



**Anabases**

Traditions et réceptions de l'Antiquité

**2 | 2005**

**Varia**

---

**Brook MANVILLE et Josiah OBER, *A Company of Citizens : What the World's First Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations***

**Noémie Villacèque**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/anabases/1558>

DOI : 10.4000/anabases.1558

ISSN : 2256-9421

**Éditeur**

E.R.A.S.M.E.

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 octobre 2005

Pagination : 266-268

ISSN : 1774-4296

**Référence électronique**

Noémie Villacèque, « Brook MANVILLE et Josiah OBER, *A Company of Citizens : What the World's First Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations* », *Anabases* [En ligne], 2 | 2005, mis en ligne le 01 octobre 2011, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/anabases/1558> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/anabases.1558>

---

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

© Anabases

---

# Brook MANVILLE et Josiah OBER, *A Company of Citizens : What the World's First Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations*

Noémie Villacèque

---

## RÉFÉRENCE

Brook MANVILLE et Josiah OBER, *A Company of Citizens : What the World's First Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 2003, 202 p.  
27,50 dollars / ISBN 1-57851-440-1

- 1 « From Revolution to Sustained Performance » : ce titre de section que l'on trouve au milieu de l'ouvrage (p. 76) pourrait résumer le fossé qui existe entre *A Company of Citizens* et les précédents ouvrages de Josiah Ober, tel le passionnant *Athenian Revolution* (Princeton, 1989). J. Ober développe ici avec B. Manville, qui a consacré plusieurs de ses travaux à la question de la citoyenneté à Athènes, mais qui est aussi Chief Learning Officer de Saba Software (une société spécialisée dans les ressources humaines et les solutions en management), une idée que ce dernier avait déjà avancée dans sa contribution à l'ouvrage édité par J. Ober et Ch. Hedrick, *Demokratia : a Conversation on Democracies, Ancient and Modern* (Princeton, 1996), "Ancient Greek Democracy and the Modern Knowledge-Based Organization: Reflections on the Ideology of Two Revolutions" : la démocratie athénienne constitue un excellent modèle d'organisation que les chefs d'entreprise, auxquels s'adresse cet ouvrage, gagneraient aujourd'hui à exploiter, car les employés élevés au rang de citoyens seraient beaucoup plus impliqués dans leur travail. Ainsi, l'exemple d'Athènes montrerait comment des dizaines de milliers d'individus peuvent travailler ensemble, de façon à la fois performante et

innovante – la construction du Parthénon en serait la preuve. Les auteurs précisent bien qu'il s'agit là de « general directions and implications rather than cookbook perspective » : « Our ambition is to introduce you to a habit of thought that will serve to inform rather than to define your own specific program of development » (p. 21).

- 2 La démocratie athénienne, qui repose sur des valeurs (l'individualité, la communauté et la réciprocité morale), des structures, des pratiques, ainsi qu'une identité civique forte, constitue un modèle pour la gestion de l'entreprise en ce qu'elle induit, notamment, la participation active de tous les membres de l'organisation, la corrélation entre les ressources de chaque individu et l'intérêt de la communauté, la recherche d'innovation et d'excellence, ainsi que les valeurs d'égalité et de liberté.
- 3 Dans le premier des six chapitres, les auteurs parlent de la *politeia* athénienne, qui fait de la cité un modèle d'innovation et de performance. Le second chapitre montre combien Athènes, même dans les situations les plus difficiles, avait atteint des résultats extraordinaires. Le chapitre suivant revient sur « l'invention de la citoyenneté » par Solon et Clisthène. Dans le quatrième chapitre, on montre comment s'articulent valeurs, structures et pratiques. Les auteurs établissent ensuite, au chapitre 5, une liste de dix pratiques athéniennes utiles aux chefs d'entreprises : engagement, maillage des réseaux humains, rotation, délibération, transparence, clôture des débats, mérite, responsabilité, récusation et juridiction. Le dernier chapitre, enfin, revient à l'entreprise américaine. Notons que, tout au long de ce développement, il n'est que rarement fait mention de sources et d'ouvrages théoriques. On trouvera un certain nombre de références – managériales essentiellement – dans les treize pages de notes qui précèdent un index précis.
- 4 Ainsi, la quasi totalité de l'ouvrage est consacrée à la démocratie athénienne que B. Manville et J. Ober ont pris le parti d'expliquer, dans ses grandes lignes, à un public qui ignore tout du sujet. Le développement des différentes notions aurait pu être très intéressant, mais cette vulgarisation ne s'avère pas satisfaisante, pour deux raisons principales. D'une part, elle manque de précision : le lecteur néophyte aura bien du mal à avoir une idée claire de l'histoire de la démocratie athénienne, ne serait-ce que de la façon dont les événements se sont enchaînés. En effet, les repères chronologiques sont flous : peu de dates sont citées et l'on évoque, pêle-mêle, Solon, Démosthène, Thémistocle et Périclès.
- 5 D'autre part, afin de mieux se faire comprendre des PDG auxquels ils s'adressent, les auteurs adoptent le vocabulaire de l'entreprise. Ainsi, la réussite de la démocratie athénienne s'explique en termes d'« innovation », de « performance », de « capacité à rebondir » et de « motivation » des citoyens qui avaient « l'esprit d'entreprise ». On sait toutes les difficultés qu'implique déjà le passage du grec à l'anglais, du v<sup>e</sup> siècle av. J.-C. au XXI<sup>e</sup> siècle ; aussi n'est-il pas surprenant qu'en adoptant allègrement le jargon managérial, ces deux illustres antiquisants tombent dans le ridicule : ils expliquent par exemple que Thémistocle et Périclès n'avaient pas de « golden parachute » (p. 28), ou encore que Dèmos, le beau quadragénaire barbu symbolisant le peuple athénien et représenté sur bon nombre d'inscriptions, est tout à fait comparable aux sigles de Nike et Coca-Cola : ils contribuent à l'image de marque et exaltent la fierté des employés (p. 88) !
- 6 Mais l'anachronisme ne suffit pas à convaincre de la validité du propos : le rapprochement incantatoire entre la démocratie athénienne et l'entreprise américaine ne s'opère qu'au plan lexical, et les deux réalités sont, d'une manière générale, traitées

séparément. Seul le dernier chapitre aborde la question de l'exploitation du modèle athénien aujourd'hui – de façon guère concluante malheureusement. Même si la terminologie libérale est omniprésente dans cet ouvrage (voir l'usage constant de termes tels que « performance », « innovation », « compétitivité », etc.), le contexte économique actuel n'est presque jamais évoqué, si ce n'est dans les toutes dernières pages. Aussi voit-on mal comment ce projet pourrait être appliqué et quel PDG serait prêt à tenter sérieusement une telle expérience – même si les auteurs évoquent quelques cas – et à mettre en place, par exemple, la rotation des charges au sein de leur entreprise.

- 7 Il y a d'ailleurs dans cet ouvrage une contradiction fondamentale : B. Manville et J. Ober montrent clairement que la démocratie athénienne était une démocratie directe, que les décisions étaient prises et appliquées par les citoyens assemblés, les « leaders » politiques n'étant que des adjuvants du peuple. Or ce système est proposé à des chefs d'entreprise pour qu'ils stimulent leurs employés et dynamisent leurs sociétés ! Aussi, quand il ne reste pas trop vague, ce modèle d'organisation est, par essence, trop radical. Puisque, au fond, les auteurs semblent présenter un modèle d'autogestion (notons que le terme n'est pas employé ; serait-ce un gros mot ?), pourquoi parler d'Athènes aux patrons et pas de Bakounine aux ouvriers ? Sans doute s'agit-il d'un modèle original : l'autogestion sous tutelle patronale.
- 8 Un livre sans intérêt donc, si ce n'est, peut-être, comique – on est d'ailleurs tenté de croire au canular, tant il est difficile d'accepter que le brillant auteur de *Mass and Elite* et de *Political Dissent in Democratic Athens* ait pu écrire une chose pareille ! Le lecteur qui penserait retrouver là la qualité des précédents travaux de J. Ober, stimulants, passionnants, ne manquera pas d'être extrêmement déçu par cet ouvrage.

---

## AUTEURS

### NOÉMIE VILLACÈQUE

Université de Toulouse II-Le Mirail  
noemie-villaceque@orange.fr