

## **Chapitre II**

### **LA DEMOCRATIE D'ENTREPRISE**

Nous avons consacré, Marc Féray et moi, de longs développements sur le sujet dans notre *Discours sur l'égalité parmi les hommes*. Pour être plus court ici, je me contenterai de résumer ce que nous disions, puis j'aborderai une question supplémentaire, celle de la forme institutionnelle de la très grande entreprise.

#### **Bénéfices de la démocratie d'entreprise.**

Quoiqu'en disent ses détracteurs, ils sont considérables pour l'individu, pour l'entreprise et pour la collectivité tout entière.

Le lieu de travail est et restera -même si l'on en venait à ne travailler plus que deux heures par jour - le lieu central de l'existence. C'est là qu'on fait un travail considéré comme socialement utile (d'où le désespoir du chômeur, qui pourtant a du temps pour des tâches domestiques, et le malaise du retraité, alors qu'il peut se livrer à certaines activités de son choix). C'est là que, en vertu des contraintes propres au travail social, on doit se soumettre au principe de réalité, ce qui certes représente une « peine » par rapport aux plaisirs du temps libre, mais qui est aussi une forme profondément gratifiante d'appropriation du monde et de réalisation de soi (il est significatif que, dans les conditions même du travail le plus aliéné, le travailleur cherche un intérêt autre que pécuniaire dans son activité - ce qu'on a désigné sous l'expression « d'implication paradoxale »). C'est là que l'on connaît des relations fortes de coopération, qui s'ancrent dans le caractère coopératif du travail humain depuis ses origines (même lorsque cette coopération est imposée, purement « factuelle », point du tout intersubjective, elle apporte le sentiment de s'inscrire dans une oeuvre collective, d'où le désarroi de travailleurs licenciés, même quand ils n'avaient que des chaînes à perdre). C'est là que l'on noue, autour d'enjeux relativement bien définis, des relations interpersonnelles de groupe (cf les « cultures » des différentes catégories de personnel repérées par les sociologues de l'entreprise) et d'individu à individu (pour le meilleur et pour le pire). C'est là enfin que les décisions ont les répercussions les plus immédiates et les plus profondes sur la vie de chacun, notamment en matière de revenus.

Les bénéfices de la démocratie d'entreprise découlent de ces considérations anthropologiques, et ils sont attestés par toute la littérature, scientifique ou de témoignage, qui s'est attachée à celle-ci, loin des préjugés propres aux théories de l'acteur rationnel, qui ne connaissent qu'un individu calculateur prêt à toutes les dissimulations, ruses, tromperies, et resquillages propres à satisfaire son intérêt financier.

La démocratie permet de restituer au travail une certaine autonomie, même dans la grande organisation. Le travailleur peut intervenir dans l'atelier ou le bureau sur le segment productif dont il est partie prenante, en étant assuré que son avis sera suivi d'effet. Et, s'il dispose d'une bonne information, il peut replacer ce segment dans le l'ensemble de la production. Son activité retrouve ainsi sens et finalité.

La démocratie étant, lorsqu'elle est effective, un processus interactif, le travailleur peut évoluer, tant sur le plan de la compétence professionnelle que sur celui de la formation des opinions. Même si l'organisation du travail reste très rigide, la démocratie permet, en vue des prises de décision, des effets de connaissance mutuelle qui réduisent les séparations nées de la division du travail.

D'autres bénéfiques se situent sur un plan plus relationnel : enrichissement de la personnalité par les contacts multiples, sentiment d'appartenance collective satisfaisant ce « besoin de communauté » dont les théoriciens de l'entreprise n'ont pas la moindre idée, mais que les gestionnaires n'ignorent point et tentent de manipuler (cf. les efforts du management pour enraciner une « culture » et des « valeurs » d'entreprise). Enfin la démocratie désamorce, au moins partiellement, les rivalités, les jalousies, l'arrivisme et le clientélisme stimulés et exploités par le système de commandement hiérarchique.

Les bénéfiques pour l'entreprise sont démontrés par toutes les études : plus de motivation, plus de créativité, un travail plus responsable, et finalement des gains de productivité parfois modestes, parfois spectaculaires. Le socialisme disposerait là d'un atout incomparable.

Les bénéfiques pour la société sont potentiellement considérables. Non seulement les produits sont moins chers et/ou de meilleure qualité. Mais aussi - encore un aspect dont les théoriciens de l'entreprise se désintéresse totalement - le travailleur associé fait un meilleur citoyen, parce qu'il a appris à sortir de sa passivité et sait qu'il peut influencer sur le cours des choses.

Ce bref argumentaire en faveur de la démocratie d'entreprise se heurte pourtant à ce que bien des études montrent : qu'elle est loin de tenir toutes ses promesses et qu'elle peut même engendrer des effets pervers. Et l'on sait aujourd'hui à peu près pourquoi. Je voudrais m'arrêter un peu plus longuement sur ses difficultés et ses travers, dont il faut prendre la mesure si l'on veut y remédier.

### **Difficultés et effets pervers de la démocratie d'entreprise**

Je passe sur le fait que la démocratie d'entreprise, comme la démocratie politique, suppose un véritable apprentissage. Il est difficile, quand on vient du monde capitaliste, de sa hiérarchie de commandement et de sa division du travail (avec toutes les « cultures » qu'elle suscite), de changer des habitudes de passivité, « d'opportunisme », et de contestation, qui ont aussi leur « bon côté » (une certaine irresponsabilité). On ne peut attendre des miracles par exemple d'une transformation d'une entreprise capitaliste familiale en coopérative de production. Reste le fait que, dans les exemples les plus probants - encore une fois les coopératives de production ou les entreprises yougoslaves - la démocratie a donné des résultats décevants. On peut identifier trois types principaux de difficulté : les défauts du système déléгатif, l'intrusion en force des relations interpersonnelles, l'échelle de l'organisation.

J'ai déjà critiqué la démocratie « déléгатive », et j'irai à l'essentiel. Le premier défaut est le système d'élection à plusieurs degrés. Comme les mandats impératifs sont de facto impossibles (j'y reviendrai), les vœux de la base peuvent se trouver complètement déviés ou dénaturés quand ils arrivent au sommet. Le deuxième défaut reproduit ce qui se passe dans la démocratie représentative (comme système d'élection directe), à savoir la confiscation du pouvoir par les instances exécutives, fortes de leur expertise et de leur permanence. En Yougoslavie par exemple le Conseil ouvrier ne faisait guère le poids par rapport au management, qui lui faisait avaliser ses décisions et ne manquait pas de reporter la responsabilité sur lui en cas de mauvaise gestion. Le troisième défaut de la démocratie purement déléгатive est que le pouvoir échoit entre les mains des plus habiles à énoncer des projets ou des critiques et à prendre la parole. Le théoricien

des compétences y verra un signe de rationalité. Mais le résultat global est loin de l'optimalité, puisque les travailleurs prennent l'habitude de s'en remettre à eux et en même temps les suspectent d'abus de pouvoir, ce qui fait tomber la participation et ses bénéfices au plus bas niveau.

Je développerai un peu plus le problème de l'intrusion des relations interpersonnelles, car il est moins connu. Je citerai ici ce passage du *Discours sur l'égalité parmi les hommes* : « Le système hiérarchique écrase les différences en les subsumant sous des castes et statuts dans la division verticale du travail. Au contraire « l'autogestion entraîne un processus de différenciation presque infini des intérêts et projets particuliers », et par suite une multiplication des conflits, et ceci en dépit de tous les éléments de consensus et de convivialité. En même temps ces conflits entre groupes divers (par la qualification, l'âge, le sexe etc.) sont redoutés, et l'on préfère souvent s'en remettre à des médiateurs ou négociateurs improvisés, quitte à s'en méfier. Il faut ajouter à cela les difficultés du « face à face », en tant qu'il met en scène les individus et leur personnalité, y compris dans leur histoire personnelle et familiale, et suscite des rapports d'attraction et de rejet. Enfin il existe des risques de pression normative du groupe sur l'individu, moins forte que dans l'entreprise hiérarchique, mais plus diffuses du fait que les oppositions sont censées disparaître grâce à la « citoyenneté ». La surveillance mutuelle peut être excessive (plaisanteries agressives, réprimandes par exemple pour une absence à une réunion), des coalitions fusionnelles contre des boucs émissaires ne sont pas exclues »<sup>1</sup>.

Enfin le problème de l'échelle de l'organisation est un problème qui paraît souvent dirimant. Les psychosociologues disent que, dans un petit groupe de vingt ou trente personnes la démocratie directe est non seulement praticable, mais encore représente la meilleure solution. Un système de vote en bonne et due forme, bien qu'il ne puisse être toujours évité, casse la dynamique sociale, fait surgir l'opposition entre une majorité gagnante et une minorité perdante, crée des susceptibilités, des jalousies et des rancoeurs. Un système d'élection démobilise largement les membres du collectif. Mieux vaut des réunions fréquentes, dont le coût peut être ici léger, et une rotation des responsables. Quoiqu'il en soit, dès que l'on dépasse ce seuil, l'élection de délégués paraît inévitable.

Mais, si la délégation de pouvoir n'est pas strictement limitée, une coupure se produit inéluctablement entre le haut et le bas. Le mandat impératif n'est praticable que pour des décisions simples et ponctuelles. Une direction d'entreprise ne saurait être tenue par de tels mandats, d'abord parce que les unités de travail n'ont forcément qu'une vue partielle des choses, et ensuite parce la situation n'est jamais figée, mais en perpétuelle évolution, et qu'il lui faut y faire face, souvent dans l'urgence. Dans ces conditions la démocratie semble se vider de sa substance, parce que les mandats ne comprennent pas les tenants et les aboutissants des décisions, parce que les délégués ont leurs propres intérêts, parce qu'ils filtrent, consciemment ou inconsciemment, les informations qui viennent du bas et ne laissent descendre que celles qu'ils ont triées.

Imaginons à présent non une entreprise, mais un « groupe » composé de nombreuses « filiales », dont certaines sont à l'étranger, et qui, au total, emploie plusieurs centaines de milliers de travailleurs (j'ai déjà évoqué le problème à propos des limites des coopératives de production). La démocratie semble tout bonnement ou bien impraticable, ou bien vouée à être totalement formelle. Les spécialistes de la firme nous renverront alors à nos songes creux. Et, si l'on refuse le principe de la

---

<sup>1</sup> *Discours sur l'égalité parmi les hommes, Penser l'alternative, L'Harmattan, 1993, p. 396.*

grande organisation, ce sont les économies d'échelle et autres synergies qui s'envolent.

En réalité tous ces problèmes ne sont pas sans solution, même s'il n'existe pas de solution parfaite.

## **Il existe des solutions**

Revenons d'abord au problème du type de démocratie : représentatif ou déléгатif. Et, pour simplifier, plaçons nous dans le cadre d'une entreprise qui soit une entité unique et qui appartienne au secteur socialisé (les problèmes se poseraient différemment dans le cas d'une administration ou d'un service public (cf. le chapitre 5). Il faudrait conserver les avantages du système représentatif, mais en combattant les revers.

Les représentants des travailleurs devraient être élus directement (et non de manière pyramidale, comme dans le système déléгатif ou « conseiliste ») pour former un conseil d'administration (ou de gestion). Mais 1° ils le seraient sur la base d'un projet ou d'un programme relativement précis (et, au cas où il n'y en aurait qu'un, il devrait obligatoirement présenter des options, ne serait-ce que pour susciter une réflexion et une discussion), et 2° des procédures référendaires pourraient être mises en oeuvre, soit à l'initiative du Conseil, soit à l'initiative d'un certain nombre de travailleurs, surtout dans le cas où des décisions engagent l'avenir de l'entreprise.

Mais cela ne signifie pas que l'on renonce à toute forme de représentation à des niveaux inférieurs. Il devrait y avoir des conseils élus au niveau de l'atelier, du bureau, du service, du département, de la division etc. Mais les représentants seraient élus chaque fois directement, et le pouvoir de ces conseils serait limité à certaines questions. Il n'y a rien d'utopique. Le capitalisme a expérimenté des formes d'autonomie limitée, par exemple avec les « groupes semi-autonomes » de production, ou avec les « centres de profit », avec cette différence qu'ils sont toujours chapeautés par la hiérarchie non élue. Dans les universités françaises il existe des formes d'autogestion intermédiaires (les conseils d'unités de formation et de recherche). Le deuxième principe serait que les conseils soient obligatoirement consultés sur les décisions importantes (en matière d'organisation du travail, d'effectifs, de choix technologiques etc.) que le Conseil central est amené à prendre. Mieux : ils devraient avoir un pouvoir de critique et de proposition, et chaque instance supérieure serait tenue de donner des réponses motivées et à bref délai aux questions ainsi soulevées<sup>2</sup>. Enfin les instances où les travailleurs sont représentés non en tant qu'associés, mais en tant que simples travailleurs (délégués du personnel, comités d'hygiène et de sécurité, comités d'entreprises) seraient conservées, et pourraient voir leur rôle accru.

En ce qui concerne les effets, souvent pervers, des relations interpersonnelles sur les relations de travail, il existe toutes sortes de parades, que je ne ferai ici que mentionner rapidement<sup>3</sup> : instauration de règles détaillées et régulièrement

---

<sup>2</sup> Les groupes d'expression prévus en France par les lois Auroux de 1982 vont dans ce sens, mais le patronat a tout fait pour les torpiller au profit de ses propres structures de participation, si bien qu'elles n'ont pas eu de suites concrètes. Gérard Mendel et le Groupe Desgenettes ont élaboré une méthodologie et un dispositif en ce qui concerne l'expression des salariés, qui ont déjà fait largement leurs preuves, mais le plus souvent hors du secteur capitaliste (cf *Vers l'entreprise démocratique*, La Découverte, 199).

<sup>3</sup>Elles sont un peu plus détaillées dans Tony Andréani et Marc Féray, *Discours sur l'égalité*

refondues pour prévenir ou régler les conflits et pour abrégier les négociations ; formation de base à l'analyse des phénomènes de groupe ; appel à des intervenants extérieurs compétents en matière d'autogestion ; rôle des syndicats dans la défense des personnes ou des groupes en situation de faiblesse.

J'en viens au troisième problème, celui de la démocratie dans une très grande organisation. On peut évidemment souhaiter que les entreprises restent petites, mais ce serait aller contre la « socialisation des forces productives », qui traduit des phénomènes comme les économies d'échelle ou les synergies. On peut imaginer que celle-ci se réalise à travers des partenariats ou des contrats d'association, qui laissent à chaque entreprise son entière indépendance, mais ces coopérations sont instables et ne permettent pas une unité stratégique. On peut encore imaginer que les entreprises se fédèrent en élisant des représentants dans une instance centrale de coordination, qui fournit aussi des services divers, comme c'est le cas avec le grand groupe coopératif espagnol Mondragon, mais il s'agit alors plus d'une nébuleuse d'entreprises que d'un groupe industriel unifié.

En réalité je ne crois pas qu'on puisse, à partir d'un certain seuil, éviter la structure de groupe, avec son entreprise mère, ses filiales, voire ses sous-filiales, qui est une très ingénieuse invention institutionnelle du capitalisme, et qui est d'ailleurs utilisée par des établissements publics, des entreprises de services publics, des coopératives et des mutuelles, comme nous l'avons vu. Tout le problème est de ne pas reproduire la forme de domination capitaliste, qui, même si l'entreprise mère était autogérée, viderait de sa substance la démocratie dans les filiales. C'est, on le sait, par la détention du capital (dans les filiales à 100%) ou d'une part du capital (dans les autres filiales) que s'exerce cette domination<sup>4</sup>. La solution pourrait être trouvée en détournant une autre invention capitaliste, la société holding (une société qui ne produit rien, mais qui gère des participations financières)<sup>5</sup>.

Le principe de base serait que toutes les filiales aient des représentants au sein de la société holding au prorata non de leur chiffre d'affaires, mais de leur nombre de travailleurs, ce qui élargirait le principe « un homme, une voix » à la dimension du groupe. C'est bien le groupe qui devrait avoir une politique et une stratégie globale, mais ce sont cette fois les filiales, et non la maison mère, qui les déterminent conjointement. Mais l'écueil est de taille si nous restons dans le cadre de sociétés à capitaux. Si la holding investit des capitaux dans les filiales, c'est le Conseil de groupe (et, en son sein, les représentants des filiales les plus nombreuses) qui va peser de tout son poids sur la gestion des filiales, sélectionner leurs investissements, exiger tel seuil de rentabilité, voire les mettre en liquidation, ce qui laisse peu d'autonomie à ces dernières. C'est une des raisons pour lesquelles le modèle que je présente ici me paraît préférable à d'autres. En effet, dans ce modèle, comme on le verra mieux au chapitre suivant, les entreprises fonctionnent toutes à crédit, si bien que la société holding ne possède pas de participations, mais est seulement pourvoyeuse de crédits (en fonction de sa politique générale, ce qui la différencie d'une banque, - outre le fait qu'elle ne crée pas de monnaie, mais redistribue seulement les crédits dont elle dispose). Cela lui donne barre sur les filiales, mais dans des conditions fixées à l'avance (comme dans tout crédit), et les

---

*parmi les hommes, Penser l'alternative*, L'Harmattan, 1993, p. 397.

<sup>4</sup>Il arrive aussi que la filiale soit plus importante que l'entreprise mère et que, avec la complicité des dirigeants de la première, elle en vienne à la dominer.

<sup>5</sup>A titre d'exemple, *La poste*, qui est un organisme français de droit public, possède une filiale holding, *Sofipost*, qui gère ses participations dans une dizaine de filiales, pour la plupart à 100% ou plus de 50%.

filiales peuvent largement recourir à des crédits bancaires, ce qui leur garantit une certaine indépendance.

## **Chapitre IX**

### **LES INSTITUTIONS POLITIQUES**

Je m'en tiendrai, dans ce chapitre, à quelques généralités, tant le sujet est vaste et complexe, et mériterait un livre à lui tout seul. Une énorme expérience historique a été accumulée, dont la science politique ne peut rendre compte à l'aide de quelques modèles mathématisés, fondés sur des postulats plus que douteux (je pense surtout à ce qui s'enseigne dans les universités américaines, sur la base d'un transfert de notions économiques empruntées à l'école néo-classique). Il faudrait passer cette expérience au crible pour peser les avantages et les inconvénients de telle ou telle institution ou pratique politique. En outre il faudrait faire un difficile effort de décentrement pour imaginer comment les choses pourraient se passer dans une société dont le système économique serait profondément différent de celui qui existe aujourd'hui.

Je me contenterai donc de reprendre les lignes directrices qui avaient été dessinées dans un précédent ouvrage<sup>6</sup>, puis de m'arrêter quelque peu sur quelques points particulièrement sensibles.

#### **Une démocratie à la fois directe et déléguée**

La seule démocratie pleine et entière est la démocratie directe, qui ignore la division du travail gouvernants/gouvernés, et qui signifierait non la fin du politique, mais la disparition de l'Etat, comme ensemble de corps de professionnels et de spécialistes chargés des affaires publiques. C'est ce que nous pouvons retenir des Sophistes grecs, de Rousseau et de Marx. Et Athènes en a fourni sans doute la seule véritable illustration historique, encore qu'elle ne concernât, comme on le sait, qu'une petite minorité de sa population. Mais on peut concevoir les grandes lignes de ce que serait une démocratie à la fois directe et déléguée, qui représenterait un considérable « déperissement » de l'Etat. Elle reposerait sur l'idée que les « délégués » sont chargés de préparer les grandes options soumises à la délibération populaire et de veiller à leur exécution, ainsi que de s'occuper des décisions subordonnées. On ne délègue ici que des responsabilités bien définies.

1° La souveraineté populaire s'exprimerait de deux façons. D'abord par l'élection de délégués (députés nationaux, responsables locaux) s'étant présentés aux suffrages avec un programme en matière économique et politique relativement précis et cohérent, grossièrement chiffré, bref avec un mandat, qui, sans être impératif (qui leur lierait les mains et qui deviendrait rapidement obsolète dans un monde en changement rapide), les engagerait et les obligerait à rendre des comptes. On ne voit guère comment cela serait possible sans l'existence de partis politiques, invention politique relativement récente mais qui a l'avantage d'offrir aux citoyens des alternatives (ce qui n'était pas le cas dans le système soviétique). Pour éviter les promesses volontairement vagues et les catalogues incohérents destinés à rallier le maximum de voix, un Conseil pourrait être chargé de dresser les grandes rubriques du programme électoral et d'exiger un minimum de précision. Les candidats élus devraient constituer une majorité de gouvernement, de telle sorte qu'il y ait une certaine stabilité de l'exécutif (diverses formules ont existé, telle que le contrat de

---

<sup>6</sup> Tony Andréani et Marc Féray, *Discours sur l'égalité parmi les hommes, Penser l'alternative*, L'Harmattan, 1993, p. 338-351.

législature : un gouvernement ne peut être renversé que si une autre majorité de gouvernement est préalablement constituée, le Parlement ne peut être dissous que sous des conditions très restrictives etc.). A ce compte la représentation proportionnelle serait la plus conforme à la démocratie (avec des conditions telles qu'un seuil de représentativité).

L'autre voie, complémentaire de la première, serait celle de la consultation de type référendaire, soit d'initiative populaire, soit lorsque la majorité gouvernementale souhaite, face à une décision qui engage à long terme l'avenir de la nation (telle que la signature d'un traité international), qui suscite de très fortes controverses ou qui présente un caractère imprévu, en référer directement au peuple. Si séduisant que soit ce recours à la démocratie directe, il présente de nombreux pièges, mis en évidence par diverses études. L'idée générale qui devrait prévaloir est que la consultation devrait se faire dans des termes clairs (mais en évitant la formulation qui n'appelle qu'une réponse par oui ou par non) et surtout après un débat public approfondi. Sinon des sondages suffiraient, et la démocratie par sondages n'est rien d'autre qu'une étude de marché politique. Je me permets ici de citer quelques lignes que j'écrivais à ce sujet : « La démocratie n'a de portée que si elle repose sur un véritable débat interactif. L'individu qui parle peut penser qu'il agit sur l'opinion de ses interlocuteurs. Il se forge lui-même son opinion en écoutant les autres. Il peut déjouer les pièges des questions qui lui sont posées, faire surgir de nouveaux problèmes, voire formuler des amendements et des propositions (adresses aux élus, pétitions, propositions de lois etc.) (...) Dans toutes les grandes luttes sociales, on assiste à ces « prises de parole », et l'on peut constater le degré de passion qu'elles suscitent chez des gens jusque là indifférents ou désabusés. La démocratie n'est pas un choc de préférences toutes faites, elle est un processus qui génère en particulier de l'information et des effets de formation. On pourrait retrouver ici, s'agissant du marché politique, les mêmes critiques qu'on peut adresser au marché économique : pauvreté de l'information, asymétries et méfiance, blocage des flux, opportunisme etc. »<sup>7</sup>.

2° Les citoyens devraient avoir une formation adéquate, ce qui, contrairement à l'affirmation (intéressée) selon laquelle ils ne sauraient avoir la compétence nécessaire, n'est pas hors de portée. Je ne crois pas beaucoup me tromper en assurant que, si l'équivalent d'une année d'études était consacré pendant leur cursus scolaire à l'acquisition des connaissances essentielles en matière économique et politique, ils auraient le bagage général de la plupart de nos décideurs. Bien entendu le recours aux experts resterait nécessaire, mais, contrairement aux pratiques actuelles de nos gouvernants, qui se défaussent sur ceux qu'ils ont choisi pour donner une apparence d'impartialité et de scientificité à leurs décisions, la contre-expertise serait de règle.

Les citoyens devraient aussi disposer d'une information abondante, plurale, claire et facilement accessible, ce qui serait grandement facilité par les technologies actuelles de l'information et de la communication. Information d'origine publique et privée (ce qui pose tout le problème des aides publiques aux médias). Des expériences de démocratie directe locale montrent qu'il n'y a là rien d'irréalisable.

Plus généralement une vraie démocratie de participation suppose un haut niveau de la vie culturelle, permettant aux citoyens de prendre une part active à l'élaboration des idées et au débat idéologique, et non plus d'en laisser l'apanage aux seules professions intellectuelles. J'y reviendrai un peu plus loin.

---

<sup>7</sup> *Discours sur l'égalité parmi les hommes*, p. 347.

3° La démocratie des délégués devrait être plutôt de type « représentatif » que de type « délégatif ». Je veux dire - et j'ai déjà plusieurs fois insisté sur ce point - que les délégués devraient, autant que possible, être élus directement par la base, et non par chaque échelon intermédiaire. Les élections à plusieurs degrés éloignent les délégués de leurs mandants et permettent toutes sortes de jeux de pouvoir et de coalitions qui constituent l'aspect « politicien » de la vie politique. A cet égard la démocratie « bourgeoise », dans la mesure où elle fait élire par exemple le député par le peuple, et non le sénateur par un collège électoral restreint, est supérieure à la démocratie « conseilliste ».

4° Les groupements qui participent à la vie publique devraient naturellement s'appliquer à eux-mêmes les principes d'une démocratie à la fois directe et déléguée. C'est le cas tout particulièrement des partis politiques, qui ont tous fonctionné selon une principe de « centralisme démocratique », alors même qu'ils le dénonçaient dans les partis communistes. C'est seulement devant leur discrédit croissant qu'ils ont commencé à se démocratiser réellement, même les partis de droite.

Les partis politiques ne devraient plus être des machines électorales, mais des résonateurs de la société, des fédérateurs d'opinions, des générateurs de programmes, selon des règles qui permettent l'existence de courants tout en évitant les phénomènes de chapelle et de clientélisme.

Je pense qu'en ce domaine l'intervention du législateur ne peut être que limitée (il peut veiller à ce que leur financement soit uniquement public et à base de cotisations, il ne saurait leur imposer un statut type). C'est de l'émulation que devrait naître des progrès en la matière.

5° Une démocratie socialiste devrait rendre au Parlement et aux assemblées élues l'essentiel du pouvoir législatif et limiter sévèrement le pouvoir réglementaire du gouvernement, et le plus possible le pouvoir de création des normes dont les juges disposent ou qu'ils sont amenés à exercer face aux lacunes et aux défaillances de la loi. Bref, aller à l'inverse de la Constitution de la V<sup>e</sup> République en France, qui énumère de façon extrêmement limitative le domaine de la loi.

Une démocratie socialiste devrait rendre au Parlement la maîtrise des grandes orientations économiques et la définition des grandes lignes des politiques publiques. C'est à lui qu'il reviendrait, ainsi que nous l'avons vu, de discuter les projets de plan présentés par le gouvernement et d'adopter le Plan final<sup>8</sup>.

Elle devrait assurer l'indépendance totale de la justice « du siège », et, dans une large mesure, celle du « parquet ». Un souci de démocratie pourrait conduire à prôner l'élection des juges, comme cela se pratique partiellement aux Etats-Unis, pour éviter leur professionnalisation et les soumettre au contrôle populaire. Je pense - et l'expérience le confirme - que cela comporterait plus de dangers que de

---

<sup>8</sup> « Les débats sur le développement économique et social de la Yougoslavie jusqu'en 1980 et, au-delà, jusqu'en 1985 (...) se déroulent pour la première fois selon la procédure autogestionnaire. Le gouvernement yougoslave et les organismes chargés de la planification sociale ont présenté aux délégués à l'Assemblée et à l'opinion publique les idées maîtresses de ce développement en leur demandant de choisir entre plusieurs possibilités. C'est après un débat très animé que l'on a entrepris d'élaborer le projet de plan. Considérant que tel ou tel secteur de l'économie n'y occupait pas la place voulue (...) bien des entreprises ont formulé des objections et proposé leurs propres solutions » (Milojko Drulovic, *L'autogestion à l'épreuve, Le modèle yougoslave*, Fayard, 1973, p. 244).

garanties. C'est là un domaine où la professionnalisation est à peu près inévitable et il est préférable que le juge soit au-dessus de la mêlée. L'essentiel, je le répète, est que son pouvoir normatif soit le plus réduit possible (à l'opposé ici de toute une tradition anglo-saxonne).

6° Enfin toute une série de dispositions constitutionnelles, qui font l'objet aujourd'hui d'un débat bien confus, pourraient prévenir la confiscation du pouvoir par les délégués. Je ne ferai que mentionner la limitation du cumul des mandats, le statut de l'élu, le niveau raisonnable de la rétribution, le problème de la rotation (problème délicat, comme l'exemple de la Yougoslavie, entre autres, l'a montré<sup>9</sup>), sans engager une discussion. Mais d'autres transformations pourraient être envisagées, à peu près ignorées de la démocratie libérale. Je n'en évoquerai que deux. Les délégués pourraient être tenus de reprendre, en cours de mandat et pour de courtes durées, leur activité professionnelle, ce qui les remettrait au contact du concret et cesserait d'en faire des intouchables<sup>10</sup>. L'expérience des socialismes historiques à cet égard n'est pas entièrement négative. Les citoyens qui participeraient à des réunions publiques pourraient, moyennant des attestations de présence, soit percevoir une faible rémunération, soit obtenir un petit dégrèvement dans leur feuille d'impôt (comme aujourd'hui lorsqu'ils font des dons à des associations d'utilité publique). On voit, sur des exemples de ce genre, que « l'invention démocratique » pourrait se poursuivre, au lieu de régresser, comme elle le fait aujourd'hui sous la pression des forces économiques dominantes.

### **Une Chambre des intérêts?**

Deux principes sont en conflit depuis les origines de la pensée socialiste : la démocratie des travailleurs et la démocratie des citoyens.

La valorisation du travail (par opposition au capital rentier) a conduit à l'idée d'une démocratie des travailleurs, qu'on se représentait sur le mode déléгатif pour s'assurer que chaque échelon contrôle l'échelon immédiatement supérieur, dans une progression censée aller de l'intérêt particulier vers l'intérêt général.

Dans le système soviétique, on l'a vu, les élections se faisaient non dans le cadre des unités de production, mais dans celui des unités d'habitation, mais la démocratie des travailleurs restait le principe organisateur, puisque les candidatures étaient préparées surtout sur les lieux de travail et que le Parti se voulait l'incarnation du prolétariat. Quant au système déléгатif, il a conduit, nous le savons, aux résultats inverses des mérites qu'on lui prêtait : la confiscation du pouvoir par le sommet et la lutte d'influence entre les intérêts économiques (d'entreprise, de branche, de région), qui étaient devenus des sortes de maffias. Le système yougoslave a reposé, très largement, sur une démocratie laborale et fini par mettre en œuvre un système entièrement déléгатif, en reproduisant un certain nombre de ces défauts. J'en reparlerai un peu plus loin.

A l'opposé la valorisation de la citoyenneté (parfois accompagnée d'une critique du travail comme tel) a conduit à une conception de la démocratie selon laquelle le citoyen devait mettre au pas les intérêts économiques particuliers en les

---

<sup>9</sup> En Yougoslavie la Constitution de 1963 avait instauré le principe de la rotation obligatoire pour toutes les fonctions publiques de direction : directeurs, députés, dirigeants des organisations socio-politiques ne pouvaient être élus plus de deux fois consécutives.

<sup>10</sup> En Yougoslavie les délégués, dans les « Délégations » instituées par la Constitution de 1994, restaient à leur poste de travail et recevaient leur rémunération habituelle.

soumettant à une planification d'ensemble. Pour réconcilier ces deux vues, on a proposé que le pouvoir des citoyens soit articulé au pouvoir des travailleurs, celui-ci s'incarnant dans une Chambre de l'autogestion, ou même, plus largement, dans une Chambre des intérêts - en partant de l'idée que toutes sortes de conflits qui ne seraient pas de nature économique, même s'ils avaient quelques racines économiques, ne disparaîtraient pas dans une société socialiste : conflits de genre, conflits de confession, conflits ethniques etc. Que faut-il en penser?

Si la démocratie citoyenne fonctionnait bien, il n'y aurait pas lieu de lui trouver des compléments ou des antidotes. Les partis politiques pourraient se faire l'écho des intérêts particuliers, économiques ou non, tout en les dépassant vers des programmes d'intérêt général. Les intérêts régionaux ou locaux trouveraient à se défendre dans un système politique convenablement décentralisé. Tous les groupes particuliers pourraient soutenir leurs intérêts grâce aux associations et aux médias, publics ou non. Mais la démocratie citoyenne restera probablement loin de cet idéal. Les partis, sans trop le dire, se feront les défenseurs de telle couche sociale et même classe sociale (n'ayons pas peur des mots) plutôt que de telle autre. Les intérêts locaux chercheront à tirer la couverture à eux, aussi longtemps que le sommet aura des arbitrages à effectuer. Les associations se constitueront en groupes de pression auprès des candidats et des élus. Plus grave : les entreprises auraient beau être autogérées, certaines seraient plus importantes que d'autres (avec des effectifs de travailleurs qui peuvent être des multiples de 10, de 100, de 1000 ou plus), et elles seront tentées de faire valoir leurs intérêts. Des branches seront beaucoup plus puissantes que d'autres, et feront de même. Des conflits d'intérêt sont à prévoir entre les fonctionnaires, les travailleurs des services publics et ceux des entreprises autogérées. Les citoyens eux-mêmes seront pris entre leurs intérêts de consommateurs ou d'usagers et leurs intérêts de travailleurs. Et, si bien informés et éclairés soient-ils, ils auront du mal à démêler dans les discours et les programmes des partis politiques, comme dans les débats et les votes du Parlement et dans les décisions de l'instance gouvernementale, le jeu des intérêts en présence.

Certes il convient de ne pas minimiser l'importance des changements politiques, dont j'ai précédemment tenté de donner une idée. On serait très loin du système capitaliste où l'Etat, depuis qu'il s'est lui-même désarmé, est devenu l'otage des multinationales et des marchés financiers, et où les lobbies agissent, discrètement ou ouvertement, pour faire adapter ce qui lui reste de pouvoir régulateur ou réglementaire à leur avantage. La puissance publique aurait restauré ou élargi ses moyens, et la démocratie ne se laisserait plus confisquer par les exécutifs. Mais les intérêts particuliers ne seraient pas pour autant transcendés, et auraient encore (parfois d'ailleurs de bonne foi, en croyant agir pour le bien de tous) de nombreux moyens d'influence et d'action. Ce qui rendrait nécessaire l'existence d'un second système représentatif, tel que les intérêts particuliers puissent s'exprimer directement et surtout aux yeux de tous, qu'ils disposent d'un espace propre pour mieux se connaître et d'une arène où s'affronter, et tel que le pouvoir politique citoyen puisse débattre avec lui. Néanmoins cette proposition présente de nombreuses difficultés, que je voudrais examiner rapidement.

On peut envisager trois hypothèses.

Selon la première cette Chambre des intérêts (ou de l'autogestion, à supposer que l'ensemble du système social se soit inspiré peu ou prou de la démocratisation participative, dans toutes ses institutions) aurait un pouvoir délibératif, même si le dernier mot devait revenir au Parlement (on pourrait avoir un système de navette, comme actuellement en France entre le Sénat et l'Assemblée nationale). Mais cette

Chambre pose d'inextricables problèmes de représentativité (si le principe « un homme, une voix » était retenu pour le résoudre, les collectivités les plus nombreuses seraient forcément mieux représentées), et le système politique risque de devenir partiellement corporatiste. Ce qui serait très loin des principes du socialisme. L'exemple de la Yougoslavie, à cet égard, est éclairant.

Le système politique mis en place en Yougoslavie, après l'adoption de la Constitution de Février 1994, visait à résoudre ce problème de représentativité tout en évitant le corporatisme. Ce fut certainement la tentative historique la plus poussée pour mettre en œuvre une démocratie autogestionnaire, inspirée de la Commune de Paris et des Soviets.

La base de l'organisation politique était constituée de « Délégations » issues en majeure partie des entreprises et autres institutions de travail (81% des délégués), mais aussi des citoyens (16% de délégués des communautés locales) et d'organisations socio-politiques (3%). La démocratie était donc essentiellement laborale. Pour parer à une monopolisation du pouvoir par la techno-bureaucratie, les délégués étaient élus par les organisations de base du travail associé (des unités qui disposaient d'une très grande autonomie au sein des entreprises, de manière à rendre la participation aux décisions aussi directe que possible. C'est ainsi qu'un million de délégués furent élus), et leur nombre devait correspondre à la composition sociale de ces organisations (en vertu de la Constitution les trois quarts d'entre eux devaient être des ouvriers). Enfin la Constitution voulait que les délégués ne représentent pas seulement les intérêts de leurs mandants : ils n'étaient pas tenus par un mandat impératif, ils devaient se prononcer sur toutes les questions, ils devaient parvenir à un consensus, c'est-à-dire à une synthèse entre les intérêts particuliers et les intérêts généraux.

Toutes ces précautions, cependant, si elles ont réduit le pouvoir de fait des élites, ne semblent pas avoir mis fin au corporatisme, qui est le défaut majeur d'une démocratie laborale.

Ce sont ces délégations qui élisaient ensuite les Conseils qui, dans les mêmes proportions, constituaient l'Assemblée communale, puis les Assemblées communales élisaient de la même façon l'Assemblée de la République et le Conseil fédéral (pendant que les Assemblées des Républiques élisaient un Conseil des Républiques). Le système était donc entièrement délégatif - alors que, selon la Constitution précédente, deux Conseils centraux (le Conseil des communautés locales et le Conseil des nationalités) étaient élus directement par les citoyens. Dans ce type de démocratie le pouvoir s'éloigne inéluctablement des citoyens, comme dans toutes les organisations bâties sur le mode pyramidal.

Selon une deuxième hypothèse la Chambre des intérêts ne serait que consultative, mais jouerait un rôle très important dans la préparation des décisions politiques. Dans le modèle de planification démocratique proposé par Pat Devine<sup>11</sup>, et sans doute inspiré de la Yougoslavie, les intérêts se coordonnent et se concilient à tous les niveaux (dans l'unité de production, où tous les acteurs concernés, de près ou de loin, par les décisions participent à la gestion ; au niveau de la branche, où un organisme de coordination conciliera les intérêts des unités de production, et finalement répartira les investissements majeurs, etc.) pour se retrouver finalement au niveau national dans cette Chambre des intérêts, qui joue un très grand rôle, puisqu'elle adopte des positions, plus ou moins divergentes, qui serviront de base aux variantes du plan national que la commission nationale du Plan sera chargée

---

<sup>11</sup> Pat Devine, *Democracy and Economic Planning, The Political Economy of Self Governing Society*, Polity Press, Oxford, 1998.

d'élaborer. L'idée est séduisante, puisqu'elle repose sur un processus démocratique allant de la base au sommet et ayant une fonction d'apprentissage mutuel. Mais les mêmes raisons me conduisent à la critiquer. D'abord le problème de la représentativité est difficile à résoudre (d'autant plus que la Chambre des intérêts fera place aussi aux intérêts de genre, religieux, ethniques etc.). Ensuite elle reproduit les défauts du système déléгатif, que j'évoquais précédemment. En troisième lieu elle suppose une culture de la négociation, du compromis, voire de la recherche du consensus, qui me semble une idée plus utopique que réaliste. Elle consono avec l'optimisme néo-libéral d'individus rationnels, fondamentalement pacifiques, réglant tous leurs rapports entre eux par des contrats privés et heureux de se passer de la main visible du pouvoir politique. Je pense que la conflictualité sociale et interindividuelle reste insurmontable, tant que les individus ne se pensent pas comme citoyens, ne se projettent pas au niveau d'un *contrat social global*, transcendant sans les annuler leurs intérêts particuliers. Enfin le système incline fort vers le corporatisme et le communautarisme, les partis politiques n'ayant plus qu'à peser les propositions en fonction de « leurs valeurs et de leurs conceptions »<sup>12</sup>, et l'Assemblée représentative qu'à décider sur la base des rapports de la Chambre des intérêts.

La troisième hypothèse - celle que je retiendrai - serait celle d'un Conseil économique et social, où seraient représentés les grands secteurs de l'économie, à proportion peut-être de leur contribution au PIB, uniquement pour présenter leurs revendications : secteurs privés, secteur capitaliste sans doute, secteur socialisé, services publics, fonction publique, Chambres des métiers, et syndicats correspondants. Ce Conseil n'aurait aucun rapport avec les organismes de planification, qui, je l'ai déjà dit, seraient des organismes publics, à fonction technique, et indépendants du pouvoir politique. Il pourrait seulement les appeler en consultation (sans exclure la consultation de cabinets privés). Quel serait donc l'intérêt d'un tel Conseil? Il serait d'abord de fournir un espace public institutionnalisé (autre que les associations, les médias etc.) à l'expression des intérêts, de manière à minorer le poids du lobbying occulte. Il serait ensuite que ces intérêts effectivement se connaissent et se comprennent mieux. Il serait enfin de communiquer au public, et particulièrement au pouvoir représentatif, des rapports qui seraient plus fiables que ceux émanant d'experts ou d'instituts de sondage, et plus « sociaux » que ceux produits par les commissions du Plan ou les services spécialisés des ministères. J'avoue que cette proposition me paraît très sujette à caution, mais en même temps je ne vois pas bien comment on pourrait se passer d'un Conseil de genre. Quant aux intérêts non économiques, ils s'exprimeraient de façon tout à fait indépendante, par le canal des associations les plus diverses. Leur donner une place institutionnelle serait consacrer une forme ou une autre de communautarisme.

### **Un espace public**

Bien d'autres questions devraient être abordées dans ce chapitre, telles que le fonctionnement de la justice, le sens et la nature des sanctions, la fiscalité, la protection sociale, la décentralisation et l'aménagement du territoire, la politique sanitaire et celle de l'environnement, la défense et les relations extérieures etc. Mais elles posent un trop grand nombre de problèmes pour pouvoir être abordées ici. Je voudrais cependant m'arrêter quelque peu sur la question sensible des modalités et

---

<sup>12</sup>Pat Devine, *ibidem*, p. 194.

des lieux de la production des idées. Le socialisme historique en a fait une affaire d'appareils idéologiques d'Etat, ce qui a nourri le procès qui lui a été intenté en totalitarisme, le plus souvent à juste titre. Le capitalisme néo-libéral prétend avoir rendu la production des idées à la « société civile », mais on a vu (dans le volume précédent) ce qu'il fallait en penser. Le défi posé au socialisme de demain est de constituer un nouvel espace public.

Il est bien difficile d'imaginer ce que pourrait être une civilisation post-capitaliste. Mais il serait illusoire de croire que de bonnes institutions économiques et politiques suffiraient à changer complètement les modes de vie et le climat intellectuel. La critique et l'innovation seront plus que jamais nécessaires, mais reste à savoir quels en seraient les auteurs et dans quelles institutions elles pourraient s'exercer.

Le risque est que la production des idées demeure l'apanage des professions intellectuelles. Où l'on retrouve le vieux problème de la division du travail. L'utopie voudrait que l'on cesse d'être exclusivement « chasseur, pêcheur, pasteur ou Critique critique », et que chacun puisse se développer dans toutes les branches à la fois. Mais il y aura toujours des professionnels des idées, parce que c'est aussi une question de goût, et que les coûts d'une mobilité sociale seraient exorbitants. Comment, dès lors, faire intervenir le public?

Une première solution peut être trouvée du côté de l'intervention des usagers ou des consommateurs dans les institutions économiques, et l'on en a déjà parlé. Une deuxième voie serait de favoriser tous les groupements, toutes les associations à vocation culturelle, et même à soutenir celles qui, parce qu'elles touchent au cœur des questions politiques et morales, seraient d'utilité publique. Mais les dangers sont nombreux : ces associations peuvent très bien se transformer en appareils, et défendre surtout des intérêts particuliers, voire des conceptions opposées aux principes mêmes de la démocratie.

C'est pourquoi un espace public est indispensable. Il serait d'abord du devoir des représentants de mener un véritable débat sur tous les aspects de la vie en société, et de lui donner la plus grande publicité. Ce débat existe aujourd'hui, mais sous des formes considérablement appauvries : il se réduit le plus souvent à des considérations économiques, assorties de leurs répercussions « sociales », et à des discussions juridiques, avec un vague habillage philosophique. Les autres questions, dites aussi « questions de société », sont reléguées au second plan, et c'est souvent à la justice de les soulever et de les traiter. Enfin, chaque fois qu'il y a un problème difficile ou qui émeut l'opinion, la tendance est à s'en remettre à des experts, ou à des « comités de sages ». Dans une société socialiste, les représentants devraient prendre toutes leurs responsabilités, aborder les questions de morale et de civilisation, s'interpeller sur les fondements économiques du système, ne jamais convoquer des experts sans qu'ils soient divers. Et ce débat, qui supposerait du temps et ne serait pas forcément lié à des questions d'actualité, devrait être rendu public par tous les moyens adéquats (espaces télévisuels, compte rendus dans la presse, sites internet etc.).

Des médias publics devraient ensuite permettre aux citoyens d'être éclairés et d'intervenir dans le débat, sans se trouver contraints par des préoccupations commerciales et une recherche à tout prix de la rentabilité. Comme il ne s'agit pas d'en refaire des appareils d'Etat, ils devraient être soit des établissements publics, fonctionnant avec des dotations budgétaires, mais largement autogérés par la profession (les représentants de l'Etat n'ayant pour tâche que de veiller aux équilibres financiers), soit des entreprises socialisées ou privées concessionnaires

de missions de service public (je pense en particulier à des organismes de presse d'information générale), ayant simplement à respecter un cahier des charges, en échange de quoi elles pourraient recevoir des subventions. Il serait important en particulier qu'il y eût des chaînes de télévision d'opinion.

Je considère enfin que certaines limites devraient être imposées à des libertés, comme la liberté d'expression ou la liberté commerciale - et ce serait précisément au débat public de les examiner et aux représentants, voire au peuple, d'en décider. Dans le volume précédent j'ai relevé quelques unes des dérives auxquelles conduit la doctrine du laisser-faire - devenue un véritable totalitarisme à l'envers. On peut ici s'inspirer des idées de John Stuart Mill, ou même de Marx (dont il faut rappeler combien il était hostile à tout endoctrinement par l'Etat). Totale liberté dans la vie privée certes, mais à condition qu'on ne mette pas en péril la liberté des autres. Pour ne prendre qu'un exemple, à supposer que la publicité continue à jouer un rôle douteux dans une société socialiste, malgré les formes diverses de l'intervention des consommateurs, il ne faudrait pas craindre d'interdire des pratiques mensongères ou manipulatrices, après avis de commissions indépendantes<sup>13</sup>. La démission de l'Etat ne signifie souvent rien d'autre que la soumission des individus à des marchands d'illusions.

---

<sup>13</sup> La publicité, qui a exploité abondamment tous les fantasmes sexuels, n'hésite plus à jouer des frissons de la mort. Un spot, pour une carte de crédit américaine, met en scène l'équipe d'un bloc opératoire, qui attend pour se mettre à l'ouvrage de voir si la carte du malade est bien valable. Dans un autre spot, des personnes prises au piège d'un incendie s'apprêtent à se jeter par les fenêtres d'un immeuble. Les pompiers, qui ont tendu une bâche pour en recevoir une qui a déjà sauté, la déplacent à toute vitesse vers le point de chute d'une autre qui a brandi sa carte. Les limites de l'ignoble sont allégrement franchies.