carroll et Arneson (2003) mettent en valeur sept types de paradoxes, dont les plus importants portent notamment sur la prise de parole (il faut faire preuve de courage et savoir relativiser la relation d'autorité pour être capable de prendre la parole), l'engagement (jusqu'où dois-je m'engager

dans le processus, au regard de ce que les autres font?), les jeux de pouvoir (les pratiques démocratiques supposent aussi une certaine acceptation des jeux de pouvoir et de la confrontation) ou encore la coopération (dans quelle mesure suis-je encore autonome dans un système participatif?). Les auteurs notent finalement l'importance du leader dans la gestion de ces paradoxes.

Dans l'ensemble, il semble donc que l'application de pratiques démocratiques aboutit, pour différentes raisons, à des contradictions ou à des paradoxes entraînant d'autres contradictions au sein des organisations. Il devient alors d'autant plus difficile d'en évaluer l'impact...

Les limites de la démocratie comme état appliqué aux organisations

Kerr (2004) évoque la possibilité que la démocratie, en tant que mode de gouvernance, ne soit pas un système adapté aux organisations. Il estime que les réflexions sur la démocratie politique sont de peu d'aide concernant la démocratie organisationnelle, dans la mesure où les problématiques, les enjeux et les contextes ne sont pas les mêmes.

Prolongeant sa réflexion, nous défendons l'idée que ce n'est pas tant la démocratie qui pose problème que l'état auquel elle renvoie. Le terme « démocratie » renvoie à des enjeux définitionnels qui rendent son recours inapproprié dans le cadre de l'organisation. La référence à un idéal renvoie à une conception bien déterminée de la démocratie. Cette conception limite les promoteurs d'un tel système dans leur capacité à intégrer d'autres formes démocratiques qui diffèreraient trop de leur idéal. Ils en excluent alors des formes potentiellement intéressantes et négligent des expériences de démocratisation non abouties, alors qu'elles pourraient être source d'enseignements.

Cette démarche nous semble trop limitative et ne permet pas de rendre compte d'innovations démocratiques concrètes quand bien même elles seraient inachevées. Faire référence à un idéal démocratique quel qu'il soit, c'est constater systématiquement l'inachèvement de l'expérience démocratique. Il serait plus pertinent d'adopter une approche processuelle dans la mesure où, ne se référant pas nécessairement à un idéal, elle permet de rendre compte d'expériences démocratiques non abouties, mais qui n'en sont pas moins utiles à observer.

La définition du terme « démocratie » est indécidable

A chaque fois que l'on s'intéresse à une définition de la démocratie, on ne peut pas échapper à sa dimension autoréférentielle. La démocratie renvoie à une forme de gouvernement. La façon dont ce gouvernement prend forme dépend de l'idéal démocratique auquel on adhère : dans une perspective égalitaire on parlera par exemple de démocratie socialiste alors que le principe de liberté aboutit à une conception de la démocratie libérale. Le terme ne désigne donc pas une manière qu'ont les individus d'agir. Ce n'est pas une image de ce que les gens font, c'est une construction

théorique d'un système en fonction de principes édictés *a priori*. Lorsque l'on parle de démocratie, on la définit en opposition à des termes tels que totalitarisme, dictature, etc., ou en rapport à des concepts comme « liberté » ou « égalité ». Si le respect du principe d'égalité permet de définir les conditions institutionnelles de l'exercice de la démocratie représentative, le non-respect des termes de son élection par un député n'est pas un élément de définition de la démocratie.

Un concept renvoie à un autre concept qui, lui-même, renvoie au concept initial (la notion de liberté ne se comprend que dans un cadre démocratique), et l'on aboutit à une définition de nature tautologique qui cache la fragilité du concept par son association à d'autres concepts. « *La définition du mot démocratie est fondamentalement indécidable* » (Gergen K.-G., 2001, p. 58). Cela signifie que les termes sont profondément ambigus et qu'ils peinent à rendre compte de la réalité qu'ils sont censés désigner.

Le processus de démocratisation

Parlant de participation, Lapointe fait la remarque suivante: « *La participation n'est pas la démocratie, mais elle s'insère dans une dynamique sociale susceptible de conduire à un processus de démocratisation du travail* » (Lapointe P.-A., 2000, p. 3). Et c'est bien à ce constat que nous arrivons: si la démocratie est un processus et que la définition de ce processus est problématique, c'est que les pratiques qui s'y rattachent sont marquées par une hétérogénéité et des finalités qui rendent impossible l'utilisation d'un terme désignant un état statique. Nous opterons donc, dans un premier temps, pour le terme « démocratisation ».

Les phénomènes dont nous avons remarqué la diversité répondent à un souci: démocratiser des pratiques de gestion dont la caractéristique principale était la nature autocratique, parfois justifiée par l'appellation de « management scientifique », science au service d'une recherche de performance et d'efficacité. Or, il est peu probable que l'introduction de formes de démocratisation des pratiques de gestion soit le produit d'une nouvelle doctrine anti-rationaliste qui ouvrirait le champ à des pratiques gestionnaires dont l'objectif ne serait plus la recherche de la performance et de l'efficacité. La quête rationaliste de la gestion, entendue comme technique, a rencontré un processus de démocratisation dont les justifications étaient variées. Cette rencontre, nous proposons de la nommer « rationalisation démocratique ».

Il s'agit, au premier abord, d'une poursuite de la visée rationaliste de la gestion, mais qui ne s'exprime plus au travers d'un pseudo-management scientifique qui justifiait le recours à un système autocratique. Le processus de démocratisation des entreprises transforme les pratiques de gestion. C'est désormais un élément sur lequel il convient de s'arrêter un instant: la recherche de l'efficacité et de la performance est appropriée par différents acteurs qui en redéfinissent les termes en fonction d'intérêts qui leur sont propres.

La rationalisation démocratique des entreprises

A ce stade de l'analyse, la rationalisation démocratique désigne la rencontre de l'impératif utilitariste et de volontés individuelles hétérogènes. Les coopératives, comme les mutuelles, restent en effet soumises à l'injonction utilitariste d'être des organisations « efficaces » dans un contexte économique concurrentiel. L'objectif est de préciser le concept dont nous faisons usage et qui est emprunté à la philosophie de la technique nord-américaine (Feenberg A., 1999 ; 2004). De ce point de vue, il est utile de montrer comment cette philosophie a posé le caractère rationnel des processus de démocratisation. C'est ce que nous nommons la « rationalisation démocratique ».

Construction sociale de l'efficacité et rationalisation démocratique

Le concept de rationalisation démocratique a été emprunté à Andrew Feenberg, philosophe de la technique et défenseur d'une approche constructiviste. Feenberg a introduit ce concept de rationalisation démocratique pour désigner ce qui « *se rapporte aux interventions d'utilisateurs qui défient les conséquences nocives, les lieux de pouvoir antidémocratiques et les barrières à la communication qui se sont enracinées dans les techniques* » (Feenberg A. et Bakardjieva M., 2004).

Feenberg soutient l'idée selon laquelle, « *en ce début de nouveau millénaire, la démocratie semble prête à franchir une autre étape. Sous l'effet du mouvement écologiste, la question de la technique est maintenant sur le point de prendre place dans le domaine sans cesse élargi des thèmes soumis à l'interrogation démocratique* » (p. 11). Face à une technicisation de la société que de nombreux auteurs critiquent et condamnent (Ellul J., 1990 ; de Gaulejac V., 2005), il convient de réagir afin de faire en sorte que les citoyens ne se voient pas désinvestis de leurs prérogatives par la légitimité de l'expertise. C'est de lutte contre la technocratie qu'il s'agit : puisque la technique constitue la composante majeure des sociétés modernes, l'enjeu démocratique se pose à elle d'abord. A ce titre, la proximité de son raisonnement avec l'*actor network theory* de Michel Callon et Bruno Latour est à relever (Latour B., 2006). Dans la sphère sociale, la rationalisation démocratique s'exprime à travers trois processus. Les différentes formes de rationalisation démocratique ne peuvent intervenir que lors de l'introduction d'une nouvelle technique, lorsque les pratiques qui s'y rattachent ne sont pas encore figées. C'est à ce moment que peuvent se saisir des opportunités. C'est la raison pour laquelle nous illustrerons chaque étape par l'exemple du développement récent des coopératives d'activité et d'emploi (CAE) en France en tant que nouveau dispositif technique de gestion en matière de création d'entreprise (Veyer S. et Sangiorgio J., 2006).

- **La controverse ou la polémique technique :** au moment de la création de la technique, différents acteurs peuvent s'exprimer. Ces initiatives peuvent être plus ou moins structurées et reconnues. Elles correspondent à des interventions jugées illégitimes d'un point de vue technique, dans

la mesure où elles proviennent de personnes non expertes. C'est une manière d'introduire le débat démocratique dans le processus de création de la technique et de reconnaître qu'il existe une grande diversité de parties prenantes susceptibles d'être concernées. La création des CAE face au modèle classique de l'entrepreneuriat individuel répond assez bien à cette définition. En 1995, les fondateurs de CAE font office de non-experts face aux professionnels qui gèrent les structures classiques d'aide à la création d'entreprise. Au-delà du simple dispositif technique, leur action inclut aussi une proposition politique: la coopération est considérée comme un but en soi pour les entrepreneurs et, bien plus important, l'entrepreneur commet un acte volontaire de subordination à une structure. L'entrepreneur devient salarié!

- **Le dialogue innovant et l'invention participative:** pendant la diffusion de la technique, des rapports post-technocratiques se créent. Si la technique n'a pas été élaborée de façon démocratique, les utilisateurs peuvent en modifier les usages en engageant un dialogue avec ses créateurs. La technique est alors modifiée au cours de son développement par l'intervention conjointe de techniciens experts et de non-experts. C'est le cas du développement actuel des CAE dès lors que l'intégration massive d'entrepreneurs-salariés questionne le projet que portait initialement la coopérative. L'interaction entre permanents (devenus des experts) et porteurs de projet (les non-experts) devient la source de création d'un nouveau modèle de coopérative. Par exemple, faut-il rester « généraliste » ou faut-il créer des coopératives spécialisées par secteur d'activité? Comment promouvoir les interactions entre les entrepreneurs et une « réelle mutualisation »?

- **L'appropriation créative:** après la diffusion de la technique, ses utilisateurs en modifient l'usage par une utilisation différente de ce que ses inventeurs avaient imaginé. Les experts n'interviennent plus alors dans le processus de diffusion de la technique, mais ses utilisateurs inventent de nouveaux modes de fonctionnement que les experts n'avaient pas prévus. En passant du statut de simple dispositif de gestion permettant la création d'entreprise à celui d'entreprise collective (mutualisée), les CAE sont désormais porteuses d'un « projet politique d'innovation sociale partagée », dont on ne perçoit d'ailleurs pas encore la forme définitive. Que deviendront les CAE? Des coopératives de portage salarial? Des incubateurs de l'économie sociale?

L'approche de Feenberg donne à la démocratisation de la technique un caractère rationnel: les utilisateurs non experts se l'approprient pour lui donner un sens et une utilité plus conformes à ce qu'ils en attendent. La logique purement technicienne est dépassée par une « concrétisation » de la technique. Celle-ci est adaptée à des réalités contingentes.

La rationalisation démocratique ou l'efficacité comme construction sociale

Au-delà de cette réflexion sur le processus de technicisation, l'auteur n'hésite pas à incorporer dans l'univers technique le management des

organisations. Les origines des sciences de gestion étant aussi liées aux sciences de l'ingénieur (cf. l'invention de l'Organisation scientifique du travail, OST, par Taylor), on comprend mieux ce rapprochement. C'est, au fond, une logique commune, qui permet de les rapprocher: « *Les disciplines techniques se constituent autour de dispositifs conçus comme fonctionnels par essence, et donc comme essentiellement tournés vers l'efficacité.* » Management et technique se rejoignent par l'origine de leur domination (la seconde révolution industrielle) et par ce qui semble être leur logique intrinsèque (la recherche de l'efficacité).

L'appropriation démocratique des techniques de gestion serait donc un choix rationnel. Voilà une affirmation qui peut paraître pour le moins surprenante si on l'applique aux fonctionnements dits « classiques » de l'entreprise. En effet, est-il vraiment rationnel que des non-experts portent des jugements sur des travaux d'experts? L'entreprise est une « chose sérieuse », une coopérative ou une mutuelle évolue sur un marché concurrentiel et y joue constamment sa survie. La solution la plus rationnelle est donc de spécialiser les personnes afin de confier à chacun une tâche dont il est le spécialiste et dont il s'acquittera au mieux. C'est le choix de l'OST. C'est, en quelque sorte, l'affirmation du caractère rationnel d'une organisation fonctionnant sur un mode technocratique. La pression de l'environnement nécessite des prises de décision rapides, il faut donc une organisation fonctionnelle hiérarchique au sein de laquelle la décision est conçue et imposée par le supérieur. C'est ainsi que fonctionne la grande majorité des entreprises. La légitimité du supérieur vient de ce qu'il a les compétences, l'expertise suffisante pour prendre, en toute connaissance de cause, les meilleures décisions ou, si l'on refuse l'existence d'une rationalité absolue, les décisions les plus satisfaisantes au regard des informations dont il dispose. On pourra bien proposer des modes de management participatif pour favoriser notamment l'implication des salariés dans l'entreprise, mais rien ne vient remettre en cause le caractère fonctionnel hiérarchique de l'entreprise, puisque c'est, *a priori*, le choix le plus rationnel. Cette hiérarchie est en grande partie légitimée par la rationalité du choix technocratique.

Dès lors, il apparaît que ce caractère hiérarchique n'est que la conséquence d'un choix préalable: celui du fonctionnement technocratique. La hiérarchie constitue la concrétisation d'une technocratie qui trouve sa légitimité dans le savoir-faire technique (finance, marketing, GRH, etc.). La nécessité économique détermine donc « *la voie du développement et [...] cette voie se trouve dans la recherche de l'efficacité* » (Feenberg A., 2004, p. 47), et cette efficacité nécessite une organisation fonctionnelle technocratique que l'on qualifie usuellement de hiérarchie.

L'argument qui postule que la technocratie constitue un choix rationnel est donc lié à une conception déterministe et essentialiste qui considère que le champ économique et l'entreprise répondent à une logique fonctionnelle autonome, sans lien avec des éléments de nature sociopolitique. Cette logique fonctionnelle ne peut être comprise et respectée que par

des spécialistes qui l'ont intégrée. La technocratie est alors légitimée. Le problème, c'est que cette logique est « auto-légitimante ».

La logique de l'argumentation est implacable. En quoi consiste-t-elle ? Quel est le syllogisme qui permet d'aboutir à la conclusion qu'il est rationnel de confier la prise de décision à des spécialistes, à des « technocrates » ? Le raisonnement se réalise en trois temps.

- La conclusion (qui relève de l'évidence) : il est rationnel de confier les prises de décision stratégiques à des spécialistes (le marketing entre les mains des *marketers*). La hiérarchie est donc construite sur une légitimité technocratique.

- La mineure (qui permet la conclusion) : il est irrationnel de mettre à la délibération démocratique les orientations stratégiques de l'entreprise. Ou, sous une autre forme, il est irrationnel de confier la prise de décision dans les entreprises à des non-spécialistes.

- La majeure (non formulée), qui permet de conférer une forme d'évidence aux deux affirmations précédentes : l'entreprise, le champ de l'économie, répond à sa propre logique, celle de l'efficacité et de la performance.

En d'autres termes, si l'entreprise évolue dans une sphère dont la logique est l'efficacité, il faut confier sa gestion à des personnes qui ont intégré cette logique (des techniciens) pour que sa survie ne soit pas menacée. L'organisation hiérarchique repose alors sur une prééminence du choix technocratique. Or, l'autonomie du champ économique doit être contestée. Ce point de vue renvoie à une littérature tout à fait considérable (avec notamment le concept d'encastrement de l'économie et du social dans les travaux fondateurs de Karl Polanyi ou, plus récemment, au sein de la nouvelle sociologie économique nord-américaine avec Mark Granovetter).

L'argument proposé par Feenberg est celui-ci : « *Le constructivisme affirme [...] que le choix entre les différentes alternatives ne dépend en fin de compte pas de l'efficacité technique ou économique, mais de la correspondance entre les objets et les intérêts des divers groupes sociaux qui influencent le processus de conception* » (Feenberg A., 2004, p. 50). On comprend que non seulement le champ économique n'est pas autonome, mais qu'en plus il est le produit de négociation entre différents groupes sociaux. En poursuivant ce raisonnement, on pourrait considérer alors que le fonctionnement technocratique d'une entreprise n'est que le reflet d'une négociation qui a confirmé l'existence d'une hiérarchie sociale. Si l'on s'arrête là, on retrouve de nouveau une vision déterministe. Or, l'idée de rationalisation démocratique consiste à dire que les techniques (de gestion, notamment) peuvent être utilisées pour contester la hiérarchie sociale (c'est le cas pour les CAE). Toutes les actions qui permettent de contester cette hiérarchie technocratique relèvent donc d'un processus de rationalisation démocratique. La rationalisation démocratique, dans une entreprise, ne conteste pas le fonctionnement hiérarchique en tant que tel, elle conteste le lieu où celle-ci va chercher sa légitimité : la maîtrise de la technique (que l'on parle de technique des objets ou de technique de gestion).

Conclusion

La hiérarchie fonctionnelle n'entre pas, par nature, en contradiction avec la démocratie. C'est la façon dont la hiérarchie trouve sa légitimité qui évolue: la logique technocratique comme expression d'une hiérarchie sociale est contestée par un processus de démocratisation. En ce sens, les organisations d'économie sociale, en tant qu'expérience de rationalisation démocratique, démontrent le non-sens de l'affirmation selon laquelle « *il n'existe pas, en matière de gestion des entreprises, de rationalité autre que capitaliste* » (Gorz A. cité et repris in Coutrot T., 1999, p. 3). A travers un processus de rationalisation démocratique, ces organisations peuvent développer des adaptations de la technique gestionnaire dont l'expression n'est pas nécessairement liée à une « rationalité capitaliste ». Ce processus redéfinit la nature de l'efficacité, il construit sa propre rationalité. C'est tout l'intérêt du concept de rationalisation démocratique que d'introduire une dimension processuelle que le terme « démocratie » ne permettait pas. Dès lors, il ne nous semble pas pertinent de tenter une mesure de l'efficacité des organisations d'économie sociale à partir des mêmes critères que pour les entreprises dites « classiques ».

Les Scop et les mutuelles constituent des expériences particulières de fonctionnement démocratisé de l'entreprise (du moins le revendiquent-elles). Il s'agit, de notre point de vue, d'une tentative concrète de rationalisation démocratique, plus avancée que dans les entreprises « classiques ».

Au-delà, le processus de rationalisation démocratique permet d'éclairer d'un jour nouveau des questionnements récents en sciences de gestion, en matière de gouvernance du type *stakeholders* notamment. Il s'agit d'un mode de gouvernance ouvert à la prise en compte d'intérêts plus larges que celui des seuls actionnaires, orientation déjà prise par les organisations d'économie sociale depuis leur création. Au sein même d'une économie financiarisée, l'incorporation d'exigences autres que celles des propriétaires ne relèverait-elle pas d'une redéfinition de l'efficacité économique des entreprises traduisant ainsi l'existence d'un processus de démocratisation? ●

Bibliographie

Aktouf O. (1992), « Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism? », *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, p. 407-431.

Backhaus J. (1987), « The emergence of worker participation: evolution and legislations compared », *Journal of economic issues*, vol. 21, n° 2, p. 895-910.

Bataille-Chedotel F. et Huntzinger F. (2004), « Faces of governance of production cooperatives: an exploratory study of ten French cooperatives », *Annals of public and cooperative economics*, 75: 1, 2004, p. 89-111.

Brumback, G.-B. (2003), « The end of management and the rise of organizational democracy », *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 2, p. 542-543.

Carroll L.-A. et Arneson P. (2003), « Communication in a shared governance hospital: managing emergent paradoxes », *Communication Studies*, vol. 54, n° 1, p. 35-56.

Collins D. (1995), « A socio-political theory of workplace democracy: class conflict, constituent reactions and organizational outcomes at a gainsharing facility », *Organization Science*, vol. 6, n° 6, p. 628-644.

Collins D. (1998), « Il a commencé à penser avant d'avoir rien appris: a processual view of the construction of empowerment », *Employee Relations*, vol. 20, n° 6, p. 594-609.

Cotton J.-L., Vollrath D.-A., Froggatt K.-L., Lengnick-Hall M.-L. et Jennings K.-R. (1988), « Employee participation: diverse forms and different outcomes », *Academy of management Review*, vol. 13, n° 1, p. 8-22.

Coutrot T. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Paris.

Davies B. (1967), « Some thoughts on "organizational democracy" », *Journal of management studies*, vol. 4, n° 3, p. 270-282.

Dawson H. (2002), « Co-operative pro-active », *Beverage World*, vol. 121, n° 1715, p. 28-32.

Demoustier D. (2001), *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*, La Découverte et Syros, Paris.

Draperi J.-F. (2004), *Rendre possible un autre monde*, Editions d'économie sociale, Paris.

Ellul J. (1990), *Le bluff technologique*, Hachette, Paris.

Feenberg A. (2004), *(Re) penser la technique, vers une technologie démocratique*, La découverte-Mauss, Paris.

Feenberg A. (1999), *Questioning technology*, Routledge, London.

Feenberg A. et Bakardjieva M. (2004), « Virtual community: no "killer implication" », *New Media and Society*, vol. 6, n° 1, p. 37-43.

Forrester J.-W. (2000), « A new corporate design (1965) », *Reflections*, vol. 1, n° 3, p. 7-23.

de Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris.

Gergen K.-G. (2001), *Le constructionisme social, une introduction*, Delachaux et Nieslé, Paris.

Honneth A. (2006), *La société du mépris, vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte, Paris.

Kerr J.-L. (2004), « The limits of organizational democracy », *Academy of management executive*, vol. 18, n° 3, p. 81-95.

Lapointe P.-A. (2000), « Participation et démocratie au travail », XII^e congrès de l'Association internationale des relations professionnelles, Tokyo.

Latour B. (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris

Laville J.-L. (1992), « L'évaluation économique du management participatif », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 72-80.

Locke E.-A. et al. (1986), « Participation in decision making: when should it be used? », *Organizational Dynamics*, vol. 14, n° 3, p. 65-79.

Michels R. (1959), *Political Parties*, Dover Publications, Dover.

Morse J.-J. et Lorsch J.-W. (1970), « Beyond theory Y », *Harvard Business Review*, vol. 48, n° 3, p. 61-68.

Romero A.-J. et Pérez M. (2003), « Organizational culture, individual differences and the participation system in cooperativism of associated workers in Andalusia », Spain, *Annals of public and cooperative economics*, 74: 2, 2003, p. 283-320.

Sainsaulieu R., Tixier P.-E. et Marty M.-O. (1983), *La démocratie en organisation*, Librairie des méridiens, Paris.

Shetzer L. (1993), « A social information processing model of employee participation », *Organization Science*, vol. 4, n° 2, p. 252-268.

Sisk D.-E. (1982), « The cooperative model versus cooperative organization », *Journal of economic issues*, vol. 16, n° 1, p. 211-221.

Spear R. (2004), « Governance in democratic member-based organisations », *Annals of public and cooperative economics*, 75: 1, 2004, p. 33-59.

Stashevsky S. et Elizur D. (2000), « The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance », *Journal of quality management*, vol. 5, p. 53-65.

Strauss G., Rosenstein E. (1970), « Workers participation: a critical view », *Industrial Relations*, vol. 9, n° 2, p. 197-214.

Veyer S. et Sangiorgio J. (2006), « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques: le cas des coopératives d'activité et d'emploi », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2.