

Décisions collectives: au-delà des élections L'approche innovante du comité d'éthique de Smart

Les organisations démocratiques, telles que les coopératives, réunissent des intérêts différents, ce qui rend la prise de décision collective difficile. De plus, les élections – un instrument démocratique couramment utilisé dans les coopératives – peuvent parfois nuire à la dynamique de groupe. Les décisions sont alors prises sur la base de la popularité et non plus à la suite d'un débat rationnel. Dès lors, d'autres moyens, comme le tirage au sort et la désignation, ne sont-ils pas mieux adaptés pour contribuer à une dynamique de groupe constructive? Nous avons examiné cette question dans



le contexte d'une grande coopérative comme Smart et avons identifié les différents impacts des alternatives aux

élections sur la dynamique de groupe dans les organes décisionnels, notamment dans le comité d'éthique.

Plus le groupe est grand, plus il est difficile de prendre des décisions collectives

Tout le monde en a déjà fait l'expérience: plus le nombre d'ami-es avec qui on prévoit une sortie est élevé, plus l'organisation est laborieuse. Va-t-on manger indien ou italien? Des options végétariennes

sont-elles nécessaires? Plus les préférences divergent, plus il est difficile pour le groupe d'arriver à une décision qui convienne à tout le monde. Comme dans un groupe d'ami-es, la prise de décision collective peut parfois aussi

s'avérer difficile dans une coopérative.

Les coopératives rassemblent en effet des parties prenantes, des avis et des intérêts différents, qu'il faut s'efforcer de rapprocher au

maximum pour permettre à l'entreprise de fonctionner correctement. Pour faciliter ce processus, presque toutes les coopératives ont recours aux élections : les membres élisent des représentant-es qui défendent l'intérêt de leur groupe. Mais depuis

quelques années, les élections sont remises en cause : elles engendreraient un climat hostile¹, empêcheraient de réunir tous les points de vue autour de la table² et favoriseraient surtout la prise de décisions basées sur la popularité et non pas

sur des arguments de fond³. En d'autres termes : la prise de décision collective est déjà compliquée en soi, et les élections ne semblent pas toujours contribuer à une dynamique de groupe constructive.

Le cas du comité d'éthique de Smart

Il n'a pas été facile de trouver un contexte empirique n'ayant pas recours aux élections. Chez Smart, dans l'une de ses instances, nous avons toutefois trouvé un système innovant permettant d'impliquer les membres sociétaires dans le processus décisionnel sans les élire, mais en les tirant au sort ou en les désignant : le **comité d'éthique**.

Le comité d'éthique a été créé pour traiter les questions sociales et éthiques relatives à l'adhésion et aux activités des (nouveaux-elles) membres

sociétaires, ainsi que les tenants et aboutissants de la coopérative même. Ces questions ne sont pas seulement importantes pour les membres sociétaires, mais aussi pour les équipes permanentes de Smart, qui y sont confrontés quotidiennement. C'est pourquoi ce comité ne réunit pas uniquement des membres sociétaires, mais aussi des permanent-es et deux expert-es externes avec de l'expérience en matière d'éthique.

Au lieu d'élire les participant-es, il a été décidé de tirer les membres au sort (en les sélectionnant au hasard parmi la base de membres), de désigner les expert-es externes, ainsi que de désigner les permanent-es après qu'ils/elles se soient porté-es volontaires. Ce qui est remarquable dans le cas du comité d'éthique de Smart, c'est qu'ils/elles ont délibérément renoncé à composer le comité sur la base d'élections. En effet, dès sa conception (lors des ateliers *Smart In Progress*⁴),

1 J.S. DRYZEK, "Deliberative democracy in divided societies. Alternatives to agonism and analgesia", in *Political theory*, 2005, 33(2), pp 218-242 ; E. ASH, M. MORELLI et R. VAN WEELDEN, "Elections and divisiveness. Theory and evidence", in *The Journal of Politics*, 2017, 79 (4), pp 1268-1285

2 B. HENNIG, *The end of politicians. Time for a real democracy*, London, UK : Unbound Publishing, 2017

3 E.E. BULL, A. PYMAN et M.W. GILMAN, "A reassessment of non-union employee representation in the UK. Developments since the "ICE" age", in *Journal of Industrial Relations*, 2013, 55 (4), pp. 546-64

4 Pour plus d'informations sur SIP, voire les dernières publications sur le sujet :

<https://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/lapport-de-la-reflexivite-et-les-niveaux-de-participation-au-sein-dune-cooperative-le-cas-de-smart-in-progress-1-2/>

<https://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/lopportunite-dun-temps-de-pause-pour-relancer-la-participation-le-cas-de-smart-in-progress-2-2/>

ils ont eu le sentiment qu'un processus électoral aurait pour conséquence d'instrumentaliser le comité et de le rendre sensible à l'influence de différentes

parties, ce qui aurait débouché sur une dynamique décisionnelle hostile et aurait favorisé des décisions fondées sur la popularité. La préoccupation était

aussi et surtout d'être dans une démocratie directe et d'impliquer le plus large panel de personnes.

Le poids du comité d'éthique

Le comité d'éthique est un organe important de Smart et il est crucial d'y éviter toute hostilité et décision basée sur la popularité. La recherche sur les coopératives indique en effet que l'une des principales menaces pour leur stabilité consiste en des comportements ou des activités de membres sociétaires qui deviennent

incontrôlables ou ne sont plus conformes à l'identité ou à la mission de la coopérative⁵.

Pour Smart, cela peut par exemple être le cas lorsque des membres sociétaires utilisent ses services pour mettre en place un trafic d'armes ou pour créer une structure douteuse en soutien au travail du sexe. Les

membres du comité utilisent à juste titre l'expression de «garde-fou» pour décrire sa fonction. La boucle est ainsi bouclée: si la question est significative, alors il est judicieux de réfléchir à la dynamique décisionnelle souhaitable. Et c'est la raison pour laquelle la différence entre les élections et d'autres techniques est importante.

Dynamique de groupe hostile ou constructive?

La recherche nous a appris que, lorsque des parties prenantes sont élues, il peut en résulter une dynamique de groupe hostile qui accentue les différences plutôt que de les aplanir⁶. Pensez par exemple à l'attitude parfois brutale de différents partis politiques et de leurs député·es élu·es. Dans le cas du comité d'éthique de

Smart, bien que les différents types de participant·es autour de la table représentaient des intérêts très divergents, nous avons constaté à notre grande surprise que, le comité d'éthique avait tendance à formuler des avis et à prendre des décisions de manière constructive et rationnelle.

Nous n'avons pas observé les fléaux habituellement constatés chez les élu·es (tels que l'hostilité, les décisions fondées sur la popularité et le manque de prise en compte de différents points de vue). Nous avons au contraire été les témoins d'une dynamique de groupe constructive et rationnelle, qui laisse autant de

5 A. BHARDWAJ et A. SERGEEVA, "Values-based Trust as a Shift Parameter for Collective Organizing. The Case of Magnum Photos", in *Journal of Management Studies*, 2022

6 D. COURANT, "Principles. A Comparative Analysis", in *Legislature by lot. Transformative designs for deliberative governance*, 2019, p. 229

temps à chacun·e pour donner son avis et où les arguments des autres participant·es sont pris au sérieux, plutôt que d'être rejetés d'entrée de jeu.

Même si plusieurs facteurs expliquent cette atmosphère constructive (on pense par exemple aux personnalités des participant·es, au rôle de

l'animateur·rice et à la nature des sujets), notre recherche a tout particulièrement épinglé l'impact du tirage au sort et des désignations.

De l'importance des méthodes de sélection

Notre recherche a aussi révélé que tous les groupes de participant·es au comité d'éthique (membres sociétaires, membres des équipes permanentes et expert·es) avaient une conception légèrement différente de ce qu'impliquait la représentation et participaient donc aux réunions avec une approche différente. Les membres, sélectionné·es de manière aléatoire par **tirage au sort**, n'avaient pas vraiment l'impression de devoir représenter qui que ce soit, pas même le collectif des membres sociétaires de Smart. Les expert·es, désigné·es, étaient au contraire

convaincu·es de représenter l'intérêt général et l'expertise en matière d'éthique. Enfin, les membres des équipes permanentes, qui s'étaient porté·es volontaires et avaient ensuite été désigné·es, étaient un peu plus conscient·es de devoir représenter tous les travailleur·euses.

Ces trois attitudes sont à l'origine d'une dynamique de groupe intéressante. Étant donné que les membres sociétaires se sentaient libres et indépendant·es, ils/elles pouvaient partager ce qu'ils/elles souhaitaient, sur la base de leur propre expérience, sans être influencé·es par quiconque. Il en a résulté des

perspectives intéressantes, qui ont donné lieu à des avis dans l'intérêt de l'ensemble de la coopérative. Étant donné que les expert·es se sentaient honoré·es d'avoir été désigné·es, ils/elles essayaient autant que possible de mettre leur vaste expertise au service de l'intérêt général. Et enfin, comme les travailleur·euses des équipes permanentes étaient en partie désigné·es sur une base volontaire, ils/elles se sentaient un peu plus lié·es aux autres travailleur·euses et faisaient de leur mieux pour refléter le point de vue et les connaissances de tous les travailleur·euses, ainsi que le fonctionnement interne de Smart.

Les combinaisons sont essentielles

Aucun organe décisionnel ne fonctionne parfaitement, mais le cas du comité d'éthique de Smart nous

apprend que la combinaison de différentes méthodes est très prometteuse. Si toutes les participant·es au

comité d'éthique avaient été élu·es, on aurait sans doute pu nous attendre à des comportements plus

hostiles, qui auraient accentué les différences et favorisé des décisions purement basées sur la popularité. Les membres sociétaires se seraient ainsi sans doute senti-es davantage lié-es aux autres membres. Dès lors, ils/elles se seraient exprimé-es moins librement et se seraient davantage concentré-es sur la représentation de l'intérêt d'un groupe, plutôt que de

chercher à défendre l'intérêt général sur la base de leurs propres expériences.

Pour les expert-es, une élection aurait été catastrophique: plutôt que de partager leur expertise, ils auraient constamment tenu compte du groupe qui les aurait élu-es. Pensez par exemple à la façon dont sont élu-es les juges et les shérifs

aux États-Unis. Enfin, en ce qui concerne les travailleur-euses de l'équipe permanente, il est sans doute utile qu'ils/elles soient en partie désigné-es sur une base volontaire: ils/elles oseraient ainsi aborder et expliquer avec enthousiasme la nature complexe du fonctionnement interne de Smart.

Une sélection aléatoire peut-elle fonctionner à elle seule?

Bien que nous n'ayons pas examiné cette question chez Smart, il ne nous semble à première vue pas très efficace de sélectionner tous les participant-es par tirage au sort. Même si cette technique crée une certaine liberté et permet une participation indépendante à la prise de décision, elle s'accompagne aussi d'une certaine fragilité, qui implique que les efforts

pour aboutir à un résultat final viennent souvent d'autres groupes. Cette motivation se retrouve en effet chez les personnes qui ont été désignées, se sont portées volontaires ou ont été... élues.

Il convient donc de combiner soigneusement différentes méthodes, de manière à équilibrer les avantages des unes et les inconvénients des

autres. En ce qui concerne le tirage au sort, il est bien sûr aussi possible d'adapter le **type de tirage**. Il est par exemple possible de définir certaines conditions: le/la membre doit au moins réaliser un chiffre d'affaires de 2.000 euros par an chez Smart, il doit y avoir au moins un membre domicilié en Flandre, un à Bruxelles et un en Wallonie.

Est-ce bien démocratique?

En tant que coopérative, Smart est une organisation démocratique. Mais la composition du comité d'éthique est-elle bien démocratique? Ce comité

contribue grandement à la démocratie au sein de Smart pour deux raisons. Premièrement, il permet une prise de décision plus délibérée. Le fait de réunir

différentes parties prenantes au sein d'une organisation complexe augmente la diversité cognitive de la concertation, ce qui entraîne de meilleurs avis et décisions

(ce qui n'est pas toujours possible avec des élections)⁷. C'est important car une bonne décision ne se limite pas à la somme des avis individuels (comme lors d'une élection classique), elle peut aussi découler d'un débat rationnel lors duquel différents arguments sont évalués. Deuxièmement, le recours au tirage au sort est une bonne manière de faire remonter à un plus haut niveau les perspectives issues de la vie quotidienne des membres (et

donc des co-propriétaires de la coopérative).

Bien que les membres sociétaires choisis au hasard ne peuvent pas être sanctionnés en cas de mauvaise prestation, leur capacité à fournir des informations cruciales présente un avantage méconnu. Comme ils/elles sont pour ainsi dire «arrachés» à leur vie quotidienne, ils/elles représentent parfois plus efficacement les intérêts

des membres que lorsque ceux-ci sont exprimés par des élus aux profils de «candidats» peut-être moins diversifiés. Il y a donc là un paradoxe intéressant : bien que les membres sociétaires choisis au hasard ne se considèrent pas comme des représentants des autres membres, ils/elles se montrent étonnamment efficaces, de par leur approche individuelle, dans la représentation de leurs intérêts.

Conclusion : repenser les méthodes de sélection et de représentation

À travers son comité d'éthique, Smart cherche à renforcer sa démocratie interne et à transcender des intérêts hétérogènes. Bien que d'ampleur et de portée limitées, le choix de méthodes de sélection alternatives au sein de ce comité s'est révélé particulièrement efficace pour contribuer à une dynamique de groupe constructive. Le temps est-il venu de repenser les décisions collectives dans d'autres organes décisionnels ?

Peut-être, mais uniquement dans le cadre d'une réflexion approfondie sur l'impact éventuel pour Smart ou d'autres structures coopératives et associatives qui souhaitent renforcer leur démocratie interne. Les décisions éthiques sont très différentes des grandes décisions financières, par exemple. Alors que le comité d'éthique se compose pour moitié de membres sociétaires sélectionnés aléatoirement

et par tirage au sort, il n'est pas impensable d'imaginer une combinaison avec davantage de mécanismes de représentation (désignation et élections, par exemple) pour des instances décisionnelles qui ont un impact financier et des responsabilités plus importantes.

Adrien BILLIET
Chercheur KU Leuven
Novembre 2022

7 H. LANDEMORE, "Deliberation, cognitive diversity, and democratic inclusiveness: an epistemic argument for the random selection of representatives" in *Synthese*, 2013, 190(7), pp. 1209-1231

Sources et ressources

E. ASH, M. MORELLI et R. VAN WEELDEN, "Elections and divisiveness. Theory and evidence", in *The Journal of Politics*, 2017, 79 (4), pp 1268–1285

E.E. BULL, A. PYMAN et M.W. GILMAN, "A reassessment of non-union employee representation in the UK. Developments since the "ICE" age", in *Journal of Industrial Relations*, 2013, 55 (4), pp. 546–64

A. BHARDWAJ et A. SERGEEVA, "Values-based Trust as a Shift Parameter for Collective Organizing. The Case of Magnum Photos", in *Journal of Management Studies*, 2022

D. COURANT, "Principles. A Comparative Analysis", in *Legislature by lot. Transformative designs for deliberative governance*, 2019, p. 229

J.S. DRYZEK, "Deliberative democracy in divided societies.

Alternatives to agonism and analgesia", in *Political theory*, 2005, 33(2), pp 218–242

B. HENNIG, *The end of politicians. Time for a real democracy*, London, UK: Unbound Publishing, 2017

H. LANDEMORE, "Deliberation, cognitive diversity, and democratic inclusiveness: an epistemic argument for the random selection of representatives." in *Synthese*, 2013, 190(7), p. 1209–1231