

Mardi 14 mai 2019

18h - 20h

AgroParisTech



Gilles RAYSSAC / Martin RICHER

Président de Res Publica
Directeur de Management & RSE

**Être partie prenante du travail et de son organisation,
délibérer en politique**

Une réponse à la crise démocratique ?

Dossier Documentaire

- 129 pages -

Être partie prenante du travail et de son organisation, délibérer en politique
Une réponse à la crise démocratique ?

Sommaire

- **Autour de Gilles Rayssac, Res Publica et Martin Richer, Management & RSE..... pp. 03-27**
 - Parcours de Gilles-Laurent Rayssac
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>), 4 p.
 - Présentation de Res Publica
Res Publica (www.respublica-conseil.fr), 1 p.
 - Donner la parole, c'est donner sa parole
Rayssac Gilles-Laurent, *LinkedIn* (<https://fr.linkedin.com>), 2019, 3 p.
 - Parcours de Martin Richer
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>), 6 p.
 - Présentation de Management & RSE
Res Publica (www.respublica-conseil.fr), 1 p.
 - « La démocratie participative est aujourd'hui davantage une injonction qu'une pratique installée »
Richer Martin, *Le Monde* (www.lemonde.fr), 2019, 3 p.
 - Délibérer en politique, participer au travail : répondre à la crise démocratique
Rayssac Gilles-Laurent, Kaisergruber Danielle et Richer Martin, *Terra Nova* (<http://tnova.fr>), 2019, 6 p.
Synthèse, Sommaire, Introduction
- **Le débat, ça s'organise ! par Metis - Correspondances européennes du travail..... pp. 28-67**
 - Gilets jaunes, démocratie participative et émotions
Baudrillard Wenceslas, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 6 p.
 - Concertation et débat public
Rayssac Gilles-Laurent et Kaisergruber Danielle, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2016, 6 p.
 - Les conférences citoyennes régionales : une expérience unique. Entretien avec Sophie Guillain
Kaisergruber Danielle, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 9 p.
 - De la concertation publique aux entreprises. Entretien avec Gilles-Laurent Rayssac
Kaisergruber Danielle, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 7 p.
 - L'intelligence collective : à quand le Grand débat dans l'entreprise ?
Richer Martin, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 11 p.
- **Être partie prenante du travail et de son organisation, délibérer en politique..... pp. 68-122**
 - Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat
Borzeix Anni et alii, *Sociologies du travail* n°57 (pp. 1-19), *OpenEdition* (<https://journals.openedition.org>), 2015, 22 p.
 - De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?
Bevort Antoine, *Participations* n°5 (pp. 33-51), *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2013, 20 p.
 - L'impératif délibératif
Blondiaux Loïc et Sintomer Yves, *Collège international de Philosophie* n°63 (pp. 28-38), *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2009, 12 p.
- **Six vidéos sur participation dans le travail et implication dans le débat politique - www.uodc.fr..... pp. 123-129**
 - 1 - Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises. Pour l'institution d'une coopération conflictuelle
Yves Clot, VC n°230, 2018
 - 2 - Placer le travail réel au cœur de la performance des entreprises. Comment convaincre les dirigeants ?
Pierre-Yves Gomez, VC n°229, 2018
 - 3 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle
Jean-François Caron, VC n°223, 2018
 - 4 - Comment pourraient agir les syndicalistes. Le lien au travail, l'écoute, la négociation
Marcel Grignard, VC n°167, 2014
 - 5 - Pourquoi les élites n'arrivent pas à s'emparer des questions de chômage et de précarité ?
Michel Rocard, VC n°160, 2014
 - 6 - Restaurer la confiance : le premier enjeu pour une société durable
Eva Joly, VC n°123, 2011

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Être partie prenante du travail et de son organisation, délibérer en politique
Une réponse à la crise démocratique ?

- Partie I -

- **Autour de Gilles Rayssac, Res Publica et Martin Richer, Management & RSE..... pp. 03-27**
 - Parcours de Gilles-Laurent Rayssac
Linkedin (<https://fr.linkedin.com>), 4 p.
 - Présentation de Res Publica
Res Publica (www.respublica-conseil.fr), 1 p.
 - Donner la parole, c'est donner sa parole
Rayssac Gilles-Laurent, *Linkedin* (<https://fr.linkedin.com>), 2019, 3 p.
 - Parcours de Martin Richer
Linkedin (<https://fr.linkedin.com>), 6 p.
 - Présentation de Management & RSE
Res Publica (www.respublica-conseil.fr), 1 p.
 - « La démocratie participative est aujourd'hui davantage une injonction qu'une pratique installée »
Richer Martin, *Le Monde* (www.lemonde.fr), 2019, 3 p.
 - Délibérer en politique, participer au travail : répondre à la crise démocratique
Rayssac Gilles-Laurent, Kaisergruber Danielle et Richer Martin, *Terra Nova* (<http://tnova.fr>), 2019, 6 p.
Synthèse, Sommaire, Introduction

S'identifier

S'inscrire



Gilles-Laurent Rayssac

Consultant concertation, Res publica

Région de Paris, France

Conseil en management



Santé publique France

Quat'alyse - Groupe
Quatenaire



Université Paris X
Nanterre

Site web de
l'entreprise

+ de 500 relations

Je suis à la recherche de nouvelles
opportunités de collaboration
dans le domaine de la concertation
et de la médiation de projet.

Je suis également à la recherche de
nouveaux collaborateurs pour
mon entreprise.

S'inscrire sur LinkedIn

Résumé

CONSULTANT et MEDIATEUR

Depuis 1987, je travaille principalement auprès de collectivités territoriales et d'administrations dans le domaine de la concertation, du management des parties prenantes et de la médiation de projet. Avant de créer Res publica, j'ai conduit des missions de développement

économique, de développement territorial et d'évaluation de politiques publiques. Je travaille avec des élus depuis bientôt 30 ans, me situant toujours à l'interface entre le technique et le politique.

DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Depuis le début des années 1990 j'exerce des responsabilités de direction dans les différentes entreprises dans lesquelles j'ai travaillé. Je suis président de Res publica depuis sa création, en 2004. Comme chef d'entreprise, je suis particulièrement attentif au développement des équipes, à leur progression et à la qualité de l'accompagnement et de la formation des jeunes consultants.

UNIVERSITAIRE

J'enseigne dans plusieurs universités depuis 2001. Je suis professeur associé à l'Université de Caen - Basse-Normandie où j'enseigne le management des parties prenantes et l'ingénierie de concertation ; je suis responsable des enseignements professionnels du Master « Développement durable : stratégie de concertation et de communication ». J'enseigne aussi dans le Master « Ingénierie de la concertation » de l'Université Paris I - Panthéon-Sorbonne.

AUTRES ACTIVITES

Je suis membre du Comité d'orientation et de dialogue avec la société de Santé publique France et membre du conseil d'administration de l'Institut de la concertation et de la participation citoyenne

PUBLICATIONS

J'ai publié 2 ouvrages : Le guide de la concertation locale, en collaboration avec Christian de la Guéronnière (Territorial Editions) et Le développement durable, maintenant ou jamais, en collaboration avec Dominique Bourg (Découvertes Gallimard).

Specialties: Conseil stratégique

Concertation et management des parties prenantes

Formation

Conduite de projet

Médiation

Expérience

Photo pour **Président du Comité d'orientation et de dialogue avec la société**
Santé publique France
octobre 2017 - Aujourd'hui • 1 an 8 mois
Saint-Maurice

Photo pour **Président**
Res publica - Ingénierie de la concertation
avril 2004 - Aujourd'hui • 15 ans 2 mois
Région de Paris, France

J'ai créé Res publica avec 2 associés en 2004 pour deux raisons: l'évolution de mon métier de consultant m'avait conduit, depuis le milieu des années 90, à travailler de moins en moins à dire d'expert, afin d'impliquer mes clients, leurs partenaires et les partenaires de leurs partenaires dans les missions que je conduisais. Cela m'a rapproché de la concertation et m'a conduit à commencer à réfléchir au management des parties prenantes.

En second lieu, j'ai été de plus en plus sensible à la nécessité d'approfondir et de renouveler les pratiques démocratiques tout en rendant les décisions plus performantes, c'est-à-dire plus pertinentes et plus efficaces dans leur mise en oeuvre.

La création de Res publica m'a permis de trouver des réponses à ces deux problématiques tout en apportant de nouvelles solutions aux collectivités territoriales et aux administrations publiques.

Photo pour **Directeur général**
Quat'alyse - Groupe Quaternaire
1998 - 2004 • 6 ans

Photo pour **Directeur du développement**
Groupe Vitamine T
1996 - 1998 • 2 ans

Photo pour **Directeur associé**
Ten Conseil - Groupe Algae
1993 - 1996 • 3 ans
Région de Paris, France

Photo **Consultant**
pour **Ten Conseil**
1987 - 1993 • 6 ans
Région de Paris, France

Formation

Photo **Université; Paris X Nanterre**
pour **Maîtrises, Sciences Economiques et Sciences Politiques**
1982 - 1986

Compétences et recommandations

Inscrivez-vous sur LinkedIn pour voir les compétences, les recommandations et le profil complet de Gilles-Laurent

Organisations

Santé publique France

Membre du Comité d'orientation et de dialogue avec la société • À partir du janvier 2017

<http://www.santepubliquefrance.fr/>

Institut de la concertation et de la participation citoyenne

Membre du Conseil d'administration • À partir du janvier 2009

<http://institutdelaconcertation.org/PagePrincipale>

Présentation de Res Publica

www.respublica-conseil.fr

« Nous aidons nos clients à établir et entretenir des dialogues utiles »

Res publica est une agence conseil spécialisée dans le dialogue collaboratif, dans la concertation et le management des parties prenantes. Nous aidons nos clients à établir et entretenir des dialogues utiles, efficaces et inclusifs avec leurs parties prenantes internes et/ou externes. Il peut s'agir d'aider à concevoir, élaborer, décider et conduire des projets ou des dialogues professionnels. De définir ou évaluer des politiques ou des actions, ou encore de résoudre des difficultés ou des différends afin d'avancer ensemble.

« Nos valeurs permettent la libre expression et le dialogue »

Les valeurs de Res publica sont l'inclusion, l'empathie, la bienveillance, l'efficacité, l'utilité, la durabilité. Ces valeurs sont aussi des fondements de la démocratie dans la société ; elles témoignent de l'authenticité et de la qualité des relations interpersonnelles. Elles permettent la libre expression et le débat dont la pratique garantit la justice et la non-discrimination.

La vision de Res publica est celle d'un monde dans lequel le dialogue réunit les acteurs et les personnes, pour répondre aux changements incontournables d'une société plus durable. La rencontre des intelligences permet d'aller plus loin et plus vite, de faire plus et mieux, de conduire des démarches positives, pragmatiques associant le plus grand nombre. Les formes de ce dialogue varient en fonction des objectifs de nos clients, de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leurs parties prenantes et de la nature des objets du dialogue.

« Nous proposons une pratique organisée et créative du dialogue »

L'ambition de Res publica est de contribuer à approfondir les pratiques démocratiques au sein de la société et des organisations et d'assurer l'efficacité de l'action collective.

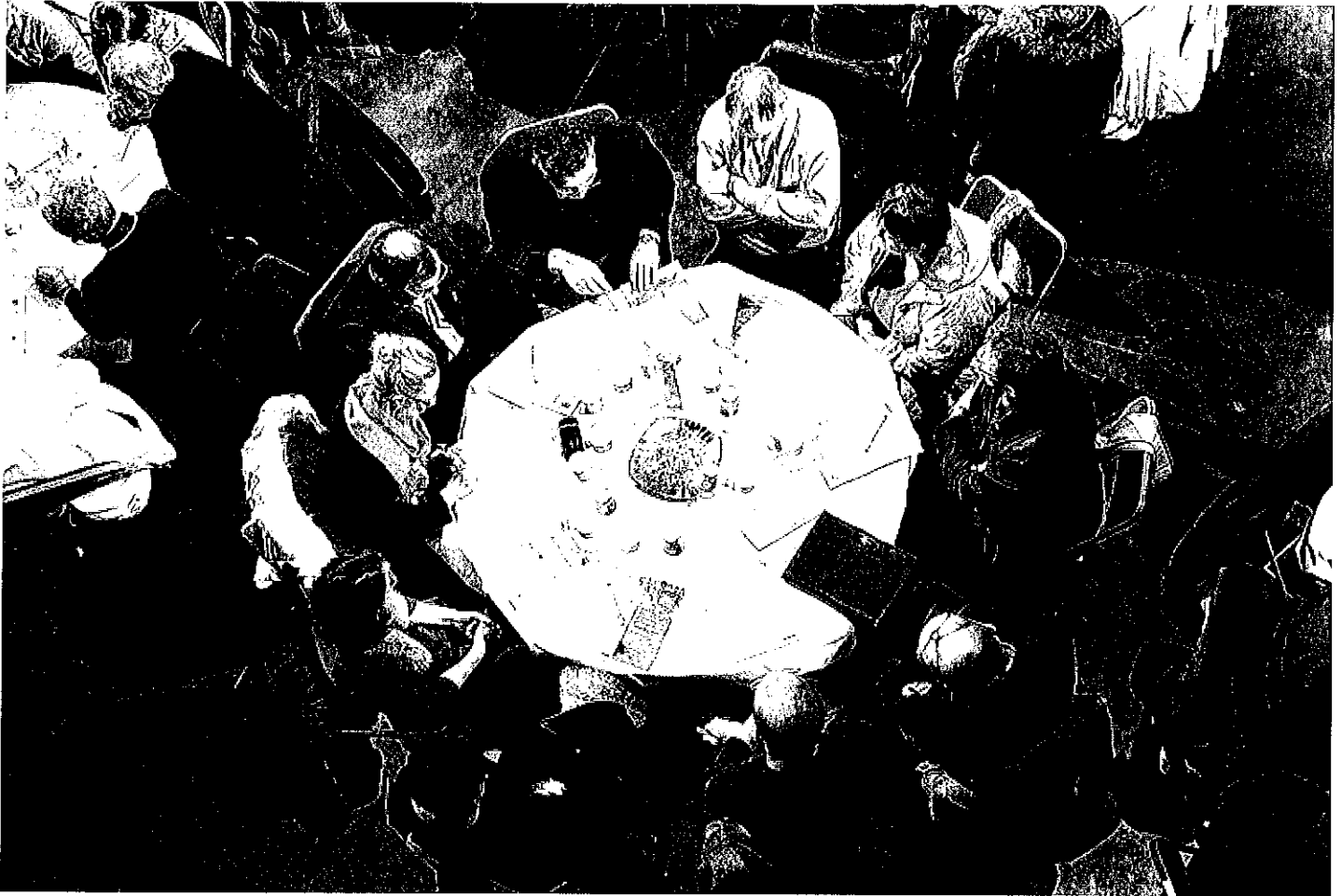
Dans un monde où la communication est une marque de réussite, Res publica propose aux personnes, aux associations, aux entreprises, aux collectivités locales et aux institutions une pratique organisée et créative du dialogue.

Dans l'espace public, Res publica facilite la définition et la mise en œuvre des politiques et améliore les relations entre les personnes et les collectivités, les administrations ou les entreprises, en charge de missions publiques.

Dans les organisations publiques ou privées Res publica accompagne l'élaboration et la conduite des projets et fluidifie les relations entre l'organisation et ses membres.

Avec les associations et les collectifs spontanés, Res publica expérimente de nouvelles méthodes et techniques de dialogue.

Res publica développe et met en œuvre des méthodes et des techniques [dans de nombreux domaines](#).



Dialoguer, construire l'avenir ensemble, confronter ses visions pour les partager

Donner la parole, c'est donner sa parole



Gilles-Laurent Rayssac Follow

Consultant concertation, Res ...



55



6



8

La crise des Gilets jaune est un moment privilégié pour changer le mode de fonctionnement de notre société. Elle nous oblige, et particulièrement ceux qui ont du pouvoir, à poser la question de la manière dont nous contribuons à la vie collective, là où nous sommes, au quotidien.

Si les soulèvements des derniers week-ends nous apprennent quelque chose, c'est qu'il ne peut y avoir de verrouillage durable de la société. Les statistiques officielles montrent que les écarts de revenus ne se sont pas accrus au cours des 10 dernières années et que les impôts et la redistribution de revenus ont permis de maintenir les écarts de revenu au même niveau depuis 20 ans

(Insee, *Portrait social de la France 2018*)

D'où vient alors le sentiment d'injustice ? Ne vient-il pas de l'impression que ressentent beaucoup de « compter pour du beurre » ? De ne pas être pris en considération ?

L'élévation du niveau de formation, l'accès de plus en plus aisé aux informations de toutes sortes, la capacité démultipliée de communiquer grâce aux réseaux sociaux, de crier au loin sa colère, de trouver des gens qui ressentent la même frustration, tout cela modifie considérablement les règles de fonctionnement de la société. Pourtant, malgré les promesses d'une campagne électorale qui a fait croire que tout allait changer parce que beaucoup de têtes nouvelles arrivaient, il semble que les traditions politiques, elles, ne changent pas. L'ancien monde est le monde d'aujourd'hui lorsqu'il méprise les corps intermédiaires. Le jacobinisme n'a pas faibli : le chef à toujours raison, parce qu'il est le chef !

Le Grand débat national pourrait bien être l'occasion de commencer à changer. Mais il ne faut pas rater cette occasion exceptionnelle. Si tout se passe bien, la France sera le premier pays à organiser un aussi vaste débat. Sinon, il n'est pas impossible qu'il laisse la place à ces visions plus autoritaires.

La seule question qui guide la définition des conditions de réussite est de savoir à quoi va servir le Grand débat national. S'il est organisé pour faire diversion, pour occuper les gilets jaunes pendant quelques semaines, s'il est pris par les dirigeants et l'exécutif comme un « mauvais moment à passer », alors il ne servira à rien, si ce n'est accroître la frustration et la colère. Parmi les gilets jaunes il y a ceux qui ne croient au débat par principe, mais il y a aussi les autres, et sans doute une bonne partie des Français qui pensent que « la concertation est une bonne chose » (*Baromètre de la concertation et de la décision publique*, Harris Interactive et Res publica, 2017). Ceux-là seront sans pitié s'ils ont le sentiment qu'on leur fait perdre leur temps.

Le Grand débat national sera utile s'il permet de clarifier les revendications des Français (et pas seulement des Gilets jaunes), s'il explique quels sont les verrous qui les bloquent, quels sont les irritants qui les énervent. Il sera utile s'il permet de changer, de faire des réformes non pour creuser encore un peu plus le sillon dans lequel notre pays avance depuis 20 ans. Il sera utile s'il permet de mieux comprendre ce qui génère le sentiment d'injustice et le manque absolu de confiance dans les dirigeants. Le Grand débat national sera utile s'il permet de dégager quelques propositions qui feront la démonstration que la manière dont les décisions sont prises évoluent, au niveau local mais aussi au niveau national.

Il faut que le Grand débat permette à de nombreux citoyens qui n'ont pas été actifs qui n'ont pas été actifs ces dernières semaines d'exprimer leurs idées et

leurs propositions. Il va certainement mettre à jour les contradictions et les désaccords. Il sera utile s'il permet de les dépasser et d'identifier des propositions sur lesquelles se retrouvera une majorité de Français. Pour qu'il soit réussi, le Grand débat national doit donner la parole sans restriction parce qu'on ne donne pas « un peu » la parole ; il doit viser un haut niveau méthodologique parce qu'on ne laisse pas la parole uniquement à ceux qui parlent le plus fort. Il doit identifier les consensus et les dissensus parce qu'on ne peut être d'accord sur tout et que l'on doit clarifier les divergences. Le Grand débat national sera réussi si le gouvernement et le Président de la République prennent le temps d'en dépouiller les résultats et expliquent à la fois la méthode qui sera utilisée pour cela et la manière dont ils prendront en compte les propositions issues des milliers de discussions qui vont se dérouler d'ici le 15 mars. Ce travail prendra du temps : il faudra l'expliquer et l'organiser de façon transparente.

La concertation, c'est de la dynamite : elle peut faire bouger la montagne, mais elle peut aussi exploser à la figure de celui qui la manie. C'est tremblant d'incertitude et d'humilité que celui qui donne la parole doit l'écouter et donner sa parole qu'elle sera entendue.

Gilles-Laurent Rayssac

Gilles- Gilles-Laurent Rayssac
Lauren Consultant concertation, Res ...

Follow

S'identifier

S'inscrire




Martin Richer

HEC, Consultant en Responsabilité Sociale
des Entreprises

Région de Paris, France

Conseil en management

 Cobalt Consultants

 Alpha Conseil

 HEC Paris

Blog

+ de 500 relations

Responsable de qualité
et de l'innovation
HEC Paris
Directeur général
et directeur de la
stratégie et de
l'innovation

S'inscrire sur LinkedIn

Résumé

Ma carrière m'a permis de pratiquer le management à l'américaine et à la française, de m'immerger dans les problématiques d'élaboration et d'exécution de stratégies d'entreprise, de conduite du changement, de relations sociales, de qualité de vie au travail, de restructurations et d'amélioration continue.

J'ai alterné les fonctions exécutives (manager puis directeur général) et

le Conseil.

Aujourd'hui, je mets ces différents champs en cohérence en me confrontant à la thématique de la responsabilité sociale.

L'objectif : déployer le changement avec efficacité, durabilité et satisfaction des parties prenantes; dépasser la vision de la RSE comme contrainte; mettre en oeuvre une approche offensive de la RSE.

J'aime confronter ma pratique de conseil à des lieux de réflexion et d'échanges. Je suis

membre du groupe Cobalt, un groupe de consultants réunis par la volonté d'aider les entreprises à développer leur potentiel humain ;
responsable du pôle "Affaires sociales" du think-tank Terra Nova ;
membre du comité de rédaction de Metis Europe ;
membre du conseil scientifique de la Maison du Management ;
membre du comité de labellisation de Lucie, le label RSE de référence.

Pour mettre en synergie ces compétences et ces engagements sociétaux, j'ai créé une nouvelle approche, dénommée RSE tRanSformativE, porteuse de différenciation stratégique, d'innovation, de cohésion d'équipe, facilitatrice de dialogue social et professionnel.

Articles et activité de Martin Richer

[Voir les 55 articles](#)

Image de **Loi PACTE : le couronnement...**

Après 18 mois de débats et de controverses sur les finalités de l'entreprise, la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) a été votée par l'Assemblée nationale...

16 avril 2019 · 69 vues

[Voir toute l'activité](#)

Image de Martin Richer a partagé

Ce vendredi 10 mai est le #JourDuDépassement pour l'Union...

Image de Martin Richer a partagé

En finir avec
l'engagement : ma
dernière
chronique
dans «...

Voir plus

Expérience

Photo **Associé co-fondateur**
pour Cobalt Consultants

juin 2013 - Aujourd'hui • 6 ans
Région de Paris, France

Cobalt est une équipe d'experts, de consultants et chercheurs, en ressources humaines, communication et management, créée en 2013

Photo **Président et fondateur**
pour Management & RSE

janvier 2012 - Aujourd'hui • 7 ans 5 mois

NON, la Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (ou des organisations) n'est pas un supplément d'âme, un artifice de "bonne conscience" ou une contrainte de plus.

OUI la RSE est un facteur de renouvellement des "business models" et un levier de différenciation compétitive.

C'est pour porter ces conviction que j'ai créé Management & RSE. Pour donner chair à un concept désincarné comme la RSE, je favorise la co-construction entre les acteurs: faire travailler ensemble les parties prenantes en définissant des objectifs communs et des solutions mutuellement gagnantes, sans empiéter sur les prérogatives de chacun. Un chemin escarpé mais parfois lumineux...

Management & RSE est adhérent du Groupement Cobalt Consultants.

Pour en savoir plus: <http://management-rse.com/>

Photo **Responsable du pôle "Affaires sociales"**
pour Terra Nova

février 2009 - Aujourd'hui • 10 ans 4 mois
Région de Paris, France

J'anime des groupes de travail et je produis du contenu et des propositions sur mes sujets d'expertise, comme le travail, la politique industrielle, l'emploi, la formation et les compétences, les restructurations, le management, la stratégie, la RSE, le développement durable, le déploiement du changement. Je coordonne le pôle en charge des questions du travail, de l'emploi, des entreprises.

Photo Directeur Général

pour Alpha Conseil

septembre 2003 - décembre 2011 • 8 ans 4 mois

- Management et animation du Cabinet (84 M€ ; 650 collaborateurs)
- Développement de nouvelles prestations
- Développement et fidélisation clients

Photo Vice President, EMEA

pour BroadVision

2000 - 2003 • 3 ans

Europe, Middle East & Africa

Photo Marketing Director, EMEA

pour Oracle

avril 1990 - avril 2000 • 10 ans 1 mois

- Définition et exécution de campagnes globales de marketing et communication
- Management et développement d'une équipe multiculturelle (14 nationalités)

Photo Product leader

pour Mc Cormack and Dodge

1986 - 1990 • 4 ans

Formation

Photo HEC Paris

pour 1980 - 1982

HEC

Photo **Lycée Carnot**
pour 1970 – 1979

Compétences et recommandations

Inscrivez-vous sur LinkedIn pour voir les compétences, les recommandations et le profil complet de Martin

Langues

English

Publications

Management par les valeurs : nouvelle religion d'entreprise ?

Metis Europe • 2 juin 2014

Le management par les valeurs s'est fortement développé dans les entreprises, en réponse à l'hypertrophie des procédures, qui se révèle inadaptée au nouveau contexte concurrentiel. Ce développement n'a pas toujours été bien maîtrisé. Je propose ici 4 critères pour éviter qu'il ne devienne une religion d'entreprise, mais au contraire un facteur de régénération du 'travailler ensemble'.

Le pacte de responsabilité : Quels facteurs clés de succès pour les entreprises ?

Vidéo Xerfi • 3 avril 2014

Comment les entreprises peuvent-elles se saisir du Pacte de responsabilité pour enrichir le dialogue social et la régulation de leur politique d'investissement, de développement commercial et de formation ?

L'intrapreneuriat : un levier de transformation managériale

Management & RSE • 30 mars 2014

Faut-il choisir entre productivité et adaptabilité ? Peut-être pas... mais c'est un chantier délicat que doivent mener dirigeants et DRH : instiller et faire prospérer l'intrapreneuriat.

Je propose quelques pistes d'action dans cet article de « Management & RSE ».

Les organisations du travail participatives : les 5 piliers de la

compétitivité

Management & RSE • 12 septembre 2013

Les dirigeants doivent-ils choisir entre compétitivité, qualité des conditions de travail et innovation sociale ? Voici une approche de l'organisation du travail qui concilie efficacité économique, initiative des salariés et implication du management.

DRH V2.0 : L'architecte de la qualité de vie au travail

Personnel (revue de l'ANDRH) • 1 septembre 2013

Pourquoi les DRH doivent-ils s'emparer des enjeux de qualité de vie au travail ? Et surtout, comment peuvent-ils en faire un levier stratégique ? Quelques réponses dans cette tribune...

"Bien-être et efficacité" : pour une politique de qualité de vie au travail

Terra Nova • 18 mars 2013

Les professionnels des ressources humaines sont attendus sur leur capacité à améliorer la santé au travail. Ce défi nécessite la mise en jeu des leviers RH : le management, le dialogue social, l'implication des dirigeants, l'intégration des impacts humains dans la conduite du changement. Trois ans après le rapport Lachman-Penicaud-Larose, où en sommes nous ?

Idée reçue : Les Français n'aiment pas les entrepreneurs

Les Echos • 13 mars 2013

Voici une brassée de faits et chiffres, qui contredisent une idée reçue solidement ancrée : les Français n'aiment pas les entrepreneurs.

Au contraire, ils savent que la bataille de la compétitivité ne peut s'engager avec succès sans un ingrédient essentiel, l'esprit d'entreprise. Où en sommes-nous ?

Présentation de Management & RSE

<http://management-rse.com/>

Fondé et dirigé par Martin Richer, le cabinet Management & RSE apporte à ses clients un conseil de proximité pour aider au déploiement d'une approche innovante de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).

Cette approche s'appuie sur 30 années de pratique du management en contexte anglo-saxon et français ainsi que sur une compréhension fine de la RSE en tant que levier de différenciation compétitive.

Son offre est enrichie par une large palette de compétences disponibles au sein de Cobalt Consultants, groupement dont Martin Richer est associé fondateur, et par des savoir-faire apportés par son écosystème dans des domaines spécifiques : équipe de 12 associés, experts, consultants et chercheurs, en ressources humaines, communication et management qui interviennent auprès d'entreprises qui souhaitent développer leur potentiel humain et construire une organisation animée par des salariés et des managers engagés, compétents, innovants et acteurs du changement, et renforcer leur intelligence collective pour favoriser la croissance et l'innovation.

Management & RSE propose une mise en œuvre proactive de la RSE :

- & Fondée sur son intégration au modèle d'affaires (business model) et à la stratégie
- & Son portage par la ligne managériale
- & Son incorporation dans la culture d'entreprise
- & Son insertion dans les métiers et les processus de votre organisation

Cette approche, dénommée **RSE Transformative**, est porteuse de différenciation stratégique, d'innovation et de cohésion d'équipe. Elle est également facilitatrice de dialogue social et professionnel.

« La démocratie participative est aujourd'hui davantage une injonction qu'une pratique installée »

TRIBUNE

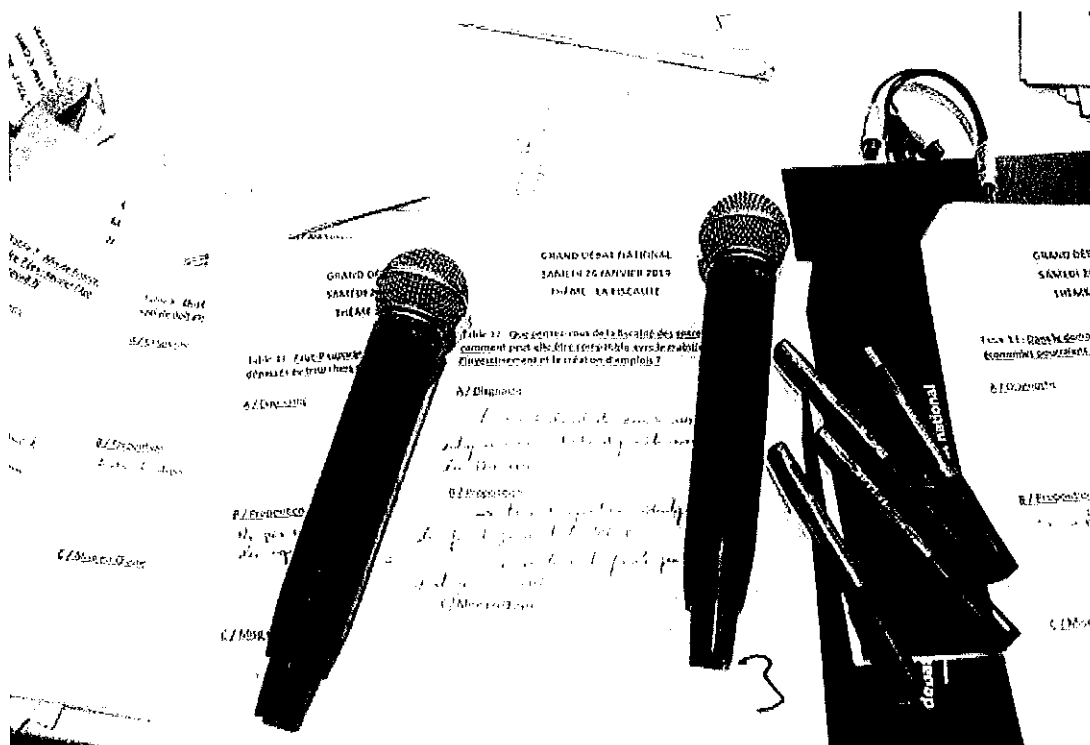
Martin Richer

Consultant en management

Des échanges limités et un pouvoir trop souvent vertical sur les lieux de travail participent au sentiment de dépossession de la décision politique, observe Martin Richer, consultant en management, dans une tribune au « Monde ».

Publié le 15 mars 2019 à 06h00 - Mis à jour le 15 mars 2019 à 08h50 | Lecture 4 min.

Article réservé aux abonnés



Le samedi 26 janvier 2019, à Carbon-Blanc, à 15 km de Bordeaux, a eu lieu la première session du grand débat national, sur le thème de la fiscalité. Le débat de deux heures a été animé par trois médiateurs de l'ANM (Association nationale des médiateurs), au centre culturel de la commune, en présence du maire Alain Turby et d'une députée. Environ 70 habitants étaient présents, répartis autour de huit tables rondes, et ont été invités à répondre par écrit à 14 questions en remplissant des fiches thématiques. La méthode a été jugée trop procédurière par les habitants, laissant peu de place aux échanges verbaux et au débat. En réponse, le maire a pris l'engagement d'appliquer

une autre méthode de travail pour les prochaines réunions. SANDRA MEHL POUR "LE MONDE"

Tribune. La crise des « gilets jaunes » et le déroulement du grand débat national nous confrontent une nouvelle fois aux empêchements de la délibération. La France est un pays dans lequel la délibération, c'est-à-dire un dialogue pacifié et construit, ne va pas de soi. Les difficultés de la concertation au sein de la nation, des collectivités territoriales, mais aussi de l'entreprise, font système (« Délibérer en politique, participer au travail : répondre à la crise démocratique », Danielle Kaisergruber, Gilles-Laurent Rayssac, Martin Richer, rapport Terra Nova, 26 février).

La pauvreté des possibilités d'expression et de dialogue là où l'on travaille ajoute aux frustrations des citoyens là où ils vivent. Dans la vie politique comme dans l'entreprise, les décisions sont trop souvent prises sans que les personnes qu'elles concernent ne se sentent véritablement impliquées. Dans les deux cas, une culture de l'autorité fondée sur la hiérarchie et la verticalité prend fréquemment le pas sur une volonté partagée, fondée sur la compétence, la confiance et l'adhésion.

Lire aussi | Jean Pisani-Ferry : « Il faut trouver les moyens de rendre de la voix aux Français »

Dans son rapport, publié en 1982, Jean Auroux livrait la logique à l'origine des textes de loi qui portent son nom et qui cherchaient à élargir les droits d'expression des salariés : « *Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans l'entreprise.* » Le travailleur et le citoyen sont indissociablement liés et leurs attitudes se renforcent mutuellement.

L'éloignement entre les citoyens et les politiques, les premiers considérant que les seconds ne les écoutent pas et ne vivent pas comme eux, trouve sa correspondance dans l'entreprise sous la forme d'une véritable crise de défiance entre dirigeants et salariés. Le 10^e baromètre de la confiance du Cevipof (janvier) montre que 72 % des Français sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle « *l'économie actuelle profite aux patrons aux dépens de ceux qui travaillent* ». En politique comme dans l'entreprise, la délibération nécessite de la confiance.

Les enquêtes d'Eurofound, un organisme d'étude rattaché à la Commission européenne, montrent que la France est très mal placée dans la mise en place d'organisations du travail participatives (dénommées « *high involvement working organizations* »), c'est-à-dire des organisations du travail qui ouvrent aux salariés des espaces d'implication, de participation directe, de capacité d'influence et de décision sur leur travail, ce que certains désignent par l'expression « entreprise libérée » ou par la notion de travail responsabilisant.

De même, les enquêtes « Conditions de travail » menées par le ministère du travail révèlent un paradoxe : malgré la très forte élévation du niveau moyen d'éducation réalisée par notre pays ces vingt dernières années, les marges d'autonomie données aux salariés pour l'exécution de leur travail se réduisent, et cela pour toutes les catégories socioprofessionnelles, y compris les cadres.

Dans cet écart se logent la frustration ressentie par de nombreux salariés, la souffrance au travail et, surtout, le désengagement, qui induit des coûts cachés considérables pour les entreprises. Selon Eurofound, trois pays parmi les 28 de l'UE se caractérisent par « *la pauvreté de la communication entre management et employés à propos de l'organisation du travail* » : l'Italie, le Portugal... et la France.

Les difficultés du « management à la française »

Il faut aussi mentionner les difficultés du « management à la française » à donner à chacun la possibilité de s'exprimer et de prendre des initiatives, qui apparaît clairement (selon plusieurs baromètres internationaux) au vu du retard des entreprises françaises à mettre en œuvre des approches d'intelligence collective et des réseaux sociaux d'entreprise ouverts.

Il faut enfin rappeler que le dialogue social en France est fortement handicapé par son caractère formel et peu orienté vers l'obtention de progrès économiques et sociaux négociés et tangibles. Cette incapacité à peser sur le réel n'incite pas les salariés à s'intéresser au dialogue social, achevant ainsi de boucler le cercle vicieux de l'éloignement des salariés et de leurs représentants.

Les processus de concertation et de débat collectif se sont développés d'une part dans le public et d'autre part dans le privé en s'ignorant superbement

Ce manque de considération de la parole concerne donc plusieurs aspects des relations au sein de l'entreprise : organisation du travail, management, prise d'initiative, implication, dialogue social et professionnel. Il est lourd de conséquences car les études d'Eurofound montrent aussi que les organisations responsabilisantes ou participatives sont favorables à l'amélioration des conditions de travail, à la formation des salariés, à leur motivation, à la réduction de l'absentéisme et par conséquent à la compétitivité des entreprises.

De son côté, la parole publique prend des formes multiples dans notre société : états généraux, « Grenelle », concertations publiques, consultations en ligne, forums citoyens, enquêtes d'utilité publique, démocratie participative et, aujourd'hui, le grand débat national. Ce dernier constitue une tentative inédite de mise en place de l'intelligence collective à grande échelle.

Sans présumer de ses fruits à venir, l'analyse de nombreux exemples très différents (concertation sur la vaccination en 2016, concertation sur la réforme des retraites depuis 2017, consultation citoyenne sur l'Europe en 2018...) montre que les obligations de concertation et de débat public, bien que renforcées ces dernières années, ne se traduisent que rarement par des changements réels et tangibles des décisions élaborées. La démocratie participative est aujourd'hui davantage une injonction qu'une pratique installée.

Les processus de concertation et de débat collectif se sont développés d'une part dans le public et d'autre part dans le privé en s'ignorant superbement. Pourtant, concertation publique et privée, chacune doit apprendre de l'autre pour installer dans la société comme dans les entreprises une culture du débat construit, une pratique de l'échange argumenté et de la délibération.

¶ **Martin Richer** est fondateur du cabinet de conseil Management & RSE.

Martin Richer (Consultant en management)

Délibérer en politique, participer au travail : répondre à la crise démocratique

Synthèse

Gilles-Laurent Rayssac,
président de Res publica, un cabinet de conseil spécialisé dans le dialogue collaboratif, et enseignant à Sciences Po et à la Sorbonne

Danielle Kaisergruber,
experte des questions sociales, directrice de DKRC et rédactrice en chef de la revue en ligne Metis Europe

Martin Richer,
directeur de Management & RSE et responsable du pôle Entreprise Travail & Emploi de Terra Nova

Les insuffisances de la pratique de la démocratie au quotidien dans l'espace public et le manque de débats et de participation dans les entreprises se renforcent. Les faibles possibilités d'expression et de dialogue là où l'on travaille ajoutent aux frustrations des citoyens là où ils vivent.

Aux yeux de beaucoup, la démocratie ne fonctionne pas de façon satisfaisante. Cela se traduit par une désaffection et, depuis quelques mois, par l'expression d'une colère. La société et les individus qui la composent ont profondément changé alors que le fonctionnement de nos institutions et le comportement de ceux qui les dirigent ont, eux, continué à fonctionner globalement de la même manière. Et ce qui est frappant dans la vie politique l'est aussi dans l'entreprise : les décisions sont souvent prises sans que les personnes concernées se sentent véritablement impliquées. C'est ce parallèle entre les intermittences de la démocratie dans l'espace public et le manque de dialogue dans les entreprises et les organisations que nous voulons explorer.

Pourtant, les règles obligeant la puissance publique ou les dirigeants d'entreprise à discuter avec les citoyens ou les parties prenantes se sont multipliées depuis quarante ans. Qu'est-ce donc qui empêche la démocratie participative et le dialogue

au sein de l'entreprise de gagner en intensité ? Il semble qu'une culture de l'autorité fondée sur la hiérarchie et la verticalité soit toujours préférée à une autorité fondée sur la compétence, la confiance, la coopération et, finalement, l'adhésion.

Nous proposons ici une série de changements qui visent moins à transformer les institutions et les organisations que la pratique des responsables ou des dirigeants. Pour cela, nous préconisons de mettre en place quelques mécanismes juridiques, peu nombreux mais que nous croyons efficaces, tant dans la vie politique que dans la vie au travail.

Dans la vie politique, nous proposons un dispositif qui permettra, par son indépendance, son statut et ses moyens, de mieux articuler la démocratie représentative et la délibération citoyenne. Cela passe par un net renforcement du rôle de la Commission nationale du débat public et de la participation citoyenne (CND2PC). Nous proposons aussi de simplifier l'organisation territoriale de la République et de créer au niveau national (et de rendre opérationnel au niveau local) un droit d'interpellation citoyenne.

Dans l'entreprise, nous proposons de renforcer tous les mécanismes qui favorisent le dialogue au sein des collectifs de travail, entre les partenaires sociaux comme entre les salariés et les directions. Ainsi, nous préconisons que les dispositions de la loi Pacte concernant la raison d'être des entreprises se traduisent par un débat participatif associant les salariés au sein de chaque entreprise. Nous proposons également que les organes dirigeants des sociétés, quel que soit leur statut, intègrent un tiers de salariés dès lors que l'entreprise compte plus de 1 000 collaborateurs. Nous recommandons de mieux préparer le recours au référendum d'entreprise en faisant en sorte qu'il soit précédé d'études d'impacts réalisées à l'initiative des organisations syndicales et du Comité social et économique.

SOMMAIRE

Introduction	4
1. Les maigres résultats de la démocratie participative en France	7
1.1. Du désenchantement au risque de désarroi	7
1.1.1. L'occasion ratée de la décentralisation.....	7
1.1.2. La concertation publique : trente années d'accumulations législatives et réglementaires.....	9
1.1.3. Dix années d'expérimentations à tous les niveaux et souvent « hors réglementation »	11
1.1.4. Le Grand Débat national, dernière chance ?.....	16
1.2. Une crise de la pratique démocratique ?	18
1.2.1. De nombreuses questions sur les pratiques de la concertation.....	19
1.2.2. De l'utilité de la « pratique administrée » de la concertation	21
1.2.3. Les élus et les fonctionnaires acceptent-ils vraiment la démocratie participative ?	25
1.2.4. La nécessité d'articuler démocratie représentative et délibération citoyenne... ..	28
1.2.5. L'intérêt de la démocratie du « faire »	29
2. Les hauts et les bas de la participation des salariés dans les entreprises.....	30
2.1. Démocratie dans l'entreprise et dans la société sont liées.....	31
2.2. Le désenchantement du « management participatif ».....	34
2.2.1. La France, mauvaise élève pour la participation des salariés dans leur entreprise.....	35
2.2.2. Un dialogue social trop souvent formel.....	38
2.2.3. Les hésitations du « dialogue professionnel » sur le travail	39
2.3. Des piste à exploiter et valoriser	42
2.3.1. Le référendum d'entreprise : coup de bluff ou pis-aller ?	42
2.3.2. L'innovation : participative, collaborative, concertative ?	44
2.3.3. L'intelligence collective et les réseaux sociaux d'entreprise : la technologie à la rescousse ?	49
2.3.4. La RSE et le dialogue avec les parties prenantes : intégrer son écosystème ..	51
2.3.5. L'association des salariés à la gouvernance	53
3. Propositions.....	55
3.1. Dans l'espace public, mieux articuler démocratie représentative et délibération citoyenne	55
3.2. Dans l'entreprise, renforcer les dispositifs d'expression et de participation pour les salariés	58
3.3. Propositions relatives au Grand Débat national	60

INTRODUCTION

Le « Grand Débat national » s'est installé dans le paysage hexagonal en réponse à la crise des « gilets jaunes ». Les questions posées sont nombreuses (pouvoir d'achat, transition écologique, justice fiscale, inégalités, aménagement du territoire, fonctionnement démocratique...). Mais, curieusement, elles ne se sont jamais adressées aux entreprises ni aux élus locaux. Et pourtant, on peut supposer que les errances du capitalisme financiarisé, les ratés du dialogue social dans les entreprises, la précarisation de l'emploi mais aussi la crise du travail (« *bullshit jobs*¹ », mal-être au travail, empêchement à faire bien son travail dans des entreprises privées comme dans des services publics) n'y sont pas pour rien.

Loïc Blondiaux, responsable du parcours « ingénierie de la concertation » du master Affaires Publiques de la Sorbonne et directeur de publication de la revue *Participations*, souligne à quel point la qualité de la démocratie dépend des attitudes et des dispositifs dans la société mais aussi dans le travail, à l'école et dans la famille². C'est un tout ! Dans son livre *Démocratiser l'économie*³, Philippe Frémeaux élargit encore le propos : « La question posée en ce début du XXI^e siècle est plus que jamais celle de la légitimité de l'économie de marché, du mode d'encastrement du capitalisme dans la démocratie. » Et il rappelle que l'entreprise n'est pas un archipel par rapport à la société.

C'est ce parallèle entre les intermittences de la démocratie dans l'espace public et le manque de dialogue dans les entreprises et les organisations que nous voulons explorer. Car nous sommes persuadés que c'est dans les liens entre les différents univers auxquels nous appartenons que des solutions se dessineront.

L'exigence ressentie de participation, de démocratie, de dialogue est la même dans la vie politique nationale, dans la vie politique locale, dans les entreprises et les organisations.

Il s'agit donc de parcourir et de problématiser les enjeux, les méthodes, les réussites et les échecs des différentes manières de consulter et d'impliquer des citoyens, des habitants, des usagers et des salariés dans leur entreprise et dans leur travail. De manière à faire des propositions susceptibles de répondre à des questions du type : pourquoi et comment mettre

¹ Voir le livre de l'anthropologue David Graeber, *Bullshit Jobs* (Les liens qui libèrent, septembre 2018) sur la multiplication des métiers et des postes dénués de sens.

² Voir notamment : « La démocratie participative : entretien avec Loïc Blondiaux », ENS Lyon, 15 janvier 2018 - <http://ses.ens-lyon.fr/articles/la-democratie-participative-entretien-avec-loic-blondiaux>

³ Rapport de l'Idies et de l'institut Veblen, janvier 2018 <https://www.veblen-institute.org/Democratiser-l-economie.html>

en débat des sujets complexes ? Comment mettre en place des allers-retours entre la démocratie représentative et de nouvelles formes de démocratie plus délibérative et plus participative ? Comment impliquer les citoyens comme les salariés dans les décisions qui les concernent ?

Beaucoup ressentent les limites d'une démocratie représentative « intermittente », qui s'exerce seulement au moment des élections, même si la vie démocratique ne se réduit jamais à l'élection et procède aussi de la permanence et de la vitalité des « corps intermédiaires », des contrepouvoirs, de la liberté d'expression. C'est pourquoi la discussion, le débat, la délibération doivent s'organiser à tous les niveaux, sur les territoires et au national, comme sur les lieux de travail et dans les entreprises. Il y faut des règles du jeu, des méthodes pour que chaque expression puisse compter et qu'il en sorte des éléments positifs pour les participants.

Depuis une bonne vingtaine d'années se sont développés des « dispositifs » de consultation des habitants, de concertation, en particulier lors de grands projets d'aménagement ou d'équipement. Un grand nombre de ces concertations et débats publics sont obligatoires ; la Commission nationale du débat public (CNDP) a été créée pour « organiser le débat » entre les parties prenantes d'un projet. Ces dispositifs qui mobilisent les associations, les ONG⁴, les collectivités locales et les citoyens, ont été mis en place pour réenchanter la démocratie. Mais aujourd'hui, ces pratiques participatives semblent elles-mêmes désenchantées. Il est nécessaire d'en faire le bilan.

Les nouvelles possibilités de discussion en ligne, voire de pétitions et les nouvelles exigences d'échanges sur les sujets de société ont également conduit au développement de forums organisés (autour des questions de santé, par exemple, ou bien en préparation de réformes d'ampleur telle la réforme des retraites). Les civic tech voulaient hacker la démocratie... Quelles opportunités réelles ces outils nouveaux au service du dialogue ont-ils apportées ?

Ce qu'il est convenu d'appeler la crise du travail ou, plus positivement, la demande d'autonomie des salariés et des équipes de salariés conduit de nombreuses entreprises, pas toutes « libérées » (!), à mettre en place des formes de dialogue entre salariés, entre salariés et management, entre salariés et direction. Les mots pour désigner ces manières de faire sont nombreux et reflètent la variété des solutions trouvées : démarches participatives,

⁴ Organisations non gouvernementales (associations, think-tanks, etc.)

responsabilisation des salariés, dialogue collaboratif, dialogue professionnel, intelligence collective, espaces de discussion, forums participatifs, innovation collaborative...

La demande de dialogue dans les affaires publiques n'est pas étrangère à une demande concomitante de dialogue en entreprise. Si cette dernière n'est pas un lieu de démocratie au sens politique et électoral du terme, elle ne peut être fermée aux aspirations des gens d'être pris en considération ni à leur envie d'être impliqués et consultés dans les décisions de stratégie et d'organisation du travail qui les concernent⁵. La demande sociale de prise en considération et de respect de chaque personne dans sa singularité s'exprime dans tous les rôles sociaux que nous exerçons : citoyen, habitant, usager, salarié, travailleur indépendant, patient, bénévole, parent, consommateur, investisseur,...

Dans tous les cas se pose la question de la méthode. Comment organiser un dialogue utile et efficace impliquant un grand nombre de personnes sur des questions complexes ? Comment produire de l'intelligence collective ? Comment apprendre à discuter pour coopérer ? Quelles méthodes privilégier ? Quelle attitude face à la « contagion » des méthodes : le référendum issu du monde de la politique est-il une bonne méthode en entreprise ? Les conférences de consensus sont-elles praticables en entreprise ?

Dans tous les cas aussi se pose la question de l'articulation des nouvelles formes de débat et de dialogue avec l'existant : les délibérations des élus dans les collectivités locales ou au niveau parlementaire, le rôle de plaque tournante joué par le management et, bien sûr, le dialogue social classique en entreprise et dans les organisations publiques.

Cette note est organisée en trois parties. Les deux premières présentent, d'une part, le bilan de trente ans de démocratie participative, où abondent des règles et dispositifs plutôt imposés d'en haut et qui, au final, ne sont pas très vivants ; et, d'autre part, le bilan de trente ans de « management participatif ou responsabilisant » en entreprise et dans les organisations publiques, de tentatives pour créer des formes d'expression sur le travail, de dialogue social avec beaucoup d'instances, de commissions, de règles mais qui ne sont pas pour autant gage de vie et de participation de chacun.

La troisième partie présente nos quatorze propositions.

⁵ Voir « L'entreprise, espace de démocratie ou de bon gouvernement ? »
<http://management-rse.com/2018/04/25/lentreprise-espace-de-democratie-ou-de-bon-gouvernement/>

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Être partie prenante du travail et de son organisation, délibérer en politique
Une réponse à la crise démocratique ?

- Partie II -

- **Le débat, ça s'organise ! par Metis - Correspondances européennes du travail..... pp. 28-67**
 - Gilets jaunes, démocratie participative et émotions
Baudrillard Wenceslas, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 6 p.
 - Concertation et débat public
Rayssac Gilles-Laurent et Kaisergruber Danielle, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2016, 6 p.
 - Les conférences citoyennes régionales : une expérience unique. Entretien avec Sophie Guillain
Kaisergruber Danielle, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 9 p.
 - De la concertation publique aux entreprise. Entretien avec Gilles-Laurent Rayssac
Kaisergruber Danielle, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 7 p.
 - L'intelligence collective : à quand le Grand débat dans l'entreprise ?
Richer Martin, *Metis* (www.metiseurope.eu), 2019, 11 p.

Pourquoi parler de Loïc Blondiaux, professeur de sciences politiques à Paris I-Panthéon-Sorbonne, ici et maintenant, lui qui fut d'abord un éminent spécialiste des sondages ? Lire sa bibliographie c'est apprécier sa pertinence en ces temps de Gilets jaunes, si troublants dans leur surgissement, dans leurs expressions, dans leurs revendications multiples et - forcément - contradictoires. Loïc Blondiaux est devenu un passionné de la réflexion sur la démocratie participative. Depuis 1999, ce ne sont pas moins de neuf publications qu'il a consacrées à ce sujet, appréhendé sous différents angles et toujours avec une connaissance érudite des débats français qui nous traversent et des débats internationaux qui enrichissent et relativisent notre pensée hexagonale.



Photo de Edwin Andrade sur Unsplash

Dans ce travail de longue haleine, un ouvrage déjà ancien (2008, une éternité à l'ère de l'instantanéité) *Le Nouvel esprit de la démocratie* présente un intérêt tout particulier : il a été écrit dans la foulée de l'élection présidentielle de 2007 où Ségolène Royal avait donné une place centrale à la notion de participation. On peut le compléter par un autre document, un travail collectif qu'il a dirigé et qui a été publié en 2018 et dont le titre à lui seul est d'une prémonitrice actualité : *La Démocratie des émotions*.

Le point de départ de sa réflexion est posé d'emblée : « Les démocraties contemporaines se cherchent un nouvel esprit, de nouveaux fondements. Les formes classiques de la représentation politique survivent, mais leur légitimité s'amenuise et leur efficacité décline ». Et « leur capacité à imposer des solutions par le haut est fortement érodée. » Ainsi est remise en question la formulation de Sieyès si célèbre et si ancrée dans la culture de nos

dirigeants : « Les citoyens qui se nomment des représentants renoncent et doivent renoncer à faire eux-mêmes la loi ; ils n'ont pas de volonté particulière à imposer. S'ils dictaient des volontés, la France ne serait plus cet État représentatif ; ce serait un État démocratique. Le peuple, je le répète, dans un pays qui n'est pas une démocratie (et la France ne saurait l'être), le peuple ne peut parler, ne peut agir que par ses représentants. » De manière différente, James Madison affirmait la même conception : les représentants bénéficiant par nature d'une supériorité reconnue par ceux qui les ont choisis, il est naturel que « la voix publique exprimée par les représentants du peuple soit plus en accord avec le bien public que si elle était exprimée par le peuple lui-même, rassemblé pour cet objet ». C'est cette assimilation entre démocratie et représentation qu'ont réussi à imposer les élites qui est ainsi dénoncée par la vitalité des revendications participatives et par l'action des Gilets jaunes. On peut ainsi comprendre rétrospectivement la virulence silencieuse de l'appareil des gouvernants et aspirants gouvernants socialistes face à Ségolène Royal qui proposait des « jurys citoyens » ayant pour mission d'évaluer l'action des gouvernants : élus, la seule évaluation qu'ils acceptent spontanément - faute sans doute de pouvoir faire autrement - est celle de la joute électorale suivante avec la sanction éventuelle de la défaite. Face à ce retournement du pouvoir citoyen qu'elle proposait, la victoire d'un candidat affirmant clairement sa volonté d'être « le » décideur de tous les instants soulevait évidemment la question de l'adhésion populaire à cette nouvelle conception du pouvoir citoyen. On assiste ainsi à la victoire d'une aristocratie élective, bien décidée à défendre ses positions face à une aspiration aussi forte que floue à une prise de pouvoir - ou à une meilleure position au sein du pouvoir - du citoyen.

Cet espoir, à défaut d'être totalement une volonté, s'est exprimé par des constructions multiples. Les conseils ouvriers en furent une des formes éphémères, les débats sur l'autogestion (ah ! les délices de l'articulation du mouvement d'en haut avec le mouvement d'en bas) lui donnèrent un temps un vaste écho à la fois populaire et intellectuel. Des traductions s'incarnèrent sur différents terrains : les incarnations communautaires post-68, les Groupes d'action municipale qui réussirent à conquérir Grenoble, les ateliers populaires d'urbanisme. Autant de réalisations ou de réflexions qui, pour éphémères qu'elles fussent, irriguèrent durablement notre substrat intellectuel et nos aspirations politiques.

Sous cette renaissance d'une aspiration à une démocratie renouvelée, des transformations tectoniques de nos sociétés sont à l'œuvre. A commencer par l'élévation générale du niveau de formation. Dans un pays qui comptait 85 % d'analphabètes, s'en remettre à des élites lettrées et expertes paraissait tout naturel. Quand 70 % de la population en arrive au niveau du bac et au-dessus, accède en temps réel aux dernières élucubrations trumpiennes et aux derniers exploits spatiaux chinois, voit s'ouvrir à elle la mémoire vivante du monde grâce à des centaines de chaînes de télévision et à l'encyclopédie totale Google, quand en même temps se fait la prise de conscience des impuissances croissantes de nos gouvernants, Gullivers enchaînés par la multitude des traités et organisations internationales autant que

par la puissance envahissante des multinationales, comment ces 70 % ne se penseraient-ils pas experts autant que leurs gouvernants pour décider DU bien public ou du moins de LEUR bien public ? Paradoxalement la complexité croissante conduit à démonétiser le savoir des experts, dépassés qu'ils sont par l'extension des champs qu'ils ne parviennent plus à maîtriser, laissant ainsi une place croissante à l'expression des « savoirs profanes » qui les concurrencent et les complètent.

Puisque ces aspirations les dépassent, les gouvernants feignent d'en être les organisateurs. Une floraison de textes législatifs éclot : conseils de quartiers obligatoires (mais sans compétences), conseils de développement, consultation obligatoire pour les plans locaux d'urbanisme, Commission Nationale du Débat Public (CNDP) et même depuis 2003 et 2008, des possibilités de référendum décisionnel d'initiative citoyenne, mais si soigneusement encadrée que leur mise en œuvre est rarissime au niveau local, nulle au niveau national.

La France ne brille pas par une originalité solitaire : ce mouvement se retrouve partout à l'échelle du monde démocratique. Des États-Unis à l'Amérique latine, en Grande-Bretagne, dans certains pays africains, à l'échelle internationale avec des instruments comme la convention d'Aarhus de la Commission économique pour l'Europe de l'ONU ou le Traité de Lisbonne de 2005. De l'option « communication » à l'option « décision », de multiples variantes coexistent d'un territoire national à l'autre et à l'intérieur d'un même territoire. Chaque fois la même interrogation surgit : la question posée recevra-t-elle une réponse pertinente par rapport à la question ou par rapport au questionneur ? Le parti politique et la reconnaissance de son rôle, y compris par les constitutions, a été historiquement la première expression de cette médiation en amont de la représentation : le représentant ne se détermine plus dans la solitude de sa compétence et de sa réflexion, mais dans le processus de traitement et d'agrégation de la demande sociale que met en place le parti à travers ses instances délibératives en amont de la décision législative. Mais aujourd'hui, l'exclusivité des partis est partout remise en cause avec la mise en avant du rôle de la société civile et du monde associatif, autres chemins pour la synthétisation en une demande traitable par les gouvernants de l'infinie diversité des demandes individuelles.

C'est bien ce à quoi se heurtent aujourd'hui les Gilets jaunes. Pris entre refus résolu d'une structuration et émergence de leaders informels qui s'imposent dans les divers canaux de communication, médias structurés ou réseaux, par lesquels ils réussissent à agréger des individus dont une motivation essentielle pour leur entrée dans le mouvement réside dans le refus de toute autorité et de toute structuration. Ils en sont réduits à devoir mettre en place des embryons de service d'ordre tout en rejetant ce qui apparaît comme une autorité naissante à volonté électorale, immédiatement vilipendée, voire menacée de multiples violences.

Il y a demande de participation : un marché de la participation se crée donc (qui s'en

étonnera ? même la spontanéité peut devenir marchande) et se développe avec une professionnalisation avérée ou simplement affirmée et une formalisation des connaissances. Une bonne illustration de cette professionnalisation apparaît avec les masters de « géopolitique locale » dont une des plus belles illustrations est celui créé par Béatrice Gibelin à Paris 8. En même temps un nouvel ensemble normatif se met en place : oui à la participation, mais par des canaux précisément organisés tant la diversité spontanée se révèle contraire à la prise de décision.

Une des innovations des Gilets jaunes réside dans leur ignorance résolue du rôle que pourraient jouer les maires dans leur mouvement. Alors que les lois de décentralisation, votées pour faciliter une décision informée des besoins locaux, ont renforcé le maire comme interlocuteur et intercesseur des citoyens vers les niveaux supérieurs de l'organisation territoriale, comme référent naturel de l'expression des besoins, les GJ les ignorent superbement. Ils s'approprient les ronds-points, expression parfaite de la vanité aménageuse des maires, paralysent les centres-villes, s'attaquent au mobilier urbain et ne font jamais appel à leurs édiles pour assurer la transmission de leurs revendications aux échelons politiques nationaux. Il est frappant de voir que de très nombreux maires organisent la collecte des besoins, des opinions, des propositions dans le cadre du débat national lancé par la président de la République et que les Gilets jaunes ne participent pas ou à peine à leurs réunions. Ils heurtent ainsi de plein fouet le discours récurrent des autorités locales dans leur dialogue avec les autorités nationales où ils prétendent être le traducteur tout désigné des besoins des « territoires » parce qu'ils seraient présents quotidiennement sur le « terrain », tout entiers à l'écoute des aspirations de leurs mandants. Les maires seraient ainsi le plus récent des corps intermédiaires à voir sa légitimité représentative non pas contestée mais tout simplement ignorée par ce mouvement si intense dans sa durée et si minoritaire dans ses effectifs.

Ce qui ressort comme revendication proprement politique la plus audible (mais est-elle pour autant la plus partagée ?), c'est une demande non de démocratie participative, mais de démocratie directe : le RIC, acronyme fédérateur, cauchemar évident des élus de la démocratie représentative. Prêts aux progrès de la démocratie participative, ils s'arrêtent à la frontière de la démocratie délibérative. Ils n'ont aucune confiance dans la capacité du peuple et de chacun à s'engager pleinement dans la délibération sur le bien public. La vision rousseauiste du « citoyen actif », reprise par tant de penseurs de Stuart Mill à Hannah Arendt, les laisse radicalement sceptiques. On peut y voir un comportement normal de préservation de leurs prérogatives, on peut aussi y voir la crainte inscrite dans le souvenir profond de la démocratie athénienne et de sa sanction ultime : l'ostracisme. La force actuelle du dédagisme donne vraisemblance à cette crainte !

Ce que Loïc Blondiaux montre bien dans la deuxième partie de son ouvrage, c'est la tension constante qui existe entre les théoriciens de la participation et les embryons de réalisation

qu'ils réussissent à inspirer. De John Rawls à Jürgen Habermas en passant par Benjamin Barber, la question est bien celle de l'organisation rationnelle de la formation des opinions des citoyens, de la collecte de ces opinions et de leur transformation en décisions acceptées. Cela peut aussi bien se situer dans une confrontation entre le candidat à une fonction de gouvernement (local ou national) et un panel de citoyens dans une émission de télévision interactive que dans une vaste réunion se développant dans le temps avec les représentants des groupes d'intérêt professionnels et associatifs du type Grenelle de l'environnement. Peut-on construire une communauté nationale qui soit une « communauté démocratique » qui se constituerait par le débat permanent entre citoyens actifs ayant à cœur de formuler un « nous » acceptable par tous ? Peut-on construire une communauté rationnelle d'individus libres et égaux, capables de conduire dans la paix civile un débat respectueux de la diversité des opinions et des intérêts, mais sous-tendu par la volonté et la capacité de produire un optimum décisionnel qui entraînerait une appropriation unanime ? On peut en conclure que l'idéalisme a encore de beaux jours devant lui, mais on peut aussi ne pas oublier les constats d'une passionnante étude conduite aux États-Unis, ces champions de la psychologie quantifiée. Pour résumer, plus l'enjeu est de proximité, plus la volonté de participation à la délibération est forte. À mesure que l'enjeu se situe à des niveaux plus larges de l'organisation sociale, ce désir de participation décroît et peut même se transformer en hostilité, le rôle des représentants étant alors de mieux en mieux reconnu.

Tout ceci met au cœur de ces réflexions et de ces modalités organisationnelles la rationalité. C'est là que l'ouvrage collectif dirigé par Loïc Blondiaux et Christophe Traïni, *La Démocratie de l'émotion*, prend un relief particulier en interrogeant ces processus participatifs sous l'angle des émotions qui les portent et qu'ils suscitent. Dans leur introduction à ce recueil ils écrivent : « En définitive, les émotions apparaissent aujourd'hui comme une composante essentielle d'une activité de coordination des actions sociales, au cours de laquelle les affects et la rationalité s'influencent mutuellement en fonction des normes qui prévalent dans des espaces en constante évolution. » Ce constat n'encourage pas à l'optimisme quant à une issue heureuse des événements actuels. Pour illustrer sommairement cette difficulté : quelle agrégation peut-on opérer entre le mépris et l'arrogance imputée à un président de la République, en fonction depuis dix-huit mois, et l'imputation d'un abandon des territoires par les services publics, mouvement multi-décennal de rationalisation des implantations administratives ? C'est l'émotion qui les relie et rend si acrobatique la recherche d'une pacification par des mesures massives à l'échelle de la nation et minuscules à l'échelle de leurs bénéficiaires. Pour citer une dernière fois les auteurs : « On se trouve bien ici en présence d'un phénomène qui suppose que les réactions affectives socialement disqualifiées - les excitations agonistiques, la convoitise, les rivalités visant à affirmer des formes de supériorité - soient recouvertes par les formes codifiées de la politique démocratique. » Comment dans un mouvement où la prise de parole est si souvent le fait des extrêmes exaltés construire une résultante rationnelle et apaisante ?

Pour aller plus loin

- Loïc Blondiaux, *Le Nouvel esprit de la démocratie, actualité de la démocratie participative*. Ed. Seuil, La république des idées, 2008, 112 p.
 - Loïc Blondiaux et Christophe Traïni, *Démocratie des émotions, Dispositifs participatifs et gouvernabilité des affects*, Ed. Presses de Sciences po, Nouveaux débats, 2018, 45 p.
-



par Gilles-Laurent Rayssac , Danielle Kaisergruber

L'organisation de réunions de concertation et de débats publics sur les projets d'aménagement est courante, mais mobilise-t-elle tous ceux qui pourraient l'être, réussit-elle à associer toutes les parties prenantes ? Gilles-Laurent Rayssac, qui a créé le cabinet Res Publica, fait le point pour Metis :



Le cabinet de conseil que vous avez créé travaille sur les méthodes de concertation et de débat public, en particulier autour des projets des collectivités territoriales (aménagement, urbanisme, infrastructures de transport, écoquartier, etc.). Quel est le cadre institutionnel de ces débats ? Qui associent-ils ? Des élus ? Des experts ? Des associations ?

Nous travaillons dans un cadre institutionnel varié car les collectivités locales sont soumises à de nombreuses obligations en matière de concertation depuis une quinzaine d'années. C'est ainsi qu'en vertu de l'article L 300-2 du Code de l'urbanisme, elles doivent organiser une concertation pour tout projet qui modifierait sensiblement l'économie de la commune.

La concertation est aussi obligatoire dans tous les projets qui peuvent avoir un impact sur l'environnement, en raison de l'article 7 de la Charte de l'environnement, qui a été incluse dans la Constitution en 2005.

Cependant, plusieurs exemples montrent que l'injonction « de concerter » qui est faite aux collectivités ne signifie pas pour autant qu'elles organisent un processus d'élaboration des projets qui impliquerait l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire toutes les personnes, physiques ou morales, concernées par le projet en question.

Nous intervenons aussi dans le cadre de missions pour lesquelles il n'y a pas nécessairement d'obligation juridique. Par exemple, nous organisons et animons actuellement la concertation sur la candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 : aucun texte n'oblige le Comité de candidature à animer cette concertation, mais il considère que celle-ci représente, pour le projet de candidature, une ressource supplémentaire qui va améliorer la qualité de son dossier.

C'est cette dernière idée qui est importante : organiser une concertation pour exploiter une ressource renouvelable qui est constituée de l'apport en « savoirs d'usage », en élargissement des points de vue, en complémentarité des réflexions conduites par les parties prenantes. Cette ressource est là, devant nous, à portée de main, quasiment inépuisable. Notre rôle, à Res Publica, est d'aider les collectivités territoriales à la mobiliser.

Pour cela nous associons les parties prenantes au sens des personnes concernées : cela peut faire beaucoup de monde, en tout cas beaucoup de catégories de personnes différentes. Et c'est bien cette diversité qui fait l'intérêt de la concertation : elle permet d'associer une réflexion ouverte et créative à des savoirs constitués, précis et approfondis, ceux des experts. Or, ces derniers peuvent s'appuyer sur des savoirs formatés et parfois être moins riches et moins créatifs.

Pour avoir participé aux réunions de concertation sur le projet d'écoquartier des Batignolles à Paris, il m'a semblé que les participants étaient surtout des professionnels « concernés », des architectes, des urbanistes, ou des cadres des professions intellectuelles qui se trouvaient habiter le quartier. Est-ce que cela se confirme ?

Oui, cela se confirme dans la mesure où de nombreux processus de concertation n'apportent pas assez de soin à mobiliser toutes les parties prenantes dans leur diversité.

Traditionnellement, la puissance publique se préoccupe uniquement de « mettre en place » des réunions sans se préoccuper de savoir qui va y participer ni comment prévenir les

personnes concernées qu'elles peuvent participer. De ce fait, ce sont toujours les mêmes qui sont présents.

Pourtant, en se posant la question de savoir qui est concerné par un projet et en cherchant à comprendre comment on peut s'adresser à ces personnes, quels seront les moyens de communication les plus efficaces pour les faire venir, on parvient à diversifier la participation et à avoir des débats d'autant plus intéressants qu'ils mettront en dialogue des personnes très différentes, qui ont en commun le projet en discussion.

Mais, cela ne suffit pas ! Il faut aussi que les débats soient intéressants, qu'ils paraissent utiles aux personnes qui y participent. Nous observons que les gens qui participent aux concertations sont très sensibles à leur utilité, parce qu'ils ne veulent pas perdre leur temps. Ils participent tant qu'ils ont le sentiment que la réflexion collective progresse et tant qu'ils sont assurés que leurs efforts servent à quelque chose, c'est-à-dire tant qu'ils discutent de sujets sur lesquels les décisions n'ont pas été déjà toutes figées. Or, les personnes qui participent aux concertations savent très bien décerner les vrais débats de ceux qui ne servent à rien.

Comment peut-on améliorer la participation et l'implication des habitants les moins favorisés socialement, ou les moins diplômés, à ces « exercices d'experts » ?

Il faut d'abord faire en sorte de ne pas organiser des « exercices d'experts » ! De ce point de vue, il faut souligner un aspect important, qui n'est pas suffisamment observé dans beaucoup de cas : les discussions dans les processus de concertation ne doivent pas être techniques mais politiques, au sens que Pierre Rosanvallon donne du politique (cf Metis, Le bon gouvernement par Jean-Marie Bergère - 02 Janvier 2016), c'est-à-dire « l'art de définir les conditions du vivre ensemble ».

Ce point est de la plus grande importance parce que les discussions techniques sont par nature excluantes : seuls ceux qui ont un « bagage technique » suffisant peuvent s'y sentir à l'aise et y participer effectivement. Or, ce que l'on cherche à faire dans une concertation, ce n'est pas le travail du technicien, mais plutôt connaître les attentes, les souhaits, les priorités des parties prenantes. C'est uniquement au niveau politique de la discussion que l'on parvient à faire discuter ensemble des gens très différents, quel que soit leur niveau d'étude ou leurs compétences personnelles.

C'est pour cela que je considère que le travail de mise en débat d'un projet est si important ; parce qu'il est bien plus facile, quand on organise une concertation avec des techniciens, de

choisir des sujets techniques ! Il faut résister à cette facilité et amener les parties prenantes à discuter de ce qu'elles connaissent le mieux : leurs attentes. Et c'est en confrontant les attentes particulières des parties prenantes que l'on parvient, au terme d'un processus de délibération, à dessiner, même de façon un peu floue, ce que pourrait être l'intérêt général.

Qu'en est-il du rôle des Associations qui, parfois peut-être, s'autoproclament « représentatives » ? Lorsque votre équipe anime des concertations dans le cadre de projets urbains par exemple, comment cela se passe ? Pouvez-vous nous raconter ? Ou nous donner d'autres exemples ?

Les associations sont utiles à la démocratie, même si elles ne sont pas toutes représentatives et si elles ne sont pas toujours, elles-mêmes, des modèles de démocratie. Si aucune préparation n'est faite, les réunions de concertation ne réuniront que les personnes qui sont le mieux informées, le mieux introduites dans les réseaux. Autant il nous importe dans les processus de concertation d'accueillir les associations, autant nous cherchons toujours à mobiliser « Monsieur et Madame Toulemonde », ces personnes qui n'ont pas de mandat particulier, pas de responsabilité collective mais qui sont, par rapport au projet discuté, les plus nombreux et directement concernés.

D'où l'importance de la cartographie des parties prenantes dont je parlais plus haut : si nous cherchons à savoir, à l'avance, qui sera concerné par un projet, nous savons aussi ce qui intéresse ces personnes, comment les mobiliser, etc. Une fois que la cartographie des parties prenantes est faite, nous pouvons inviter des personnes qui vont représenter les différentes manières d'être concerné par un projet.

Pour assurer la diversité du recrutement dans les réunions de concertation que nous organisons, nous travaillons de deux manières différentes : nous mobilisons les réseaux et nous faisons écrire par le Maire à un échantillon de personnes tirées au sort sur les listes électorales. Cela nous permet de renouveler considérablement la participation aux réunions de concertation tout en assurant que les personnes qui ne sont pas inscrites sur les listes électorales seront aussi représentées (grâce au travail dans les réseaux).

Par ailleurs, nous avons développé une plateforme de concertation en ligne qui nous permet de toucher des personnes qui ne peuvent matériellement pas venir aux réunions de concertation mais qui sont intéressées à donner leur avis et à commenter ceux des autres. Cette plateforme, que nous appelons J'enparle®, permet notamment d'offrir la possibilité de participer à la tranche d'âge 30-45 ans, souvent la moins représentée dans les réunions.

Nombre de ces projets sont porteurs de créations d'emplois. Comment les évalue-t-on et comment peut-on faire pour qu'ils profitent aux habitants des territoires

concernés ? Aux jeunes en particulier.

Nous intervenons peu sur ces questions. Notamment parce que les maîtres d'ouvrage sont encore organisés de façon très verticale et qu'ils sont peu nombreux à anticiper, au moment de la concertation, la dimension emploi des projets qu'ils conduisent. Cependant, il nous est arrivé, pour deux ou trois grands projets pour lesquels nous intervenons dans la longue durée, d'organiser en amont de la phase opérationnelle, une concertation entre tous les professionnels de l'emploi d'un territoire. L'objectif est de les sensibiliser au projet en préparation et de les aider à anticiper les actions à mettre en œuvre pour que ces projets apportent quelques postes de travail ou au moins des parcours qualifiants aux habitants des territoires concernés.

Le but ultime des dispositifs et des méthodes de concertation publique est d'associer à la décision les citoyens, les habitants, les usagers... et pas seulement leurs représentants ou ceux qui se présentent comme tels. Est-ce que cela marche ? Quel bilan en faites-vous ?

Cela marche quand le maître d'ouvrage le souhaite et s'en donne les moyens. Ce n'est pas encore la majorité des cas. Dans certains cas, le maître d'ouvrage n'est pas convaincu de l'intérêt de la concertation ; dans ce cas, s'il s'agit d'une obligation, il fait le minimum pour « cocher la case », mais le résultat n'a aucun intérêt (et pour cause, on n'en attendait rien). Dans d'autres cas, la volonté est réelle, mais c'est la méthode qui manque. Par exemple, organiser une réunion de concertation dans un format traditionnel (une estrade sur élevée, les participants installés sur des rangées face à la tribune) sans avoir fait le travail de cartographie des parties prenantes ni de mise en débat ne servira, au mieux, qu'à délivrer de l'information. Le plus souvent, d'ailleurs, ce format génère des effets de tribune, et pas seulement sur l'estrade. Ce n'est pas de la concertation, c'est de la confrontation.

La méthode, cependant, se diffuse dans les collectivités territoriales depuis une quinzaine d'années. Il y a de plus en plus de formations, notamment universitaires. De plus en plus d'acteurs expérimentent et, par un processus essai-erreur-correction, progressent et capitalisent les bonnes pratiques.

Malgré tout, nous sommes loin du compte et « l'autre manière de faire de la politique » que l'on nous promet depuis des décennies n'a pas encore intégré la dimension participative. Or, l'évolution des choses fait que nous ne pouvons plus nous contenter d'être des intermittents de la démocratie qui vont déposer un bulletin dans l'urne tous les 5 ou 6 ans. Il est

nécessaire de nourrir la vie quotidienne d'une pratique démocratique permanente en mettant en œuvre des dispositifs qui permettent aux personnes concernées non seulement de donner leur point de vue mais aussi de contribuer à l'élaboration des décisions qui les concernent.

Les savoir-faire, dans ce domaine, existent et sont globalement robustes. Il ne reste plus qu'à les mettre en œuvre sérieusement. C'est ce qui semble le plus difficile.

Pour aller plus loin :

- www.respublica-conseil.fr

- Le guide de la concertation (Gilles-Laurent Rayssac et Christian de La Guéronnière), Editions Territorial ?

Sophie Guillain, propos recueillis par Danielle Kaisergruber

« Chacun vit une aventure à la fois personnelle et collective particulière, alternant curiosité, timidité, inquiétude, appétence à se faire entendre, à comprendre et à débattre avec d'autres malgré des différences ». Sophie Guillain est directrice générale de Res publica, l'une des sociétés en charge du Grand débat national. Elle a participé à la conception et à l'animation des 21 « Conférences citoyennes régionales » qui ont réuni des personnes tirées au sort pour un vrai débat d'une journée et demie. Elle a également participé à la restitution collective des résultats des différentes modalités du Grand débat.



On a davantage entendu parler des 2 millions de contributions en ligne, des 2000 réunions locales, des « cahiers de doléances » parfois rebaptisés « cahiers citoyens » que des « Conférences citoyennes régionales » : pouvez-vous nous raconter comment fonctionnent de telles conférences ? Quand ont-elles eu lieu ?

Les Conférences citoyennes régionales sont des ateliers délibératifs avec des citoyens tirés au sort qui travaillent ensemble pendant une journée et demie. Le format et la méthode ont été conçus pour faire produire collectivement des propositions utiles aux 4 thèmes du Grand débat, par des citoyens représentatifs de la diversité sociologique d'une région. Pour l'animation, nous avons fait appel à des pratiques utilisées dans les ateliers participatifs, les jurys citoyens, et toutes les sortes d'assemblées délibératives comme les conférences de consensus.

21 conférences citoyennes au total ont été organisées sur deux week-ends en mars 2019, donc de manière concomitante aux quatre coins de la France : 13 conférences se sont tenues dans les régions métropolitaines, 5 en Outre-mer, 2 dans des collectivités d’Outre-mer. Une conférence nationale était dédiée à la jeunesse. A l’échelle nationale, un tel dispositif est inédit en France, mais aussi dans le monde.

Toutes les conférences ont suivi un protocole d’animation identique et progressif, permettant aux participants d’échanger par petits groupes avec l’aide d’animateurs et de facilitateurs. Chacune des conférences a donné lieu à une synthèse qui présente les idées élaborées collectivement par les participants pour chaque thématique. Les synthèses des conférences citoyennes régionales sont accessibles sur le site du Grand débat.

A certains égards, l’expression en ligne apparaît davantage comme une « grande consultation » que comme un débat défini comme échange d’arguments entre des personnes. De même que les réponses aux questions posées en ligne ressemblaient fort à des questions d’instituts de sondage. Alors quelle est l’alchimie qui fabrique du véritable débat, de l’échange entre personnes n’ayant pas les mêmes avis ? Quels sont les ingrédients du débat, grand ou petit ?



En réunissant des personnes dans un lieu physique, on peut organiser la délibération et s'assurer que le fruit de la délibération construite par étapes est bien représentatif des avis croisés du collectif qui l'a produit. En ligne il est également possible de confronter des idées et d'enrichir des avis grâce aux commentaires ou au vote qui peut être argumenté (« je suis pour » ou « je suis contre » et j'explique pourquoi). Dans le cas du Grand débat, le gouvernement a fait le choix de ne pas organiser de débat en ligne, mais de procéder par des questions ouvertes et fermées, qui relèvent de la consultation. S'il s'agissait ainsi de faciliter le traitement d'une quantité importante de contributions, pressentie dès le début, cela n'aurait pas dû empêcher par exemple de soumettre des contributions ouvertes au vote argumenté. Heureusement, les citoyens n'ont pas été dociles : ils ont détourné les modalités proposées en ligne pour commenter des sujets et s'exprimer en dehors du cadre.

Pour qu'il y ait de la délibération, c'est-à-dire de la production d'idées partagées et argumentées, issues d'une discussion où les jugements s'influencent les uns les autres, il faut d'abord des règles et de la méthode. Cela vaut pour les petits ou les grands débats, en ligne et en présentiel !

Les règles rappellent des principes de base : le respect, l'écoute et la parole à chacun. La méthode explique le cadre : l'objet du débat et à quoi il va servir (pour les Conférences citoyennes régionales, il s'agissait d'amener les participants à prioriser une liste de propositions argumentées).

Puis la méthode propose des étapes pour faire progresser la discussion vers l'objectif fixé. Dans le cas des assemblées délibératives, le déroulé alterne des temps d'expression individuelle (permettant à chacun de s'exprimer à l'écrit ou à l'oral), des temps de partage d'idées et des moments pour argumenter. A l'issue de ces discussions qui font émerger les désaccords, mais aussi les points d'accord, on voit émerger les idées partagées dans lesquelles un collectif se retrouve, car il a exploré les termes, les tenants et les aboutissants de chaque proposition.

Au-delà du respect des règles et de la robustesse de la méthode, plusieurs ingrédients sont essentiels : la sincérité de tous les protagonistes notamment de ceux qui passent commande et de ceux qui conduisent les débats, le temps pour préparer et pour débattre, la transparence sur les choix de méthode et sur le déroulé du processus (présence d'observateurs, captation intégrale des débats, comptes rendus publics des débats), de bonnes conditions d'accueil et de prise en charge des participants avant et pendant les débats, de bons moyens techniques et pratiques pour s'entendre et travailler, l'évaluation par les participants eux-mêmes et par des chercheurs indépendants.

Enfin l'animation et l'accompagnement sont importants : des animateurs qualifiés doivent faire progresser les débats selon un déroulé validé en amont, des facilitateurs installés aux tables des participants s'assurent que chacun s'exprime. Ni les uns ni les autres ne doivent interférer dans les débats : leur rôle est de s'assurer que les discussions progressent et que chacun s'exprime et est entendu.

Plus précisément encore, comment fait-on débattre de questions complexes des personnes tirées au sort et qui n'ont pas en face d'elle un responsable à qui poser des questions ? Quelles sont les méthodes qui permettent la « fabrication du débat citoyen » ?

Les Conférences citoyennes régionales ne prévoyaient pas de rencontrer des responsables ou des spécialistes des sujets. Le choix a été fait de partir essentiellement de l'expertise, des préoccupations et des idées des participants, en utilisant si besoin les premières remontées du Grand débat. La présence d'élus n'était pas prévue, notamment pour éviter toute

interférence dans les réflexions des participants.

Dans la plupart des processus délibératifs, les participants échangent et contribuent après avoir reçu une formation, entendu des experts et parties prenantes ayant des connaissances et/ou des avis sur le sujet traité. Cela qualifie les productions faites par des participants plus avisés, mais nécessite du temps pour préciser un programme et des prises de parole. En effet, il faut s'assurer que la prédominance d'un point de vue partisan et unilatéral n'entache l'ensemble d'un processus.

Dans le cadre du Grand débat qui intervenait en réponse à une crise de confiance vis-à-vis de l'exécutif et de l'expertise des élites, il était important d'éviter des intrants qui auraient été questionnés. On peut à ce sujet souligner que l'information minimale mise à disposition lors des conférences (celles qui introduisaient des questionnaires soumis en ligne ou encore les retours issus des autres modalités à date) a été critiquée et finalement très peu utilisée par les participants. Le choix de donner avant tout la parole aux participants était donc le bon.

Lors des conférences, des « vérificateurs de faits » étaient présents pour apporter des réponses aux questions de compréhension ou de connaissance des participants. Via internet ou en appelant des experts thématiques de France Stratégie, les « fact checkers » ont vérifié à la demande des participants, des informations, des chiffres-clés, des dates, des coûts, le fonctionnement des organisations... Cet accompagnement a été très apprécié.

Le métier de Res publica est la conception et la conduite de dialogues collaboratifs dans différents mondes (des espaces publics locaux, des politiques publiques, des dialogues en entreprises...). Par rapport aux différents chantiers que vous avez pu conduire, avez-vous trouvé que les conférences citoyennes du Grand débat étaient radicalement différentes, ou ressemblantes ?



La particularité des Conférences citoyennes par rapport à d'autres démarches, c'est le contexte de crise et l'échelle nationale dans lesquels elles s'inscrivent.

En concertation, on instaure le dialogue en amont de projets concrets pour éclairer ou co-construire la décision. Ici, le dialogue est intervenu en situation de crise pour reprendre des fondamentaux, alors que des décisions ont déjà été prises, qu'un programme politique a été établi et qu'il est questionné. La défiance des participants vis-à-vis du processus de dialogue qui se pose souvent par ailleurs est ici très légitimement posée : « à quoi tout cela va-t-il servir ? Le gouvernement va-t-il et souhaite-t-il vraiment changer de cap ? ». Organiser le débat dans ces conditions, implique d'une part de sécuriser le contrat passé par le commanditaire avec le public (une lettre des deux ministres en charge du Grand débat qui passe commande aux participants), mais aussi d'aboutir à des propositions claires et robustes pour espérer qu'elles influent sur un programme déjà défini, et dont on obtient la certitude qu'il peut être amendé, même si ce n'est qu'à la marge !

La concomitance de 21 conférences à l'échelle nationale est l'autre particularité de cette expérience. La discussion de sujets de politique nationale avec des personnes tirées au sort, réunies sur deux fins de semaine, dans 21 lieux différents pour travailler selon exactement le même processus au même moment, est une expérience extraordinaire et unique à ce jour. L'intérêt de cette configuration était de permettre l'identification de particularités régionales, mais aussi et surtout à voir quels sont les sujets convergents à l'échelle nationale. Ces analyses n'étaient possibles que si le même processus était bien mis en place partout et que les animateurs, les facilitateurs et tous les protagonistes respectaient le cadre donné.

La défiance originelle d'une grande partie du public dans le Grand débat et l'exigence de sa robustesse à l'échelle nationale ont ainsi nécessité de redoubler d'attention dans l'élaboration du dispositif. Etabli avec la Mission interministérielle du Grand débat, le protocole détaillé a été discuté, visé et validé par les garants du Grand débat. Il a aussi donné lieu à la formation de 35 animateurs qui l'ont enrichi et de 200 facilitateurs, pour que tous soient coordonnés lors de la mise en œuvre.

Enfin, la spécificité qui distingue les assemblées délibératives des autres processus participatifs n'a pas manqué de se confirmer lors des conférences du Grand débat : c'est l'intensité vécue par les participants et tous les autres protagonistes. Chacun vit une aventure à la foi personnelle et collective particulière, alternant curiosité, timidité, inquiétude, appétence à se faire entendre, à comprendre et à débattre avec d'autres malgré des différences. Au terme des conférences, la satisfaction est très grande parmi les participants d'être parvenu à produire des propositions ensemble, mais aussi d'avoir été impliqué dans un exercice citoyen délibératif, unique et politique fort.

Le Grand débat a été volontairement tourné vers la formulation de propositions. Comment arrive-t-on à formuler des propositions qui rassemblent ?

Comme les Conférences citoyennes régionales intervenaient dans la 2^e phase du Grand débat, et que d'autres modalités avaient permis de recueillir les doléances ou d'exprimer des propositions individuelles, l'objectif était de formuler des propositions collectives et partagées par des personnes issues de territoires et d'environnements différents. Pour atteindre cet objectif — on ne commence pas d'emblée par demander « quelle proposition pour ... » — on procède par des étapes pour fonder et renforcer les termes des propositions.

Après avoir tiré au sort la thématique du Grand débat qu'ils allaient traiter, les participants ont d'abord établi un diagnostic partagé de ce qui va et de ce qui va moins bien autour d'eux et en France. Partir de l'expérience de chacun permet de réagir et d'interagir facilement.

A la suite de ce travail, les participants ont facilement précisé les sujets sur lesquels ils estimaient individuellement puis collectivement qu'il était urgent d'agir : ils ont exploré

plusieurs sujets avant de choisir une problématique clé sur laquelle ils ont décidé ensemble de poursuivre leurs travaux.

Justifier ensemble le besoin d'agir a permis d'esquisser des solutions qui n'avaient pas été préparées avant par certains. Les propositions ainsi formulées par des groupes de citoyens se sont appuyées concrètement sur des besoins reconnus et partagés. Elles ont aussi été enrichies par étapes notamment par l'écoute et le débat avec d'autres groupes invités à réagir sur les propositions qui émergeaient.

Enfin, un vote par jugement délibéré a été organisé pour prioriser les idées de chaque conférence. Chaque sous-groupe a relu et justifié son jugement porté sur toutes les propositions argumentées, issues de la conférence.

La délibération intervient donc à chaque séquence pour se mettre d'accord sur des avis ou des propositions et pour clarifier les désaccords qui ont conduit aux choix des groupes. Les propositions finales sont donc partagées, mais ne sont pas apparues ex nihilo : dans les synthèses régionales on retrouve le contenu des débats et les arguments qui ont présidé à la finalisation des propositions priorisées. On retrouve aussi tous les sujets qui ont donné lieu à débat.

A l'occasion de la restitution et de l'analyse des résultats auxquelles vous avez été associée, peut-on dire que les différentes modalités du Grand Débat ont produit des résultats différents ? Ou bien y a-t-il convergence entre ce qui ressort des réunions locales, des contributions en ligne et des conférences citoyennes ? Quelles leçons en tirez-vous quant aux formes de démocratie à mettre en place pour l'avenir ?

On identifie très bien des points de convergences issus des différentes modalités : un besoin de justice sociale et fiscale, de plus de solidarité et de transparence, une défiance envers les élus, les élites, les responsables et les médias, un besoin de plus de proximité et d'équité entre les territoires, la reconnaissance de l'urgence écologique, l'importance de l'éducation et de la formation, et enfin l'attente de plus de démocratie et d'implication des citoyens qui souhaitent être acteurs et non-spectateurs.

Néanmoins, le détail des restitutions des différentes modalités fait apparaître les dissensus, des contradictions et/ou les clivages de la société française. Ces points sont d'autant plus aisés à identifier qu'il s'agit précisément des sujets qui ont donné lieu à débat lors des Conférences citoyennes régionales. En faisant délibérer 1400 personnes tirées au sort, représentant à peu près la diversité des citoyens en France, on a donc une photographie assez juste de ce qui ressort du Grand débat, et donc des propositions qui comptent pour les participants.

A titre d'exemple, si la plupart des modalités mettent en avant les baisses d'impôts ou

L'attachement au service public, les conférences racontent le parcours de la réflexion. Elles montrent et expliquent les nuances soulevées par les participants dans toutes les modalités. Le débat se recentre autour de la justice fiscale et affirme que les baisses d'impôts doivent être ciblées, que les niches fiscales doivent être étudiées (et pas que supprimées) et que le tout ne doit pas se faire au détriment du fonctionnement local et des territoires ruraux, du nombre de fonctionnaires dans l'éducation et la santé.

Par ailleurs, les conférences citoyennes régionales ont établi des diagnostics partagés qui révèlent des problèmes profonds (évoqués via d'autres modalités), mais aussi un fort attachement au modèle social et politique de la France, avec une mise en avant des atouts du pays. Ces nuances et ces leviers positifs, clairement exprimés lors des conférences, ne peuvent être que déduits à travers les autres modalités. Il est plus confortable et plus direct de l'entendre de collectifs qui ont réfléchi ensemble que de le déduire entre les lignes de millions de contributions.

- En second lieu, l'importance dans un dispositif délibératif d'un tiers externe, garant du dispositif pour assurer un cadrage pertinent et le bon déroulement des débats. Le collège des garants du Grand débat a joué ce rôle d'autant plus important dans un contexte sous tension politique et médiatique qui interprète toute décision ou orientation méthodologique.
- Enfin, la délibération (le format d'élaboration collective des conférences) qui a permis d'explicitier les points de vue et de creuser les points de débat. Elle conduit à mieux comprendre les attentes, les propositions et les arguments des participants. Elle offre ainsi des pistes robustes pour élaborer les décisions.

J'ajouterais un regard personnel étonné sur l'expérience vécue auprès des décideurs et dirigeants français impliqués dans la conduite du Grand débat. Si certains ont déjà mis en place des processus de dialogue, il est en revanche notable de constater que la majorité découvrirait ce type de démarches et manque encore aujourd'hui de confiance, voire de méthodes pour piloter des dispositifs participatifs. Le fait que le dialogue citoyen puisse être efficace, apaisé et qu'il produise de la matière utile aux politiques publiques et à la décision, comme cela a été démontré lors des conférences citoyennes, doit rassurer les politiques et les convaincre qu'ils ont tout à gagner à renforcer ainsi la démocratie représentative par des processus délibératifs.



par Gilles-Laurent Rayssac, propos recueillis par Danielle Kaisergruber

Gilles-Laurent Rayssac a fondé en 2004 l'entreprise Res Publica dont le métier est la conception et l'animation de dialogues collaboratifs sous toutes les formes, plus particulièrement dans l'espace public. Res publica est l'une des entreprises qui travaillent aujourd'hui dans le cadre du Grand débat national et *Metis* revient avec lui sur les problématiques de la démocratie participative et du dialogue en entreprise.



Depuis 2004, votre expérience de 15 ans de conseil, d'animation de débats publics, d'organisation de concertations obligatoires (dont certaines de la Commission Nationale du débat public) ou décidées par des maires ou des promoteurs de projet d'aménagement vous permet-elle de répondre à la question du jour : comment faire débattre la société française sur ses grands sujets de réforme : les impôts, les

retraites, la transition énergétique ?

Il serait bien prétentieux de répondre à cette question sans prendre du recul et des précautions. La colère des « gilets jaunes » montre que les efforts collectifs et les progrès accomplis ces dernières années en matière de démocratie participative n'ont pas été suffisants, ou peut-être pas été placés là où ils auraient dû l'être. Nous sommes face à un paradoxe : d'un côté, les évolutions législatives et réglementaires en matière de concertation ont été nombreuses et approfondies, jusqu'à la publication, en 2016, des ordonnances sur le dialogue environnemental ; la France est l'un des pays qui a la plus volumineuse législation en matière de démocratie participative ! Mais, d'un autre côté, il faut bien constater que les résultats sont maigres et peu connus, et que l'attitude des personnes qui détiennent du pouvoir (politique, administratif, technique et scientifique) n'a pas toujours évolué à due proportion de ces progrès dans les textes.

Cette déconnexion entre les règles et leur application est préoccupante et pose la question de savoir si ceux qui décident veulent et peuvent modifier leur comportement. On voit bien que le changement important de personnel politique au niveau national en 2017 n'a pas apporté de réponse à cette question.

Dans le même temps, des progrès importants ont été accomplis dans le domaine des techniques de mise en débat, en particulier des techniques qui permettent d'organiser des délibérations authentiques, qui reposent sur une confrontation de points de vue, l'échange d'arguments, la recherche des points de convergence et la compréhension des raisons des désaccords. Cependant, ces progrès ont principalement été réalisés à petite échelle, ce que l'on appelle les « mini publics ». Le « Grand débat National » va être, de ce point de vue, une épreuve radicale...

Outre la question du comportement des élites, la difficulté majeure à laquelle nous sommes collectivement confrontés est double : la capacité à mobiliser les populations en grand nombre d'une part et d'autre part la difficulté à mettre en débat une population entière. Il est très vraisemblable que ces deux difficultés soient liées et que la résolution de la seconde permette de trouver des solutions à la première.

Les méthodologies de concertation publique, d'organisation des débats de société (le débat sur les vaccins par exemple) se sont sophistiquées. Les « Conférences de consensus » permettent cette mise en débat de questions complexes. Comment fonctionnent-elles ?

La conférence de consensus est une méthode de dialogue qui fait, depuis 40 ans, des aller et retour entre le privé et le public. En effet, les premières conférences de consensus ont été

imaginées dans le monde médical : il s'agissait, pour des médecins généralistes, de travailler avec des spécialistes pour fixer des gestes ou des protocoles de soin. Aux États-Unis, elles ont été notamment utilisées pour harmoniser la prise en charge de ces prestations médicales par les assurances.

Puis, dans les années 1990, le parlement danois s'est trouvé confronté à un dilemme : comment prendre une décision juste quand elle dépend principalement d'informations scientifiques alors que les scientifiques eux-mêmes ne sont pas d'accord entre eux ? Comme on le voit, cette question avait plus de chances de se poser au Danemark que dans la France jacobine ! Ne trouvant pas de réponses convaincantes et sûres auprès des scientifiques, les parlementaires danois se sont dit : « et si l'on demandait à ceux qui sont concernés de nous dire ce qu'ils en pensent ». C'est ainsi qu'ils ont mobilisé la méthode de la conférence de consensus pour interroger des citoyen/nes informés.

Concrètement, une conférence de consensus est un processus dans lequel une question est posée à un groupe de 15 à 25 personnes représentatives de la diversité d'une population donnée. Elles suivent pendant 2 à 4 jours une « formation » ou plutôt une information poussée sur les enjeux et l'environnement de la question posée ; puis elles discutent avec des experts de la question avant de rédiger collectivement une réponse.

On commence à voir des entreprises se tourner vers ces méthodes. Imaginons une grande entreprise qui choisit de mettre en place une démarche de conférence de consensus. En quoi cela va-t-il être différent d'une démarche participative classique qui « associe » l'encadrement et les collaborateurs à la définition d'un projet ou à sa mise en œuvre ?

Il y a plusieurs différences notables. D'abord, la conférence de consensus, qui est un dispositif assez lourd, ne se mobilise pas à tout propos ni dans n'importe quelles conditions ; elle est calibrée pour affronter des problématiques complexes et stratégiques plutôt que pour régler des questions pratiques ou qui relèvent de la vie quotidienne de l'entreprise.

Ensuite, comme je le mentionnais à l'instant, la conférence de consensus est un moment pendant lequel les différences hiérarchiques sont, au moins momentanément, mises de côté. Ce qui compte, dans une conférence de consensus, c'est que chacun participe à la réflexion collective à partir de ce qu'il est authentiquement. On ne demande pas aux participants de réagir à partir de la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise, mais à partir des réflexions qu'ils tirent de leurs expériences en les confrontant aux réflexions des autres membres de la conférence, mais aussi à celles des formateurs et des personnes qui sont auditionnées. Or, les membres de la conférence de consensus sont issus de différents services et de différents niveaux hiérarchiques : chacun apporte ses réflexions et ses expériences et les met au service de tous les autres sans barrière ni préséance.

Enfin, la conférence de consensus est un dispositif puissant, qui permet d'économiser un grand nombre de réunions. Son principe d'organisation qui conduit les participants à s'exprimer eux-mêmes, directement, collectivement et sans intermédiaire pour élaborer une réponse précise, argumentée et circonstanciée à une question complexe. Ce qui distingue la conférence de consensus, c'est la profondeur de la réflexion collective. Comme il s'agit d'un processus très méthodologique et très impliquant, il permet d'atteindre cette profondeur de réflexion que ne permet pas la multiplication de réunions mal ou peu préparées dans lesquelles les participants ne sont pas nécessairement impliqués.

Est-ce que cela marche de la même manière dans l'espace public et dans les entreprises ?

Concernant les conférences de consensus, il n'y a pas vraiment de différence entre l'espace public et les entreprises. Il est intéressant de relever ce que l'appel à cette méthode signifie : il y a, aujourd'hui, dans les entreprises, une aspiration à un dialogue plus efficace, plus productif et plus inclusif. Ces entreprises ne cherchent pas, à mon sens, à « se démocratiser », mais plutôt à rendre plus efficace le recours à ce que l'on appelle en sciences politiques l'expertise d'usage. Ceux qui ne sont pas aux commandes disposent de savoirs qui peuvent être utiles à l'élaboration de décisions complexes. La question est de les mobiliser en tenant compte des évolutions récentes du rapport au travail : la hiérarchie recherche de la légitimité, les échelons inférieurs n'acceptent l'autorité qu'en contrepartie d'une reconnaissance du fait que, sur le plan humain, il n'y a pas de différence de nature entre le N+1 et le N-1, etc. Les nouvelles générations sont particulièrement sensibles à cela.

En ce sens, ces pratiques nouvelles se différencient des cercles de qualité qui avaient été mis au point par les Japonais dans les années 1970 et qui s'étaient développés dans certaines entreprises en France dans les années 1980. Les cercles de qualité étaient très encadrés et ne gommaient pas, le temps de leurs réunions, la hiérarchie. En outre, ils ne s'intéressaient pas aux questions stratégiques, contrairement aux conférences de consensus qui le peuvent tout à fait.

Est-ce que cela marche de la même manière dans l'espace public et dans les entreprises ? Puisque l'on parle de la transposition de méthodes issues du monde politique, en quoi est-ce différent d'un référendum ou toute autre forme de consultation des salariés sur une question ?

Un référendum consiste, pour celui qui l'organise, à se dégager de la responsabilité de la décision pour investir un autre acteur de cette responsabilité. L'organisateur du référendum dit : « voici la question que je me pose, répondez-y par oui ou par non à ma place ». On l'a bien vu avec le référendum organisé par le Président d'Air France. Son comportement gaullien annonçant la mise en jeu de son mandat en même temps que la question montre qu'il considérait qu'il n'était plus en mesure d'exercer sa responsabilité en raison d'un

blocage du dialogue entre lui et les salariés. Dès lors, l'annonce simultanée du référendum et de la mise en jeu du mandat, critiquée par plusieurs observateurs, était d'une grande logique. Soit le oui l'emportait et le Président pouvait exercer ses responsabilités, soit le non l'emportait et son mandat n'avait plus de sens.

On voit bien, avec cet exemple, qu'il ne s'agit absolument pas de dialogue. Le référendum, excepté quand il fait partie de la culture intrinsèque d'une organisation ou d'un pays (le seul exemple étant la Suisse), est généralement le signe que le dialogue est rompu et qu'il faut trancher le blocage. L'exemple d'Air France, y compris ce qui s'y passe depuis quelques semaines, est particulièrement éclairant.

La conférence de consensus - ou toute autre méthode de délibération - est une démarche qui organise le dialogue, lui confère une dimension collaborative et lui permet de se dérouler de façon progressive, argumentée, contradictoire, en un mot : authentique.

De ce point de vue, il ne faut pas confondre, à mon sens, le dialogue et le débat. Le premier est un processus de production d'une nouvelle manière de voir l'avenir à plusieurs. Il suppose de l'empathie, de l'ouverture et de la collaboration. Le dialogue est producteur de collectif et d'histoire commune. Le débat est plus proche du combat : son objet est moins de construire ensemble une vision que de convaincre (notez bien la 2e partie du mot) celui avec lequel on débat. Le référendum peut être un moyen de conclure un débat, quand celui-ci existe. Si l'on considère les référendums politiques organisés en France ces dernières années, on voit bien qu'ils n'ont jamais été précédés de réels débats excepté celui, perdu, sur le traité constitutionnel européen de 2005.

Est-ce que l'on pourrait dire qu'il s'agit de construire un dispositif de débat qui fait (momentanément) de chaque participant un stratège de l'entreprise ? C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas simplement de donner son avis en se situant par rapport à une stratégie (ou un projet) proposée par la Direction de l'entreprise, mais bien d'être mis en position de dirigeant ?

Oui, on peut le dire. L'objet de ces dispositifs est bien de faire en sorte que chacun puisse contribuer à la réflexion stratégique à partir du lieu où il se trouve. C'est la raison pour laquelle, d'ailleurs, les dialogues que nous organisons sont le plus possible dépourvus de contenu technique ou, pour être plus précis, ces dialogues sont d'abord des dialogues à contenu stratégique et politique (au sens de « définir les règles qui permettent d'organiser le fonctionnement collectif ») ; en effet, c'est au niveau stratégique que les parties prenantes, dans leur diversité, peuvent le mieux se comprendre. On peut être à égalité de réflexion au niveau stratégique de discussion alors qu'au niveau technique, ce sont ceux qui maîtrisent le mieux la technique qui peuvent le mieux contribuer. Cela implique, bien entendu, que les dirigeants acceptent que des acteurs généralement absents de leur champ de réflexion habituel puissent y entrer et s'y exprimer.

On entend souvent les salariés ou leurs représentants se plaindre de ne pas connaître, ou de ne pas comprendre, la stratégie de leur entreprise. Est-ce que votre expérience de conférences de consensus en entreprise montre qu'un tel dispositif peut aider à combler le fossé entre les décideurs et le reste des troupes, entre les sachants et les « exécutants » ?

La vocation de la conférence de consensus, c'est d'organiser un dialogue entre des personnes informées. Autrement dit, on ne peut organiser une telle démarche sans mettre à disposition des participants les informations qui leur permettront d'y jouer un rôle utile. Si l'enjeu d'une conférence de consensus est la stratégie de l'entreprise, alors l'information qui y sera diffusée sera une information qui décrira la stratégie existante, les orientations ou intentions de la direction pour l'avenir et les éléments de contexte qui permettront de penser les évolutions de la stratégie.

Comme la conférence de consensus n'a de sens que si elle implique, sous des formes différentes, l'ensemble des salariés de l'entreprise, il apparaît que l'effort d'information dans le cadre de la conférence bénéficiera à l'ensemble des salariés. Nous l'avons bien vu dans les expériences que nous avons conduites récemment : les salariés comprenaient mieux la stratégie de leur entreprise, elle leur paraissait plus cohérente après la mise en œuvre des conférences de consensus.

Par contre, compte tenu du tout petit nombre de salariés mobilisés sur une ou quelques conférences de consensus, il est nécessaire d'ouvrir en même temps d'autres espaces de discussion pour que l'ensemble des salariés puissent aussi s'exprimer. Le moyen le plus efficace aujourd'hui est d'ouvrir un espace de dialogue en ligne. Nous accompagnons toutes nos conférences de consensus d'un tel espace numérique : il permet d'ouvrir la discussion avec tous les salariés sur la base de questions posées par les participants aux conférences de consensus.

On pourrait dire que ces méthodes d'association des collaborateurs à la définition des choix de l'entreprise sont une forme de « dialogue stratégique ». Comment peut-il s'articuler avec le « dialogue social » classique, entendu comme concertation et négociation avec les représentants des salariés, qu'il s'agisse des organisations syndicales ou des IRP ?

Le « dialogue stratégique » avec les salariés est le même que celui qui implique les administrateurs et le haut management, sauf qu'il implique plus de participants et qu'il est plus riche parce que plus large. De ce point de vue, notre intervention dans une entreprise ne change pas les positionnements des acteurs les uns par rapport aux autres ; elle ne remet pas non plus en cause les rôles respectifs des différents acteurs de l'entreprise. Et donc, il ne peut y avoir de confusion entre le dialogue stratégique pratiqué avec les salariés

et le dialogue social.

Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas prendre en considération les organisations syndicales lorsque l'on organise une démarche de dialogue collaboratif dans une entreprise. Au contraire, il est nécessaire de leur expliquer ce qu'on en attend, pourquoi une telle démarche est organisée et le rôle qu'elles peuvent y jouer, si elles le souhaitent.

Pour conclure, comment voyez-vous la suite du Grand Débat, qui s'attire aussi pas mal de critiques ?

Le Grand débat est une réponse politique à une situation de crise qui pourrait être longue. Il pose trois défis majeurs.

Le défi de la mobilisation : est-ce que les Français/es vont participer à ce Grand débat ? Il semble que ce défi soit en voie d'être gagné étant donné le nombre de réunions locales ou de réponses postées sur le site granddebat.fr. Il faut dire que la communication a son propos est massive et que les Français/es ont découvert qu'ils avaient des choses à dire et qu'ils pouvaient le faire.

Le second défi est celui de la lisibilité du débat : le Grand débat va générer de nombreuses prises de parole individuelles et collectives. Comment cela va-t-il être synthétisé ? Quels éléments en seront tirés, comment et par qui ? La synthèse du débat et la clarté de l'exposé de ses lignes de forces, même contradictoires, sont des conditions de la qualité de l'ensemble du dispositif, et de sa crédibilité.

Le troisième défi est celui du débouché du débat : qu'est-ce que le Président de la République et le Gouvernement vont faire de ce qui sortira du débat ? De quelle manière vont-ils prendre en considération tout ce qui va être dit ? Ce dernier défi est critique : de la manière dont le débat sera valorisé par le Président dépendra l'ambiance politique des années qui sont devant. Cela peut être un formidable renouveau qui donnera une impulsion historique à la France ou, au contraire, le retour vers des heures sombres et le prélude à un affaiblissement historique de la qualité démocratique de notre société.

Pour en savoir plus :

Metis, « Concertation et débat public » par Gilles-Laurent Rayssac, Danielle Kaisergruber - 28 Mars 2016



Les processus de concertation et de débat collectif se sont développés d'une part dans le public (État, grands projets d'équipement, collectivités territoriales) et d'autre part dans le privé en s'ignorant superbement. Alors que le gouvernement a lancé le Grand débat national, la question de la parole mérite d'être également posée dans l'entreprise. Or, malgré la soif d'implication de la part des salariés, malgré les bénéfices bien connus de la démarche, l'intelligence collective peine à se développer dans les entreprises françaises. Il faut donc s'interroger sur le pourquoi de cette situation, sur les facteurs clés de succès à réunir et sur les outils à mobiliser.



Photo de Antenna sur Unsplash

S'agissant d'un concept un peu émergent et très dévoyé, il n'est pas inutile de commencer par une tentative de définition de cette réalité parfois insaisissable, l'intelligence collective. D'après Wikipedia, « l'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents) ». Cette définition n'est pas satisfaisante, car elle pourrait tout autant s'appliquer à la connaissance, voire à la compétence, même si elle marque bien le fait (déterminant) selon lequel « en utilisant et en favorisant les interactions au sein du groupe, l'intelligence collective prend le dessus ».

Comme l'écrit le sociologue et philosophe Pierre Lévy, auteur de *L'Intelligence collective ; pour une anthropologie du cyberspace* (Paris, La Découverte, 1994), l'intelligence collective est « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ». Elle est la « capacité à maximiser la liberté créatrice et l'efficacité collective ». Beaucoup plus pertinente, cette définition présente le double inconvénient de ne pas mettre l'accent sur les dimensions réflexive et coopérative pourtant essentielles et de ne pas s'ancrer dans le travail (voir dans *Management & RSE* « Travailler ensemble : pour une intelligence de la coopération », novembre 2014).

C'est pourquoi je propose la définition suivante : l'intelligence collective est une ressource stratégique d'une communauté de personnes (ou d'une organisation comme une entreprise) consistant à faire levier sur les interactions entre ses membres au travail pour collaborer dans la recherche d'un résultat commun, mettre en réflexion l'organisation sur son propre fonctionnement, optimiser les processus d'apprentissage permanent, articuler les processus de créativité et d'innovation dans un monde complexe.

La soif d'implication des salariés et travailleurs doit trouver un débouché

Le travailleur et le citoyen ne sont pas deux facettes déconnectées d'une même personne, mais reflètent des attitudes et des aspirations en interaction. Dans son rapport, publié en 1982, Jean Auroux, ministre du Travail, livrait la logique à l'origine des textes de loi qui portent son nom : « citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans l'entreprise ». Avec Danielle Kaisergruber et Gilles-Laurent Rayssac, je soutiens l'hypothèse - que nous étayons dans un rapport à paraître prochainement - que les difficultés de la

concertation au sein de la Nation, des collectivités territoriales et de l'entreprise font système. C'est donc une culture du dialogue, de la délibération, qu'il faut développer, à la fois pour apaiser les frustrations dans la Cité et améliorer le climat et les conditions de travail dans l'entreprise. Cette ingénierie de la discussion est aussi un atout pour mieux permettre à chacun, citoyens et travailleurs, de se sentir écouté, de prendre des initiatives, de trouver sa place, c'est-à-dire de s'impliquer.

Les Français sont en phase avec cette idée de congruence entre la délibération dans *la Société* et celles qui devraient se tenir dans *les sociétés*. D'après le Baromètre de l'intelligence collective, mené par BVA pour Bluenove publié en décembre 2018, près de 6 Français sur 10 estiment que les mobilisations démocratiques menées par l'État ou les collectivités territoriales doivent avoir un impact sur les attentes à l'égard des entreprises (consultation, participation à la prise de décision...). En particulier, 37 % des Français considèrent que « comme dans la vie démocratique, les Français devraient être plus consultés par leur entreprise » ; pour 20 %, « comme dans un projet de loi citoyen, les Français devraient de plus en plus pouvoir amender ou modifier une décision au sein de leur entreprise ».

A de nombreuses reprises, Laurent Berger, secrétaire Général de la CFDT a indiqué que la première attente issue de la vaste enquête « Parlons travail », réalisée par son syndicat et publiée en mars 2017 à laquelle ont répondu plus de 200 000 salariés, consistait en la volonté d'avoir son mot à dire, dans le travail et dans le fonctionnement de l'entreprise. J'extrais ces quelques chiffres de cette enquête, qui montrent un fort consensus proche ou supérieur à 75 % :

- 79 % des répondants aimeraient que leur entreprise ou administration ait un fonctionnement plus démocratique ;
- 73 % d'entre eux veulent participer davantage aux décisions importantes qui affectent leur entreprise ou administration ;
- 74 % préféreraient plus d'autonomie à plus d'encadrement.

L'enquête révélait aussi que les travailleurs qui souffrent le plus au travail sont ceux qui disent ne pas avoir assez d'espace pour s'exprimer ou pour s'organiser.

L'entreprise est la dernière roue du carrosse de l'intelligence collective

Comment croire que l'entreprise pourrait rester à l'écart de la poussée de la parole publique dont nos concitoyens s'emparent avec le succès du Grand débat national qui, aujourd'hui, semble se confirmer ? L'entreprise elle aussi, doit accueillir positivement cette poussée, l'organiser et l'entremêler avec son fonctionnement usuel, plutôt que de l'ignorer, ce qui reviendrait à la laisser à la merci de l'informel (rumeurs, conflits larvés, souffrance au travail qui couve sous la cendre sans débouché d'expression).

Dans un précédent article (« Innovations managériales : les désirs sont désordre », *Metis*, décembre 2018), j'ai montré à quel point la France est un pays dont les structures productives sont encore enserrées dans un « taylorisme qui ne passe pas », dans un mode de relation très hiérarchique, qui ne valorise pas la prise d'initiative et l'autonomie. En va-t-il différemment de l'intelligence collective ?

Le baromètre de l'intelligence collective montre à quel point l'entreprise est perçue comme étant en retard par rapport au reste de la société : seuls 21 % des Français déclarent que c'est dans les entreprises que l'intelligence collective fonctionne de la manière la plus efficace, contre 45 % qui citent le milieu associatif, 39 % les communautés d'intérêt (clubs, groupes de passionnés), 34 % le monde de la recherche, 28 % les villes et les quartiers et même 23 % les écoles et universités.

L'entreprise, qui ferme la marche dans ce classement (avec cependant le monde du sport) aura donc fort à faire pour combler son « déficit démocratique ». Le manque d'écoute dans l'entreprise (« en comparaison avec ce que les pouvoirs publics permettent aux citoyens, les entreprises sont en retard dans l'écoute des opinions de leurs salariés ») est identifié par 51 % des salariés et même 40 % des chefs d'entreprise.

Alors que les uns comme les autres reconnaissent l'intérêt de l'intelligence collective, le passage à l'acte est problématique et se matérialise dans d'importants écarts de perception : si 71 % des chefs d'entreprise se disent satisfaits de l'attention portée à l'opinion des salariés dans leur entreprise, seuls 25 % des salariés partagent cet avis. De plus, cette attention n'est pas uniformément distribuée : ce dernier pourcentage s'étage de 35 % chez les cadres à 19 % seulement chez les employés et ouvriers.

Les regards divergent aussi sur la mise en place des processus : 62 % des dirigeants déclarent qu'ils ont déjà consulté l'ensemble des salariés de leur entreprise ou un très grand nombre d'entre eux, mais seuls 42 % des salariés indiquent qu'une telle consultation a effectivement été mise en place dans leur entreprise. Enfin, 76 % des chefs d'entreprise contre 39 % des salariés seulement pensent que le climat managérial interne de leur entreprise est favorable à la mise en place d'actions d'intelligence collective.

Lorsque ces consultations ont lieu, comment se déroulent-elles ? 70 % des chefs d'entreprise ont consulté en présentiel, 50 % via des outils digitaux... Mais ils sont 94 % à avoir utilisé pour ce faire des questionnaires, outils fermés et non conversationnels. Viennent ensuite les boîtes à idées (55 %), les processus de vote sur un sujet d'entreprise (52 %), les réseaux sociaux d'entreprise (49 %), mais beaucoup plus marginalement des plateformes de co-construction d'idées (24 %). La richesse de l'échange n'est donc pas toujours au rendez-vous.

Les bénéfices de l'intelligence collective pour l'entreprise sont pourtant bien connus

Selon le sociologue Pierre Veltz, « au niveau d'un site productif, la performance repose moins sur la qualité et le coût des diverses ressources que sur l'intelligence de leur combinaison, autrement dit l'efficacité de l'organisation et du tissu relationnel ». Dans *La confiance, un nouveau leadership ?* Barbara Dalibard, directrice générale de SNCF Voyageurs explique : « l'intelligence collective, c'est trouver la meilleure solution, ensemble, c'est-à-dire savoir tirer en permanence partie des ressources où qu'elles soient dans l'entreprise. Cela implique, pour le dirigeant, de savoir sortir d'une autorité prescriptive et de passer à une autorité de compétences et d'influence, plus riche et plus ouverte ». On trouvera dans ce dossier de *Metis* deux exemples inspirants avec Renault/Flins et Michelin (voir dans *Metis*, « Les nouvelles formes du travail : autonomie, responsabilisation, participation », janvier 2019).

De ce fait, il existe un certain consensus entre chefs d'entreprises et salariés sur l'importance de la consultation/participation : selon le baromètre de l'intelligence collective,

90 % des salariés (et 77 % des chefs d'entreprise) estiment même que « les salariés doivent être associés à la construction de la stratégie de l'entreprise ». La sensibilité managériale sur le sujet est forte.

Le baromètre montre que l'intelligence collective dispose d'un potentiel significatif. Malgré la relative pauvreté des processus de dialogue mis en place, elle n'a pas la réputation d'être un paravent ou une méthode employée par les dirigeants pour donner l'impression de prendre en compte les souhaits des salariés sans rien changer par ailleurs. De fait, 67 % des salariés ont une bonne opinion de l'intelligence collective (dont 79 % chez les moins de 30 ans et 74 % chez les cadres).

Il existe aussi un fort consensus, chez les dirigeants comme chez les salariés, sur la pertinence de l'intelligence collective pour traiter des thématiques absolument cruciales pour le bien-être des salariés et la compétitivité des entreprises. A la question « sur quels sujets les démarches d'intelligence collective vous semblent-elles pertinentes ? », la culture de l'entreprise arrive en première place (chefs d'entreprise : 80 %, salariés : 72 %), suivie par l'organisation de l'entreprise (chefs d'entreprise : 72 %, salariés : 70 %). Bien que complexe, la stratégie de l'entreprise ressort comme objet de concertation pour la grande majorité des chefs d'entreprise (68 %) et des salariés (63 %). La dimension d'innovation n'est pas oubliée puisque l'identification de nouveaux produits ou de nouveaux services est aussi mise en avant par 69 % des chefs d'entreprise et 71 %, des salariés.

Les facteurs clés de succès d'une démarche d'intelligence collective

Les principaux facteurs de réussite et d'échec identifiés pour mener à bien une démarche d'intelligence collective en entreprise peuvent avec profit s'inspirer des solutions apportées par les processus de concertation publique comme le Grand débat national. Communiquer, engager et susciter la confiance à l'égard de la démarche sont les trois facteurs clés de succès pour les chefs d'entreprise comme pour les salariés, selon le Baromètre de l'intelligence collective. Les salariés sont plus attentifs que leurs dirigeants vis-à-vis de trois facteurs qui nous semblent effectivement déterminants : le suivi de la consultation (cité par 47 % des salariés contre 37 % des dirigeants), l'établissement d'une charte transparente de fonctionnement de la démarche (42 % contre 25 %) et la formalisation des enjeux collectifs précis (40 % contre 29 %). On constate ici l'importance du respect et de l'empowerment

(pouvoir d'agir) des communautés ou parties constituantes consultées.

En cohérence, les deux tiers des chefs d'entreprise et des salariés sont soucieux du risque de déception lié à l'émergence d'attentes non satisfaites, identifié comme le risque principal pour une démarche d'intelligence collective (toujours selon le Baromètre de l'intelligence collective). Deux autres facteurs d'échec sont mis en avant par les salariés : ne pas mobiliser suffisamment les salariés (cité par 62 % d'entre eux contre 46 % des dirigeants) et ne pas réussir à créer suffisamment de confiance (60 % contre 35 %). D'autres risques souvent envisagés comme la perte de contrôle sur les échanges qui deviendraient imprévisibles ou la construction de conclusions trop consensuelles sont jugés plus minoritaires, par les salariés comme par les dirigeants.

Pour garantir le succès d'une démarche de mobilisation de l'intelligence collective en entreprise et compte tenu de l'importance des enjeux qu'elle adresse, celle-ci doit être outillée ; elle constitue une véritable « ingénierie de l'expression au travail » (voir dans *Management & RSE*, « L'expression des salariés au travail : 7 bonnes pratiques pour réussir », décembre 2013).

L'intelligence collective est aussi un outil de RSE

Il ne s'agit pas de transformer l'entreprise en espace de démocratie, ce qu'elle n'a pas lieu d'être. En revanche, la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) comme l'intelligence collective et les processus de management délibératif sont des outils pour tendre vers une démocratisation du travail, c'est-à-dire des procédures de prise en compte des aspirations de chacun, d'échange contradictoires, de règlement pacifié des désaccords et de construction d'un avenir commun (voir dans *Management & RSE* « L'entreprise, espace de démocratie ou de bon gouvernement ? », avril 2018).

Dans l'entreprise, l'intelligence collective peut reprendre les bonnes pratiques de la RSE en matière de professionnalisation du dialogue avec les parties prenantes, de création d'écosystèmes autour d'enjeux communs. Elle peut aussi reprendre les bonnes pratiques de la concertation publique, car les deux approches (privée et publique) se sont développées

dans l'ignorance réciproque. Par exemple on voit l'usage du référendum se développer en entreprise (depuis les lois Travail d'août 2016 et les ordonnances Travail de septembre 2017), mais malheureusement sans le formalisme qui permettrait de le rendre plus juste et efficace : organisation de la loyauté des débats, informations complètes données aux votants avec respect du contradictoire, etc. De même, le modèle de la conférence de consensus, développé dans le public, est presque inconnu dans l'entreprise (voir dans *Metis* : « De la concertation publique aux entreprises », janvier 2019).

Les processus d'intelligence collective ne se limitent pas aux frontières organisationnelles de l'entreprise, mais se tournent vers son environnement, ses parties prenantes externes. Selon le baromètre de l'intelligence collective, les publics les plus intéressants à consulter selon les chefs d'entreprise sont leurs clients (71 %), les pouvoirs publics (27 %), le grand public (26 %), leurs fournisseurs (25 %), leurs concurrents (23 %) et les investisseurs (17 %). Un premier pas vers la construction d'un dialogue structuré avec ses parties prenantes...

Les outils technologiques utilisés reflètent la verticalité du pouvoir dans les entreprises françaises

L'analyse des outils utilisés confirme la difficulté française à donner une vraie place au dialogue en entreprise. Les outils technologiques d'information (courriers électroniques, intranets,...) se coulent parfaitement dans les structures hiérarchiques héritées du taylorisme, mais ils privilégient la transaction et restent un outil de transmission d'informations selon un mode vertical.

Ce sont les réseaux sociaux d'entreprise qui permettent de faire un pas décisif et font entrer cette verticalité en turbulence : on passe à une approche de communication (et non d'information) de nature relationnelle (et non transactionnelle) et selon un mode transversal. On essaye de mobiliser l'intelligence collective en privilégiant l'échange et l'interactivité.

Ce n'est donc pas une surprise de constater, comme le montre l'étude IPSOS sur la

perception et l'usage des réseaux sociaux d'entreprise par les salariés, que la diffusion de ces outils accuse en France un profond retard par rapport aux autres pays européens (voir dans *Metis* :« Réseaux sociaux d'entreprise : l'exception managériale française », juillet 2013).

Ici aussi, le monde du travail ne diffère pas de la société qui l'englobe. Les usages des citoyens (et non seulement des salariés) vis-à-vis des outils non professionnels présentent le même retard. Une étude Eurostat sur des données de l'année 2016 montre que c'est en France que l'on trouve le pourcentage des citoyens de 16 à 74 ans ayant utilisé les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) parmi ceux ayant utilisé internet dans les trois derniers mois le plus bas. La France est le dernier pays de l'Union européenne avec 49 % des femmes et 44 % des hommes contre respectivement 65 % et 61 % en moyenne pour l'UE.

Les fortes aspirations à l'expression de la part des citoyens et des travailleurs, qui ne trouvent pas toujours un contexte favorable, sont amplifiées par la technologie : malgré leurs aspects délétères (émulsion des passions, enfermement dans des bulles de convictions renforcées, multiplication de l'infox...), internet et les réseaux sociaux brisent la verticalité et les monopoles de l'information et cela aussi bien dans la société que dans l'entreprise. Le Web 2.0 favorise l'interactivité du dialogue.

Cette exception managériale française va jusqu'à distordre la destination des outils. Un rapport produit par la chaire intelligence RH et RSE de l'IGS, avec le cabinet BDO, coordonné par Jean Pralong, professeur de gestion en Ressources humaines à l'IGS-RH, montre qu'en France, les réseaux sociaux d'entreprise renforcent le cloisonnement entre les services, les fameux « silos » qui sont devenus de puissants obstacles à l'innovation (Sylvain Rolland, « Pourquoi les réseaux sociaux d'entreprise ne marchent pas », *La Tribune*, 28 novembre 2017).

Loïc Blondiaux, directeur de publication de la revue *Participations*, pointe l'impact de deux phénomènes dans les processus de concertation publique : la montée en puissance des acteurs économiques transnationaux ou des GAFAM, les géants du numérique et de l'internet, dont l'impact sur les débats publics, les opinions et les modes de vie est considérable ; l'élévation du niveau d'éducation de la population et la diversification des sources

d'information, qui ont accru les capacités de critique envers les gouvernants. « Les institutions et les gouvernements des démocraties représentatives sont donc doublement remis en cause, par le haut, avec l'affirmation d'acteurs économiques qui outrepassent les règles démocratiques et à qui les gouvernements ne peuvent imposer leur volonté, et par le bas, avec des citoyens qui n'acceptent plus de déléguer leur pouvoir et leur parole sans avoir la possibilité de s'exprimer ».

Le même phénomène est à l'œuvre dans l'entreprise, avec par le haut des salariés qui se jouent des règles de préséance, court-circuitent la hiérarchie et menacent le monopole de l'information et de la permission détenu par les managers et par le bas avec des collaborateurs bien formés, avides d'autonomie et de liberté d'expression.

Conclusion

Les processus de dialogue et de concertation ont du mal à s'exprimer aussi bien dans la sphère publique que dans le monde de l'entreprise. C'est pourtant un enjeu essentiel pour progresser vers une démocratisation du travail, levier de différenciation compétitive et de qualité de vie, au travail comme dans la société. Il faut donc lever les obstacles et s'atteler à montrer concrètement les bénéfices de ces démarches. Le Grand débat national est une grande et belle nouvelle pour le monde des entreprises : elles sont placées au défi d'accueillir plus favorablement les attentes de citoyens davantage capables et demandeurs de prendre la parole.

Pour aller plus loin

- « Baromètre de l'intelligence collective : Où en sont les grandes entreprises françaises ? », Bluenove et BVA, 6 décembre 2018. Cette enquête était destinée à déterminer le degré de maturité des grandes entreprises françaises sur les sujets d'intelligence collective. Des échantillons représentatifs des chefs d'entreprises de 500 salariés et plus (401 interviews), des salariés d'entreprises de 500 salariés et plus (1000 interviews) et du grand public (1090 interviews) ont répondu à cette étude, menée par téléphone et par internet en octobre et novembre 2018. Définition de l'intelligence collective présentée aux répondants : capacité à



mobiliser des communautés de grande taille (des centaines, de dizaines de milliers de participants) sur des enjeux clés pour co-créeer des solutions nouvelles.

- Paule Boffa-Comby, Présidente ReThink & LEAD, *La confiance, un nouveau leadership? Les 7 clefs de l'intelligence collective*, ReThink & LEAD Editions, 88 pages, 2015

- « La démocratie participative : entretien avec Loïc Blondiaux », ENS Lyon, 15 janvier 2018

Être partie prenante du travail et de son organisation, délibérer en politique
Une réponse à la crise démocratique ?

- Partie III -

- **Être partie prenante du travail et de son organisation, délibérer en politique..... pp. 68-122**
 - Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat
Borzeix Anni et alii, Sociologies du travail n°57 (pp. 1-19), *OpenEdition* (<https://journals.openedition.org>), 2015, 22 p.
 - De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?
Bevort Antoine, Participations n°5 (pp. 33-51), *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2013, 20 p.
 - L'impératif délibératif
Blondiaux Loïc et Sintomer Yves, Collège international de Philosophie n°63 (pp. 28-38), *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2009, 12 p.

Sociologie du travail

Vol. 57 - n° 1 | Janvier-Mars 2015

Participer. Pour quoi faire ?

Participer. Pour quoi faire ?

Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat

Introduction

Reinventing Work through Participation. Old Debates, New Perspectives

ANNI BORZEIX, JULIEN CHARLES ET BÉNÉDICTE ZIMMERMANN

p. 1-19

Résumés

Français English

Ouverture vertueuse aux voix de chacun pour certains, la participation au travail s'apparente pour d'autres à une forme sournoise de domination consentie. Dépasser cette opposition suppose d'abord de s'enquérir de ce que participer veut dire dans un environnement caractérisé par l'asymétrie de la relation salariale, et d'en identifier les ambiguïtés constitutives. Il importe, ensuite, de se doter d'outils permettant de problématiser les rapports entre travail et démocratie, non pas de manière abstraite et générale, mais au plus près d'expériences concrètes de travail et de participation. Pour ce faire, nous proposons d'appréhender, à la suite de John Dewey, la participation selon une logique de l'enquête et de l'expérimentation plaçant chaque participant en position d'enquêteur appelé à s'enquérir de la meilleure manière de contribuer à une activité, de définir son contenu, les conditions et les attendus de sa réalisation, mais aussi ses finalités.

Seen by some as a desirable opportunity, for others participation at work resembles an underhand form of domination by consent. Overcoming this polarity first requires to explore what participating means in an environment characterised by asymmetry in employees-employers relations, and to identify its constituent ambiguities. Next, we need to acquire the tools to define the issues in the relations between work and democracy, not generally and in the abstract, but in the practical experience of work and participation. To do this, we propose to follow John Dewey in addressing participation through the lens of enquiry and experimentation, placing each participant in the position of an investigator

required to examine the best way to contribute to an activity, to define its content, conditions and outcomes, but also its purposes.

Entrées d'index

Mots-clés : Activité, Enquête, Expérimentation, Démocratie, Participation, Travail, Responsabilité, Pouvoir d'agir

Keywords : Activity, Enquiry, Empowerment, Experimentation, Democracy, Participation, Work, Responsibility

Texte intégral

- 1 De nombreux travaux sur la démocratie participative soutiennent qu'accroître la participation serait vertueux, en termes de légitimité (Gutmann et Thompson, 2002), d'optimalité des décisions (Hong et Page, 2004), de confiance (Landau, 2008), de justice sociale (Gret et Sintomer, 2002), d'éducation (Talpin, 2006) ou encore d'*empowerment* (Carrel, 2013). Inversement, toute une frange de la sociologie du travail développe une forte suspicion et un discours critique à l'encontre de la notion de participation telle qu'elle est investie et appropriée par le management (Linhart, 2003 ; Poutsma *et al.*, 2003 ; Durand, 2004 ; Bouquin, 2006 ; Fortino, 2013). L'objectif de ce numéro, et en particulier de cette introduction, est de dépasser cette opposition entre une appréhension de l'impératif participatif comme ouverture heureuse aux voix de chacun, d'un côté, comme forme sournoise de domination consentie, de l'autre, pour soumettre les expériences concrètes de la participation à l'enquête sociologique. Autrement dit, il s'agit de problématiser, dans l'espace du travail, le lien entre participation et démocratie, plutôt que de considérer le résultat connu d'avance.
- 2 Cela revient à faire nôtre l'interrogation de la philosophe Joëlle Zask (2011) quant à « ce que participer veut dire ». La réponse qu'elle propose se décompose en trois types d'expériences : participer c'est « prendre part » (à un groupe orienté vers une activité commune), c'est aussi « apporter une part » (contribuer) et « recevoir une part » (bénéficier). La participation se conçoit et se déploie dès lors dans l'articulation plus ou moins harmonieuse entre ces trois expériences. Dans leur désunion, J. Zask voit « la source de toutes les injustices » (Zask, 2011, p. 14), et dans leur réciprocité les fondements de l'idéal de la démocratie participative. En indiquant une attente de contribution et d'implication personnelle dans les choses du commun, la participation ainsi définie constitue une composante essentielle de toute communauté, entendue au sens large de « groupe dont la finalité est une activité en commun » (Zask, 2011, p. 17). Au-delà des critiques internes que cette perspective peut soulever¹, son appropriation sociologique requiert reformulation et complément d'enquête.
- 3 Dans la perspective qui est la nôtre, cette reformulation s'entend comme un déplacement de problématique autour des questions suivantes : quelles sont les formes du prendre part ? Quels sont les lieux, dispositifs et procédures de participation ? Qui prend part et comment ? Quels sont les moyens effectifs de contribuer des uns et des autres ? Quels sont les attendus de la contribution, et quel est le cadre moral qui préside à leur définition ? Qu'est-ce que prendre part dans un cadre donné fait aux choses, aux personnes et à leur environnement ? Tout en déclinant le dilemme de la contribution/rétribution, les interrogations que nous formulons ici dessinent une grille d'analyse plus large qui fait de la liberté et du pouvoir de participer des enjeux décisifs. Ceux-ci deviennent en effet centraux dès lors que l'on se donne le travail comme domaine d'investigation. Car

le lien entre citoyenneté, démocratie et participation dans l'entreprise, et plus largement au travail, ne va nullement de soi. Le monde du travail pose avec force, tel un miroir grossissant, le problème de l'asymétrie des acteurs et des inégalités dans la participation.

4 Il y a au moins trois raisons à cela. D'abord, la forme dominante de la relation de travail, le salariat, se caractérise par une relation de subordination du salarié à l'employeur, par un rapport d'inégalité juridique où l'employeur occupe une position de direction, de commandement (Commons, 1931). Ensuite, tous les salariés ne maîtrisent pas également les compétences requises pour participer, et tous n'ont pas forcément la volonté de participer dans le cadre des dispositifs de participation institués par l'entreprise ou les organisations professionnelles. Enfin, en dépit de ces limites, travailler c'est d'une certaine manière toujours déjà participer, tout du moins au sens du « prendre part » et du « contribuer à un but commun », à savoir la réalisation du produit ou du service visé par l'entreprise.

5 Fuyante et polysémique, la notion de participation au travail irrite tant elle concentre d'ambiguïtés. Comme le souligne Antoine Bevort (2013, pp. 47-48), « pour des raisons tout à la fois psychologiques, sociales et économiques, le droit des salariés à la *voix* est une nécessité pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Or le principe de la *voix* (que l'on peut définir comme une forme de participation citoyenne) est par nature en tension avec le principe de la subordination ». L'histoire de la participation au travail, aussi bien dans ses formes directes qu'indirectes, se fait le reflet de cette improbable quête d'une conciliation entre liberté et subordination. De l'espoir ouvrier autogestionnaire à la mobilisation managériale des salariés, en passant par l'histoire de la démocratie industrielle représentative, la participation occupe un territoire indécis, tantôt point de passage, tantôt point de rupture entre capitalisme et démocratie. Elle pose la question du salariat et de ses alternatives, elle interroge plus largement le rôle et la place de l'entreprise et du travail dans la société. « Ce que participer veut dire » soulève alors inéluctablement la question de « ce que travailler veut dire » (Zimmermann, 2011), et inversement. C'est pourquoi le regain d'intérêt que suscite aujourd'hui la participation au travail chez les chercheurs français (Piriou et Lenel, 2011 ; Bérout, 2013 ; Bevort et Giraud, 2014) et plus largement au niveau international (Ferrerias, 2007, 2012 ; Budd *et al.*, 2010 ; Wilkinson et Fay, 2011 ; Menendez, 2011 ; Knudsen *et al.*, 2011 ; Bonvin, 2012 ; Charles, 2012a), mais aussi chez les employeurs, les travailleurs et les acteurs publics, mérite que l'on y regarde de plus près, en lien avec les expérimentations qu'elle suscite.

6 Que nous disent ces expériences sur l'articulation de la participation au travail à la démocratie et au politique ? Au-delà des ambivalences, tensions et contradictions historiques de la participation qui se trouvent requalifiées au fil du temps — mais perdurent parce qu'elles sont consubstantielles au compromis entre capitalisme et travail qui caractérise, sous différentes versions, les sociétés européennes —, l'enquête sur la participation au travail que nous souhaitons ouvrir avec ce numéro se veut autant analytique qu'attentive à ce que les expériences participatives d'aujourd'hui, des plus classiques aux plus contestataires, nous disent des attentes et des renoncements, des déceptions et des espoirs projetés sur le travail de demain. Cela suppose de sortir des périmètres trop assurés de la sociologie du travail, des organisations ou du politique pour faire du travail et de la participation les objets d'une sociologie qui conjugue dans une même démarche d'enquête différentes approches et échelles d'analyse : de l'expérience située des personnes — saisie au plus près des situations de travail et des formes de l'engagement participatif — aux institutions qui encadrent leurs activités, en passant par le niveau des entreprises et des

organisations dans lesquelles se déploient ces dernières.

1. La participation au travail : un vieux dilemme

7 Il ne s'agit nullement de retracer ici l'histoire de la participation au travail, mais plutôt d'en rappeler quelques repères et enjeux historiques, comme autant de points d'ancrage d'une problématisation contemporaine. La participation est enjeu de démocratie, nous l'avons dit, mais cette dernière peut être directe ou indirecte. Dans le domaine qui nous intéresse, la participation est aussi affaire de conditions de réalisation du travail, d'accomplissement de l'acte productif. Elle relève du faire tout autant que du dire. Nous limiterons notre propos au cas français, laissant de côté des mouvements aussi importants que les conseils ouvriers soviétiques, la codétermination allemande, l'autogestion yougoslave ou encore la démocratie industrielle scandinave. Il n'en reste pas moins que les ambiguïtés soulevées à partir du contexte français valent bien au-delà de nos frontières.

1.1. Trois ambiguïtés constitutives

8 Le milieu du XIX^e siècle constitue en France un moment charnière dans la configuration d'une problématique relative à l'articulation entre travail et démocratie. La révolution de 1848 donna lieu, à Paris comme dans des villes de province telles que Lyon (Lequin, 1977), à un important mouvement coopératif qui se traduisit par la création d'associations de production ouvrières, mais également de consommation. Suivant les enseignements du philosophe Pierre Leroux et du socialiste Louis Blanc, ces associations se faisaient le pendant économique du suffrage universel alors réinstauré sur le plan politique. Elles partageaient un même programme : abolir le salariat et assurer un travail régulier à tous pour les associations de production ; vendre à prix coûtant les objets nécessaires à la vie quotidienne pour les associations de consommation. Il est intéressant de noter l'étroite connexion entre travail, consommation et émancipation politique qui caractérisait ce programme. Alors que la question de la consommation est passée au second plan des débats sur la participation au travail au cours d'un XX^e siècle qui a précisément vu triompher la société de consommation, cette question est aujourd'hui, sur fond de souci de développement durable et de remise en question des vertus de la croissance, reposée avec force par les expériences participatives les plus contestataires, telles que les chantiers participatifs discutés dans ce numéro.

9 Si cet élan associant coopératives de production et de consommation retomba après la révolution, l'exigence de conciliation entre travail et démocratie continua cependant à alimenter, dans la seconde moitié du XIX^e siècle, projets et initiatives philanthropiques, comme l'illustre le familistère de Guise de Godin (Lallement, 2009). Même si ces projets n'ambitionnaient pas d'abolir le salariat et ses hiérarchies, les espoirs d'émancipation ouvrière placés dans la participation directe des travailleurs étaient réels chez ces philanthropes et employeurs éclairés du début de l'industrialisation. Entre ces deux modèles, participation directe à l'instigation des travailleurs ou formes participatives concédées par l'employeur, s'imisce une première ambiguïté qui pèse aujourd'hui sur la participation au travail. Elle pose la question décisive de la

prise des travailleurs sur la définition même du cadre et des modalités de la participation.

10 Une deuxième ambiguïté historique, dont les traces sont encore actives dans le débat contemporain, renvoie à l'éviction, dès la fin du XIX^e siècle, de la démocratie directe au profit de la représentativité syndicale — expression d'une méfiance, y compris parmi les leaders du mouvement ouvrier, à l'égard du principe de la démocratie directe (Lallement, 2011). L'institutionnalisation, après 1884, des organisations professionnelles comme principaux canaux de participation, indirecte cette fois, des salariés, et leur consolidation dans ce rôle en 1919, 1936, 1968 et 1982, pose la délicate question du périmètre disponible pour la participation directe et de son articulation avec la participation indirecte. Si le mouvement autogestionnaire des années 1970 (Hatzfeld, 2013) fut une tentative pour contrebalancer le primat de la représentation syndicale, il ne parvint pas à s'installer dans la durée de manière significative.

11 Enfin, une troisième ambiguïté est relative à la dimension « naturellement » participative du travail, en dehors de tout dispositif spécifique visant à instituer la participation. C'est ce que montrent Anni Borzeix et Danièle Linhart en insistant sur la face cachée d'une « participation couverte, masquée et clandestine » (Borzeix et Linhart, 1988, p. 38) qui se déploie entre le travail prescrit et le travail réel. La participation se fait alors ressource productive pour l'action, outil de contestation de la prescription, mais pas nécessairement contre les intérêts de l'entreprise et encore moins contre la recherche du travail bien fait. C'est un paradoxe qui porte le nom de *manufacturing consent* sous la plume de Michael Burawoy (1979).

12 Ces trois ambiguïtés constitutives suggèrent combien il serait réducteur de vouloir distinguer de manière trop exclusive la participation directe de la participation indirecte, mais aussi la participation directe comme engagement personnel dans le travail de la participation pilotée par des dispositifs managériaux. Si ce numéro porte de manière privilégiée sur des formes de participation directe qui engagent une implication personnelle dans la gestion collective du travail et/ou de son organisation, il fait également sienne une interrogation sur la façon dont ces formes s'articulent aux versions représentatives de la participation tout comme à l'engagement inhérent à tout geste productif.

1.2. De l'effervescence des lois Auroux aux expérimentations contemporaines

13 Ce fut précisément un des objectifs des lois Auroux, en 1982, que de renouer ces différentes dimensions de la participation au travail². Combiner le droit à la représentation collective et le droit à l'expression directe des salariés était leur objectif. Tout en consacrant les organisations syndicales comme acteurs de la négociation d'accords appelés à faire descendre la *voix* individuelle dans l'entreprise, les lois Auroux préconisent la création de groupes d'expression directe des salariés, appelés à se prononcer sur leurs conditions de travail. Au début des années 1990, le bilan de ces lois est mitigé. Des accords ont été conclus dans de nombreux établissements, mais les groupes d'expression directe n'ont que rarement réussi à s'installer dans le temps (Le Goff, 2008), laissant alors le terrain de la participation directe aux initiatives managériales — telles que les cercles de qualité —, ce qui eut pour effet d'en brouiller encore un peu plus la lisibilité³.

À cet égard, il est intéressant de relever le parallélisme entre la carrière de la participation directe dans le débat public et les pratiques d'entreprise, d'une part, et son traitement par la discipline sociologique, d'autre part. Alors que les lois Auroux suscitent une véritable effervescence sociologique qui se traduit par de nombreux travaux sur la participation au travail (voir entre autres Borzeix et Linhart, 1988 ; Jansen et Kissler, 1987 ; Lojkine, 1984 ; Martin, 1994, 1995), le bilan très mitigé de leur mise en œuvre coïncide, au milieu des années 1990, avec une prise de distance des sociologues avec le sujet, comme si participation et participation managériale étaient vouées à ne faire qu'un. Ainsi en 1986, la revue *Sociologie du travail* publie un numéro spécial consacré à l'entreprise comme un acteur à part entière de la société. Intitulé « Retour sur l'entreprise », ce numéro accorde une large place à la problématique participative⁴, mais à peine quelques années plus tard sonne l'heure du bilan. En 1992, le propos introductif de Maurice Thévenet au numéro spécial de la *Revue française de gestion* sur la participation est sombre. Il présente le management participatif comme un sujet « dont on a beaucoup — trop ? — parlé », « comme un problème plutôt qu'une solution ». « Un sujet épuisé ? », s'interroge-t-il même (Thévenet, 1992, p. 68). L'année suivante, c'est au tour de *Liaisons sociales* de publier un dossier intitulé de manière éloquente : « Le management participatif ne fait plus recette » (Rioux, 1993). Chez les sociologues du travail ou des organisations, il ne fait plus recette non plus, sinon pour en dénoncer les dérives managériales. Ainsi, au moment même où les politistes investissent la question de la participation, les sociologues du travail s'en détournent⁵. Il faudra attendre le seuil des années 2010 pour que le sujet trouve une actualité nouvelle avec notamment, en novembre 2007, un dossier du magazine *Sciences humaines* consacré à « La démocratie aux portes de l'entreprise ». Ce regain d'intérêt, qui s'est confirmé depuis lors (Ferrerias, 2007, 2012 ; Lallement, 2011 ; Zimmerman, 2011 ; Charles, 2012a ; Charles et Zimmermann, 2013 ; Bérout, 2013 ; Bevort et Giraud, 2014), coïncide avec un accent renouvelé sur la participation des salariés dans le débat public, en lien notamment avec la problématique des risques psycho-sociaux et du mal-être au travail, mais aussi avec un contexte plus général de questionnement des finalités individuelles et collectives du travail. Des inégalités sociales croissantes et une perplexité grandissante face au fonctionnement/dysfonctionnement de nos démocraties ne font qu'attiser ces interrogations (Ogien et Laugier, 2014).

15 En France, l'accord interprofessionnel de 2013 sur « la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle », largement marqué par le vocabulaire des enquêtes de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, est emblématique de ce retour de la participation au travail jusque dans le dialogue social. La « capacité des salariés à s'exprimer et à agir sur le contenu du travail » y est associée au « bien-être au travail », aux « possibilités de réalisation et de développement personnel », à « l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus », ou encore à l'exigence « que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines ». Mais l'accord n'a qu'une portée déclarative, un statut exploratoire et méthodologique sans prétention normative dans la mesure où il n'énonce aucune disposition appelée à prendre force de loi. S'il introduit une inflexion dans le débat, tout reste à faire pour traduire cette inflexion en mesures concrètes suivies de conséquences positives pour les salariés, sur lesquelles ils pourront avoir prise.

16 Cet accord reflète indéniablement un air du temps. Mais comment appréhender cette atmosphère, la saisir empiriquement, au-delà des pétitions de principes ? Telle est une des motivations à l'origine de ce numéro. La tâche est

ardue si, partant de leurs ambiguïtés historiques constitutives, on considère que les formes concrètes de la participation au travail sont non seulement plurielles, mais souvent hybrides.

1.3. Au-delà des typologies de la participation

- 17 Ces éléments de cadrage problématique seraient incomplets si nous n'évoquions pas les exercices typologiques dont les nuances sont en tant que telles significatives de la labilité de la notion. Nous nous en tiendrons à l'évocation brève de trois d'entre eux.
- 18 Dans une perspective historique, Antoine Bevort (2013) identifie quatre approches patronales de la participation ouvrière : l'approche industrielle taylorienne de la fin du XIX^e siècle où participer signifie mettre sa force de travail au service de l'entreprise ; l'approche managériale qui, dans la filiation des travaux d'Elton Mayo dans les années 1930, met l'accent sur le « facteur humain » dans le travail, sur l'importance des relations de groupes, de la dimension collective et coopérative du travail ; l'approche démocratique, incarnée surtout par la démocratie représentative organisée dans le cadre des relations professionnelles ; enfin, la participation financière.
- 19 Dans une autre variante, Danièle Linhart (2003) distingue quatre types de participation des salariés : la « participation clandestine et transgressive » synonyme de « participation couverte », qui s'exprime dans l'activité même de travail et se déploie à l'initiative des salariés ; la « participation citoyenne », qui se développe dans le cadre des relations professionnelles, ou « organisée » telle qu'elle a été instaurée par les lois Auroux ; le « management participatif » qui viserait à faire intérioriser les valeurs de l'entreprise par les salariés et, enfin, la « participation forcée », que D. Linhart associe à l'enrôlement subjectif par le management.
- 20 Adrian Wilkinson et Charles Fay, quant à eux, préfèrent proposer une typologie de la *voice* au travail plutôt que de la participation. Regrettant la trop fréquente confusion entre les deux termes, ils soutiennent que la *voice* est constitutive de la participation, tout en étant un terme plus faible parce qu'il ne conduit pas forcément à la participation effective. La *voice* suppose que les salariés aient la possibilité de s'exprimer, mais cela ne préjuge pas du fait qu'ils puissent se faire entendre. Forts de cette distinction, Wilkinson et Fay (2011, pp. 67-68) distinguent quatre approches de la *voice* : celle du management des ressources humaines qui prend appui sur la *voice* individuelle pour accroître la performance de l'organisation à travers l'implication des salariés ; celle des relations professionnelles qui conçoit la *voice* représentative comme un contre-pouvoir dans l'entreprise ; celle de la démocratie industrielle où la *voice* représentative vise, au-delà du contrôle des décisions managériales, à être force de proposition et à contribuer aux décisions ; finalement, celle de l'autonomie dans l'activité — dans la tradition des travaux du Tavistock Institut, mais aussi du toyotisme.
- 21 Bien qu'à quatre entrées chacune, ces typologies ne se recoupent que partiellement. Les différences résultent entre autres du poids relatif qu'elles accordent au dire et au faire dans la participation, mais aussi aux cadres institutionnalisés et informels. Aussi heuristiquement utiles soient-elles, elles se heurtent toutes à la difficulté de traiter de manière satisfaisante les trois ambiguïtés constitutives de la participation au travail, sans doute parce que le propre de l'ambiguïté est de résister à la typologie. Ce constat invite à dépasser les exercices typologiques pour plonger de manière située au cœur des

2. Ce que la participation fait au travail, ce que le travail fait à la participation

- 22 Et si l'on osait, pour s'approprier à nouveaux frais la question de la participation au travail, adopter un regard non seulement descriptif, analytique et rétrospectif, mais aussi prospectif ? Si l'on s'attardait à percevoir ce que la participation peut nous apprendre du travail aujourd'hui, pour peut-être nous aider à imaginer ce qu'il pourrait être demain ? Qu'en serait-il par exemple si la participation sociale devenait le « pétrole de l'économie digitale » (Scholz, 2013) ? Si la production et la consommation s'organisaient autour de l'usage plus que de la propriété ? Si l'économie intégrait, au moins partiellement, d'autres façons de définir ce qui vaut, d'autres conceptions du développement et de la prospérité que celles fondées sur des grandeurs monétaires (Sen, 2003 ; Gadrey et Jany Catrice, 2005 ; Cassiers, 2011) ? Ces questions sont peut-être moins futuristes qu'elles n'y paraissent, et méritent toute notre attention en ce qu'elles concentrent des problèmes de fond concernant l'avenir de nos sociétés (Gorz, 1988, 1997 ; Gadrey, 2010 ; Méda, 2014).
- 23 Les quatre contributions réunies dans ce dossier montrent, à partir de perspectives différentes mais complémentaires, combien le défi de la participation est un enjeu décisif de la problématisation du travail aujourd'hui. Le premier article porte sur les dispositifs d'accompagnement d'une réforme mise en œuvre dans l'administration des finances (Alexis Spire), le deuxième sur les réunions d'un service de soins palliatifs (Florent Schepens), le troisième sur l'histoire de la gestion collective de la ligne éditoriale par les journalistes (Camille Dupuy) et le quatrième sur des chantiers participatifs du bâtiment (Geneviève Pruvost).
- 24 Instruire, au prisme de ces enquêtes, la question du travail à travers le défi de la participation est sans aucun doute un pari risqué. Ainsi, est-il raisonnable d'accorder tant de place à des expériences singulières, voire des expérimentations, alors que le terme, l'idée, la chose — le participatif, la participation — et les pratiques qu'ils charrient en leur nom, dans l'entreprise et ailleurs, connaissent une certaine extension dans nos démocraties ? N'est-il pas discutable que trois des quatre cas retenus soient aussi peu représentatifs, exposant la participation principalement sous les traits de formules pleines d'espoir et d'alternatives stimulantes (pour le travail, pour certains travailleurs, mais aussi pour les destinataires du service ou du produit, les patients, les lecteurs et les usagers-habitants), alors que la majorité des expériences dites participatives prêtent si aisément le flanc à la critique, comme le montre le cas de la réforme de l'administration des finances ?
- 25 L'objectif de ce dossier est de faire un pas de côté pour voir dans la participation un révélateur, au-delà d'un phénomène contemporain soumis à l'analyse critique. L'hypothèse qui fonde notre parti pris est qu'enquêter sur ces quelques expériences participatives, des plus classiques aux plus singulières, constitue une autre façon d'amorcer la réflexion sur une question qui nous concerne tous : ce que travailler veut dire et peut faire. En déployant cette question, nous espérons éviter le triple écueil d'un optimisme aveugle, d'un pessimisme dénonciateur ou d'un amateurisme scientifique, qui guette tout

exercice tourné vers un avenir du travail dont nous savons si peu.

26 Les quelques figures rassemblées dans les pages qui suivent n'offrent évidemment aucune réponse. Elles invitent à la réflexion. La première renvoie à la configuration particulière du management participatif ; elle met en avant une version instrumentale de la participation comme outil d'accompagnement du changement organisationnel — la fusion de la Direction générale des impôts et de celle de la comptabilité publique en 2007. L'article montre les limites, les contraintes que cette participation fait peser sur certains salariés, mais aussi les ressources qu'elle prodigue à d'autres. Les trois autres figures se situent quelque part entre utopie, prototype et cas d'espèce. Elles présentent la participation sous l'angle d'un « mode » d'activité — ce qu'elle implique comme faire — plutôt que d'un « régime » d'activité tel qu'il est prévu, prescrit ou imposé par une norme, une fiche de poste ou un organigramme. Elles ne relèvent ni du management participatif, ni de l'intéressement financier, ni de la participation institutionnelle organisée, ni encore de la participation directe telle qu'instaurée par les lois Auroux. S'il leur fallait un ancêtre commun, on le trouverait plutôt du côté de la figure historique d'un espoir ouvrier, coopératif et autogestionnaire, de contrôle de la production. Et encore, puisqu'il ne s'agit pas d'ouvriers dans ces trois contributions, mais de journalistes, de personnels soignants et de bâtisseurs, qui entendent moins « contrôler » la production qu'en être les « auteurs ». Le produit fabriqué y revêt d'ailleurs des consistances très différentes : celle d'une matière intellectuelle (la ligne éditoriale d'un journal), celle d'un service à la personne (la conception d'un soin dans un service de soins palliatifs) ou encore celle d'un bien matériel (les logements construits dans le cadre de chantiers participatifs ou collectifs). Par la diversité de ces trois cas et leur confrontation à un quatrième qui met en scène une version nettement plus instrumentale de la participation, les quatre articles qui composent ce dossier ont le mérite d'apporter des éléments de réponse contrastés à la question centrale que nous avons choisi d'instruire : participer au travail, pour quoi faire ?

2.1. Participer pour « accompagner le changement » organisationnel

27 Depuis que la participation des agents publics à la réforme de l'État est officiellement encouragée pour assurer le « renouveau du service public » visé par la circulaire Rocard il y a 25 ans⁶, nombre d'administrations en ont adopté le principe avec un succès inégal (Gueret-Talon, 2004 ; Bezes, 2009). Le cas de la « fusion participative » de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), détaillé dans la première contribution, illustre la thèse d'une participation comme outil destiné à augmenter l'acceptabilité d'une décision déjà prise. Une première tentative de fusion sous le gouvernement Jospin doit être abandonnée en 2000 en raison de l'hostilité des organisations syndicales. La seconde prévoit donc leur association, sous différentes formes et en différents lieux répartis sur l'ensemble du territoire, principalement en matière d'évaluation et d'amélioration des conditions de travail. Il n'en reste pas moins que les dispositifs mis en place visent essentiellement à faire accepter cette réforme par les agents, en associant à parts égales les fonctionnaires des deux filières et en cherchant à obtenir l'assentiment du projet par les cadres. Il s'agit en effet de construire un « consensus » et de conférer une légitimité démocratique à un projet de changement piloté de façon centralisée qui ne concerne pas moins de 127 000 agents. L'auteur relève les effets contrastés de ces dispositifs en fonction

de la position, du parcours et des anticipations des fonctionnaires qui s'y engagent.

28 L'intérêt de ce cas tient aussi au fait que la réforme de ce service régalién est reconnue comme nécessaire pour l'usager par la majorité des agents eux-mêmes, bien que l'impératif gestionnaire qui l'anime, en imposant des réductions de personnel et de moyens, le soit nettement moins. Contrairement aux trois autres cas qui seront traités dans ce numéro et en dehors des agents d'accueil qui travaillent dans des équipes fusionnées, au contact direct du public, et voient leur activité enrichie, la participation, ici, n'a pas pour objectif premier de prendre en compte les rapports personnels des fonctionnaires à leurs tâches, au « vrai boulot » (Bidet, 2011). Plutôt que de faire place aux descriptions des pratiques et savoirs professionnels des agents, les « ateliers thématiques » sont organisés pour recueillir les « réactions » sur un document d'orientation stratégique déjà très stabilisé. Les objectifs du « dialogue de gestion », censé remplacer le management par la règle et les indicateurs par un management plus participatif et consensuel, se heurtent par ailleurs à l'habitus bureaucratique et à l'absence d'indicateurs alternatifs. Cette réforme placée sous les auspices d'une « démarche progressive et participative originale » n'est pas sans rappeler certaines caractéristiques du toyotisme (Kamata, 2008 ; Ohno, 1989 ; Cole, 1979 ; Charles, 2012b). La participation, bien que directe, consiste surtout à enrôler les salariés dans des instances de consultation et d'expression (donner son avis, dire des choses face à d'autres), sans offrir la possibilité d'une meilleure prise sur le contenu du travail et sur les conditions dans lesquelles il s'exerce. *In fine*, la question qui importe ici est donc autant « comment faire participer ? » que « participer, pour quoi faire ? ».

2.2. Participer pour faire

29 Les différents cas explorés dans ce numéro montrent que la participation au travail ne peut se réduire au dire et à l'analyse d'échanges verbaux, quand bien même dire c'est toujours — jusqu'à un certain point — aussi faire (Austin, 1970 ; Borzeix, 1987). Dans les cas des personnels soignants, des journalistes et des bâtisseurs en particulier⁷, on participe d'abord et avant tout pour faire, pour fabriquer, pour produire un bien ou un service — et non pour dire, contrôler, enrôler, donner un avis, solliciter ou réclamer. Tel est le résultat escompté, l'objectif assigné à la participation, sa raison d'être. Il implique que soit reconnu aux acteurs un pouvoir d'agir, sur la situation, le produit ou le service. Force est de constater que cela est loin d'être la forme participative la plus courante dans le monde du travail, français tout du moins. Cette orientation pragmatique tranche avec les formules participatives essentiellement discursives et indirectes, beaucoup plus répandues et mieux connues, aussi démocratiques soient-elles dans leurs énoncés.

30 L'orientation vers l'action fait la différence, au sens où elle fait de la participation une ressource professionnelle à part entière, au croisement d'une exigence organisationnelle (ici un journal, un hôpital, un chantier) et d'un produit ou un service à réaliser. Ce produit, pour être conforme aux vœux de ceux qui le fabriquent, ceux qui ont la main (bâtisseurs) ou souhaiteraient l'avoir (journalistes), implique le recours à une procédure participative qui brouille les lignes hiérarchiques classiques — par exemple entre médecins et aides-soignants, dans l'unité de soins palliatifs. Retenons pour l'instant que cette « participation productive », ou « contributive » pour reprendre le vocabulaire de J. Zask (2011), fait appel à des compétences variées, reconnues ou non dans les référentiels des

métiers considérés. Ces compétences peuvent caractériser l'exercice même du métier comme chez les journalistes, elles peuvent être ordinaires quand il s'agit de l'attention à autrui dans le cas des aides-soignantes, ou encore potentielles lorsqu'elles impliquent le partage de savoirs et de savoir-faire au sein d'une communauté d'apprenants (dans le cas des chantiers du bâtiment). Cela souligne une autre caractéristique singulière de cette participation : dans les trois cas, celle-ci requiert l'exercice d'une activité productive non seulement partagée et collaborative, mais surtout en devenir, à découvrir, dans laquelle le contenu même du travail est en partie à inventer, et les capacités à développer plus importantes que les compétences et les qualifications déjà là. La participation s'y apparente à une dynamique expérimentale au sens d'une enquête inépuisable dont les modalités et les résultats sont sans cesse à réinventer en situation d'action⁸.

31 Parallèlement à l'engagement individuel dans l'acte productif, la participation passe aussi dans chacun de ces cas par une médiation collective qui impose à la participation de se détacher quelque peu du « faire » pour se réaliser dans un « dire » : réunions de chantier, société des rédacteurs, réunions de staff. Ces espaces de parole sont les lieux d'élaboration collective d'un planning (construction), d'une ligne éditoriale (journalistes) ou d'une ligne de soin (hôpital). Lorsqu'elle sort du schéma d'un ordre hiérarchique prescrit ou de la résistance clandestine à ces mêmes ordres, la participation implique alors des temps de réflexion collective sur les actions en cours, moments de déploiement d'une réflexivité individuelle et collective. En pratique, ces temps ne sont pas formellement détachés du « faire », mais visent généralement un « mieux faire », c'est pourquoi il importe de ne pas les dissocier dans l'analyse.

2.3. Vouloir, devoir, pouvoir participer

32 Dans les cas des soins palliatifs, du journalisme et des chantiers participatifs, le pouvoir de participer repose sur l'invention et la reconnaissance de dispositifs spécifiques, conçus et impulsés par les auteurs-concepteurs-fabricants du produit ou du service. Le pouvoir de participer est alors lié au choix de participer, et à la possibilité de contribuer à définir les modalités et les attendus de la participation. Dans le cas de la réforme de l'administration des finances, à l'inverse, les dispositifs participatifs — ateliers de cadres, ateliers thématiques, « groupes d'expression métier » — sont définis via des canaux institutionnels, auxquels participent d'ailleurs les organisations syndicales, selon une configuration tout à fait atypique de mise en place de procédures de management participatif. On lit en filigrane dans ce cas les tensions et les malentendus qui surgissent lorsque les instances de représentation des salariés s'associent avec le management pour instaurer des dispositifs de participation directe des salariés, dont les objectifs premiers sont organisationnels et gestionnaires. La participation y relève davantage du devoir que du choix, avec d'importantes variations cependant selon les agents. Dans les trois autres projets, se dessinent des formules dont les degrés d'institutionnalisation sont variables. Ainsi, dans le monde des éco-constructeurs, celui des chantiers du bâtiment autogérés et collectifs, coexistent plusieurs modèles. Un modèle déjà ancien est celui de la SCOP, où la participation ouvrière figure dans les statuts et, dans ce cas particulier, où la rémunération est égale pour tous et le partage égalitaire, la rotation des tâches soigneusement organisée. Un autre modèle est celui du chantier dit participatif, où la force de travail bénévole s'échange contre gîte, couvert et formation. Enfin, un troisième modèle se présente (à Notre-Dame-des-Landes) sous les traits d'un

chantier collectif, à base d'auto-organisation militante de la société civile. Ces chantiers conjuguent, chacun à sa manière, trois aspects complémentaires et enchevêtrés de la participation : la participation comme activité de travail, comme gestion économique, comme acte politique militant. Le travail s'y définit à travers une participation volontaire et choisie, en vue d'apprendre ou de transmettre des savoir-faire, d'élargir son réseau social, de faire un acte militant, ou tout simplement d'éprouver le plaisir d'être et de faire ensemble.

33 Chez les journalistes, la situation est moins nette. Le métier connaît depuis la guerre au moins trois types d'expériences portées par les revendications persistantes des sociétés de rédacteurs : la participation financière avec l'actionnariat salarié, la participation « démocratique » (étendue aux décisions importantes) et la participation « managériale », à la discrétion des employeurs. Mais aucune de ces formules ne donne aux journalistes une prise légale sur le produit convoité, la ligne éditoriale, et l'on peut se demander, au vu des résistances patronales, si la participation démocratique visant la conception de l'information est compatible avec le salariat.

34 Enfin, qualifier de « choisie » la participation des personnels soignants aux décisions du staff des unités de soins palliatifs serait inexact. Ce sont les médecins, dans ces unités, qui sollicitent leur présence et leur intervention, car le service à concevoir en réunion d'équipe — la décision à prendre — est moins médical qu'humain, et ces salariés au contact direct et quotidien des mourants sont mieux placés que d'autres pour en définir les priorités. Le caractère tout à la fois imposé et informel de ce dispositif n'en limite pas la portée : de l'expertise professionnelle ainsi reconnue à des salariés peu qualifiés et de leur participation à la conception du soin résultent une révision, certes temporaire, des hiérarchies médicales et une redistribution, certes ponctuelle, des rôles professionnels.

35 Avec ou sans combat pour leur reconnaissance institutionnelle, en rupture avec ou inscrits à l'intérieur du système salarial, empêchés ou imposés, ces dispositifs précisent les conditions à réunir pour qu'« apporter une part » et « recevoir une part » (Zask, 2011) soit possible et acceptable. Mais le sens de cette acceptabilité varie fortement selon les cas, et pour un même cas en fonction des personnes, comme le montre fort bien l'analyse de la participation dans l'administration des finances.

2.4. Quand participer interroge le sens du travail

36 Venons-en maintenant à une dernière question : au nom de quoi participe-t-on ? Dans les quatre cas travaillés ici apparaît une constante : l'intérêt général ou citoyen est invoqué. Une différence apparaît toutefois dès lors que l'on se penche sur les origines et les formes de cette invocation. Dans l'administration des finances, ce sont les concepteurs des dispositifs participatifs (cadres supérieurs de l'administration centrale et consultants) qui s'en font les porteurs, même si les agents sont favorables à la fusion dans l'intérêt des usagers. Dans les autres cas, la proposition participative ne se cantonne pas à un registre de justification de l'action, mais s'actualise et prend corps dans l'engagement même de chacun des participants. Dans le cas des soins palliatifs, cette actualisation de l'intérêt général se décline sous une forme inattendue et néanmoins généralisable : celle de la personne du mourant qui bénéficie des soins, traitement que tout citoyen, un jour ou l'autre, est susceptible de pouvoir recevoir. Le vieillissement de la population ne peut qu'accroître la demande. Pour

ces vivants qui vont bientôt mourir — public large s'il en est —, le respect de la vie doit aller jusqu'au bout et la priorité, pour le personnel, ira au respect de leur désir au nom d'une « cosmologie palliative » dans laquelle la mort est naturelle et inéluctable. Le *care* prodigué au mourant n'est pas l'équivalent du soin médical administré au malade. Il implique une logique différente, une redéfinition de la division morale du travail à l'hôpital, une autre hiérarchie des savoirs. L'expertise médicale réduite à sa technicité n'étant plus adaptée, les médecins demandent aux paramédicaux de prendre en charge les questions éthiques : des savoirs ordinaires associés à d'autres, plus professionnels, sont à fabriquer au sein d'un travail en équipe (les staffs polyvalents) auquel chacun est appelé à participer. Seule une enquête menée à plusieurs et en concertation est en mesure d'identifier ce qui importe le plus au mourant. Les aides-soignants sont invités à y prendre part, autant que les autres travailleurs : la qualité et la pertinence du service rendu en dépendent étroitement. Ici, on participe à la fois pour supporter, pour apprendre et pour appartenir au service.

37 C'est encore au nom de l'intérêt général lié à la citoyenneté dans l'entreprise que les journalistes réclament le droit de participer à la ligne éditoriale de leur journal, à la gouvernance de leur entreprise, aux décisions essentielles, à la conception d'une information libre et non soumise aux détenteurs de capital. L'actualité récente nous en fournit de nombreux exemples et l'histoire du journalisme illustre cet effort des professionnels pour accroître leur emprise sur le produit qu'ils fabriquent, entendu comme le résultat coordonné de leur activité. La participation financière aux affaires n'y suffit pas, et cet exemple illustre la difficile conciliation entre l'indépendance professionnelle recherchée et le statut subordonné de salarié. Cette quête d'autonomie professionnelle, sans cesse contrariée, a pour raison d'être la garantie d'une indépendance et d'un contre-pouvoir au service, ici encore, d'un public : celui des lecteurs cette fois, public large lui aussi dans une démocratie. Car la participation instituée, celle qui s'exerce par le biais des syndicats et des institutions représentatives, liée au droit du travail, ne s'ancre nullement dans la participation au travail. Celle-ci a pour ressource professionnelle l'exercice d'une autre forme d'enquête, l'enquête journalistique, et une conception du travail comme « liberté collective de réaliser une œuvre » (Salais, 1998). On pourrait dire que les journalistes revendiquent de participer pour pouvoir faire œuvre.

38 Dans les chantiers participatifs, la mission citoyenne se radicalise. Produire (construire) dans l'univers militant de l'éco-construction n'obéit (presque) plus aux contraintes du capitalisme. Hors du monde marchand, du productivisme et du consumérisme, en dehors même du salariat — sauf dans le cas de la SCOP —, voire hors du droit de propriété (Notre-Dame-des-Landes), l'alternative prend la couleur d'un monde vert. Les éco-constructeurs volontaires — artisans, agriculteurs, petits fonctionnaires, artistes — se caractérisent par un idéal politique de non-marchandisation du travail humain et une réévaluation de la place du travail par rapport aux autres dimensions de la vie (le « non travail ») : la famille, les loisirs, la politique. Le travail devient lui-même enquête ouverte sur les façons possibles de faire, de penser, de gérer, d'animer, d'être en société. Si le public immédiat visé n'est autre que celui qui participe lui-même aux chantiers, le public potentiel visé va bien au-delà. Les constructeurs engagés agissent aussi pour l'exemple. Dans ces expériences qui explorent, souvent sur le mode de l'action directe, la voie de formes alternatives non seulement de travail mais de vie, la partition spatio-temporelle entre le travail et les autres activités humaines, privées ou publiques, n'a plus cours. La critique du capitalisme se double de celle de la hiérarchie entre professionnels et profanes, entre labeur manuel et créativité artistique ou agir politique (Arendt, 1983). Des dispositifs rigoureux

sont inventés pour tenter d'instaurer une division horizontale, rotative et équitable des tâches, du moins dans deux des modèles décrits. Les questions d'organisation et de répartition du travail deviennent matière à débat permanent et l'idéal démocratique se conjugue avec un principe d'égalité. Mais l'agir communicationnel (Habermas, 1987) se double ici d'une praxis collective à laquelle chacun est censé contribuer et prendre « sa » part. Participer à un de ces chantiers suppose des négociations intenses et un accord sur des règles du jeu contraignantes dans le respect des principes fondateurs, mais donne aussi au travail un contenu « enrichi » : celui-ci ressemblerait presque à une activité autonome, coopérative, inventive. Les nouveaux rapports au travail qui s'y développent vont de pair avec des modes de vie alternatifs dans l'espoir de construire un nouveau monde durable grâce à cette « politisation du moindre geste », pour reprendre le titre de l'article de G. Pruvost.

39 Dans les cas des soins palliatifs, des journalistes et des chantiers participatifs, participer au travail suppose de rassembler au moins quatre ingrédients : une démarche d'enquête, des dispositifs adaptés, un ensemble de valeurs partagées par la communauté des participants et la conscience morale d'œuvrer pour ou au nom d'une communauté plus large, celle des vivants, des citoyens, des habitants. Et si telle était l'une des figures possibles de la démocratie, plus exigeante sans aucun doute que ce qui se pratique au titre de la démocratie participative dans bien des domaines ? L'activité engagée quand ces conditions sont réunies déborde l'action instrumentale et immédiate. Elle va bien au-delà de la sphère du travail : elle prend le sens et la forme que les enjeux de société défendus par ceux qui l'exercent, les auteurs-producteurs, veulent bien lui donner. Cette ouverture dynamique fait l'intérêt heuristique de ces expériences où l'on constate que le bien commun, voire public, peut se décliner sous une grande variété d'identités. Ce que montrent aussi ces exemples, c'est que la fabrique de ce sens est à la portée des acteurs lorsque les conditions d'une participation « suffisante » à la réalisation de ce bien commun (l'accès au *care*, une information libre, un monde durable) sont réunies. Telle est la raison d'être des initiatives examinées ici qui, chacune à sa manière, soulignent toutes la dimension politique du travail.

3. La participation comme enquête et objet d'enquête

40 Les cas réunis dans ce dossier nous invitent à penser la participation comme une expérimentation qui place chaque participant en position d'enquêteur appelé à s'enquérir de la meilleure manière non seulement de contribuer à une activité, mais encore de définir son contenu, les conditions et les attendus de sa réalisation. Aborder la participation sous l'angle de l'expérimentation et de l'enquête n'est pas sans incidence sur la manière d'en faire un objet de sciences sociales. Il ne suffit pas d'étudier les dispositifs participatifs, leurs acteurs, leur mise en œuvre et leurs effets. Un tel abord exige en outre que la participation soit examinée comme une expérience toujours située (en relation avec un environnement), que soit notée la pluralité de ses expressions et réalisations, que soit enfin interrogée la conception du participant comme être responsable qui sous-tend ces différentes expériences participatives.

3.1. Expérimentation et logique de l'enquête

- 41 La participation comme expérimentation démocratique, telle que l'a conceptualisée J. Dewey (2003), s'alimente au présupposé anthropologique selon lequel participer et se conduire de manière responsable seraient deux inclinations humaines largement partagées. La participation, pour Dewey, a une portée politique qui ne saurait se limiter à l'expression d'opinions ; elle est toujours orientée vers l'énonciation et la résolution de problèmes. C'est pourquoi elle s'apparente à une logique d'enquête.
- 42 *L'enquête* est celle que mène chaque participant, saisi par le caractère instable, indéterminé d'un trouble. « La situation indéterminée devient problème dans le cours même du processus qui la soumet à l'enquête », précise John Dewey (1993, p. 172). *L'expérimentation* quant à elle se déploie au fil de l'enquête, à la croisée du subir et de l'agir, entre les expériences passées, présentes et celles visées dans le futur. Alors que pour Paul Ricœur (2004, p. 143), le « pouvoir dire » l'emporte sur le « pouvoir faire » comme dimension fondamentale de l'homme capable, c'est le fait de « pouvoir mener l'enquête », au croisement du dire et du faire, qui prime chez Dewey. La logique de l'enquête fait cependant peser des exigences fortes sur les personnes dont on attend qu'elles soient concernées, attentives, responsables, porteuses d'expériences et d'expertise.
- 43 Il en résulte deux conséquences pour l'enquête sociologique sur la participation. D'abord, si la participation engage une dimension politique, alors il importe de se pencher sur la dimension politique du travail. Ensuite, un tel abord amène à s'enquérir des conditions requises pour que puisse être menée par tous ceux qui le souhaitent l'enquête *au travail sur* le travail. Il s'agit de se soucier de ce qui est requis pour participer et du pouvoir d'agir des participants. Cela soulève la question des conditions d'accès à la communauté des participants, mais aussi des conditions de sortie (Berger et Charles, 2014) et plus particulièrement de la possibilité donnée aux personnes concernées par une situation problématique de rejoindre librement des arènes de discussion, de décision, d'action, et de pouvoir effectivement mener l'enquête⁹.

3.2. La dimension politique du travail

- 44 Comme le suggèrent les quatre articles composant ce dossier, la participation au travail revêt une dimension politique plus ou moins explicitée, que ce soit par les raisons de sa mise en œuvre, par les dynamiques qu'elle suscite ou encore par les fins qu'elle vise. La participation ouvre sur l'horizon du politique en ce qu'elle contient toujours le souci plus ou moins manifeste d'une démocratie « en actes », mais aussi en ce qu'elle touche à la question du pouvoir et à la dialectique de l'émancipation/domination qui caractérise ce dernier (Simmel, 1999). Lorsque la participation est articulée à un projet de transformation de la société et de son fonctionnement, y compris à toute petite échelle comme dans le cas des chantiers participatifs, se révèlent sa face potentiellement subversive, son parfum autogestionnaire et sa dimension utopique. Dans d'autres cas, comme celui des soins palliatifs, la participation renvoie à une autre forme du politique, qui ne prend pas la voie du militantisme mais celle de l'exploration partagée, individuelle et collective, de la meilleure façon d'agir, ici dans l'intérêt du mourant. Cette exploration suppose enquête et débat sur la décision à prendre. La participation implique alors, on le voit, une appropriation personnelle du sens du travail et du contenu de l'activité. La dimension politique dont il est question ici ne peut donc être uniquement envisagée sous l'angle du lien historique entre participation et démocratie, elle doit aussi être questionnée sous l'angle de la dimension proprement politique du travail, qui fait l'objet d'une pluralité de

conceptualisations.

45 Chez Marx déjà on constate une tension entre une conception du travail comme aliénation — le travail comme nécessité et domination dans un système capitaliste — et comme libération — le travail comme source de réalisation d'un être humain libre et indépendant (Marx et Engels, 1982 ; Méda, 1995). Cette tension a largement influencé les problématisations du travail telles qu'elles ont été développées par les principales composantes du mouvement ouvrier. Dans ce cadre, si « le travail est une question politique » (Lateur, 2013), c'est parce qu'il est le lieu d'un rapport de forces et l'objet de luttes de pouvoir entre apporteurs en force de travail et apporteurs en capitaux. Mais il existe bien d'autres acceptions de la dimension politique du travail, qui mettent en avant l'expérience même du travail, sa dimension collective et les attentes de justice qui la sous-tendent. Le travail se fait alors le révélateur de conceptions du juste et de l'être ensemble (Sainsaulieu, 1988 ; Boltanski et Thévenot, 1989 ; Dubet *et al.*, 2006 ; Honneth, 2006 ; Ferreras, 2007 ; Zimmermann, 2011), ou de l'innovation et du progrès collectif (Segrestin et Hatchuel, 2012).

46 Au-delà de ces différentes conceptualisations du travail — comme rapport de force, comme expérience anthropologique ou comme réalisation collective portée par des attentes de justice et de reconnaissance —, les cas explorés dans ce numéro montrent combien l'analyse de la dimension politique de la participation au travail gagne à être articulée à une investigation de l'engagement pratique dans l'activité. Au-delà des propositions récentes d'Isabelle Ferreras (2012), qui pense la démocratisation de l'entreprise dans une perspective institutionnelle et organisationnelle, ou de celles de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2012) qui visent une refondation de l'entreprise à travers la redéfinition de son statut juridique, il nous semble que la question du gouvernement (participatif) de l'entreprise ne peut être traitée indépendamment de celle des activités et des personnes ainsi gouvernées. Plus encore, nous défendons l'idée que l'instruction de la dimension politique de la participation au travail appelle une analyse de la conception de la personne sous-jacente au projet participatif.

3.3. Des participants responsables

47 Les travaux de Jean-Louis Genard sur les coordonnées anthropologiques de la participation vont dans le sens d'un tel élargissement de perspective. Ils interrogent ce que recouvre la figure du participant et les attentes qui pèsent sur lui, bref la conception du sujet qui à la fois fonde et autorise le projet participatif. « Pour prôner un élargissement de la participation, il faut bien admettre que les acteurs appelés à participer disposent de certaines capacités et compétences », souligne-t-il (Genard, 2014, pp. 44-45). Ce constat s'ancre dans un propos plus large, celui d'une « grammaire de la responsabilité » dont J.-L. Genard (1999) retrace la constitution à l'intersection entre les quatre modalités de l'action que sont le vouloir, le devoir, le pouvoir et le savoir.

48 On peut en effet considérer que la responsabilité constitue un préalable à la participation, au sens où c'est toujours en référence à un interlocuteur co-responsable du devenir commun que se définissent les dispositifs participatifs, au travail et ailleurs. Le cas du service de soins palliatifs est à cet égard particulièrement éclairant. Il montre comment cette attente de responsabilité partagée fait peser des contraintes particulières sur le personnel paramédical — qui doit être actif dans la définition de la ligne de soin ou, au moins, faire preuve d'une « écoute attentive » et exprimer un « consentement » — et comment, dans le même temps, cette attente libère de certaines formes de

domination classiques dans cet espace professionnel par la symétrisation, relative, des contributions des uns et des autres que permet la « responsabilité partagée ». Les chantiers participatifs misent eux aussi sur la responsabilité des participants – une responsabilité choisie dans ce cas, attendue et même inscrite dans le contrat de coopération passé au départ puisque la responsabilité se trouve au fondement de l'autonomie politique et économique du projet auquel les participants s'engagent à prêter la main. L'attente de responsabilité pour les journalistes va de soi : elle n'est que l'autre face de cette « liberté collective de réaliser une œuvre », pour reprendre la formule de Robert Salais, la contrainte à honorer pour prétendre au droit de regard sur la ligne éditoriale. Dans le cas de l'administration des finances, c'est parce que les agents du service public ont la conscience civique de travailler « pour » l'utilisateur que l'attente de responsabilité partagée du haut en bas des échelons du service public peut constituer une ressource active au service de la réforme.

49 Si les projets participatifs, des plus classiques aux plus contestataires, s'appuient toujours sur l'implicite de participants responsables, il importe que soient prises en compte dans l'enquête sur la participation les conditions d'exercice de la responsabilité au travail – ainsi que les moyens effectivement accessibles à cette fin dans un environnement de travail donné. Car, comme l'a montré J. Dewey (2003), l'exercice de la responsabilité n'est pas simplement une affaire de personne ; les conditions de son exercice se constituent dans l'interaction entre une personne et son environnement.

50 Une telle approche de la participation, attentive au participant et à son environnement, offre un regard contrasté sur les promesses de la participation, laquelle est toujours à la fois potentiellement contraignante et habilitante pour la personne et le collectif. Si la participation peut être une ressource susceptible d'être convertie en latitude d'action et pouvoir d'agir, elle peut aussi constituer une « charge », parfois lourde à porter (Charles, 2012c). Dans le cas de l'administration des finances, les incitations à participer semblent même générer pour certains un sentiment de perte de temps, voire de sens, alors que la fusion des services s'est faite avec l'accord des syndicats, entre autres au nom du sens de la responsabilité des agents envers les usagers, de leur capacité à traiter un « problème public ». Ce type d'ambiguïté s'avère fécond pour penser la participation. Il montre que lorsque la participation est liée à une injonction qui ne peut être investie de signification, ni pour soi-même, ni pour le collectif de travail, elle devient éprouvante et s'éloigne des conditions d'un travail bien fait, aux yeux de celui qui le réalise. Plus encore, l'exigence d'implication participative au travail peut aggraver les situations tendues qu'elle est supposée apaiser, en se montrant particulièrement peu hospitalière à l'égard de l'expression, toujours difficile, des tensions et du mal-être au travail, voire de l'incapacité à participer. L'enquête sur la participation se doit alors de prendre en charge l'étude de ces difficultés, de cette incapacité – redevable de facteurs non seulement personnels, mais aussi sociaux et environnementaux –, voire du refus de participer.

51 Conjuguer les exigences de ces différentes propositions revient à faire de la participation un objet multidimensionnel. Si une approche pragmatiste caractérisée par la logique de l'enquête, l'expérimentation et la résolution de problèmes s'avère particulièrement appropriée pour instruire la question de la participation au travail, elle implique de coupler les investigations sur la participation à une enquête sur le travail en tant que tel, mais aussi sur ce qui importe aux personnes lorsqu'elles s'y engagent. Elle requiert, d'une part, de combiner l'analyse des dispositifs et de leurs usages à celle des activités et, d'autre part, d'étendre l'enquête sur le travail à son contenu même et à la pluralité de ses finalités, tant individuelles que collectives – au-delà de l'étude de

ses conditions de réalisation, des hiérarchies et des relations professionnelles. Une telle approche exige de tenir ensemble différentes échelles d'analyse — de la personne aux cadres institutionnels qui structurent les relations de travail, en passant par les pratiques organisationnelles — et ainsi de faire de la participation, à travers l'étude des interactions entre ces différents niveaux, un objet de sociologie générale.

Bibliographie

Arendt, H., 1983 [1958]. *Condition de l'homme moderne*. Calmann-Lévy, Paris.

Austin, J.L., 1970. *Quand dire, c'est faire*. Le Seuil, Paris.

Berger, M., Charles, J., 2014. *Persona non grata : au seuil de la participation*. *Participations* 9, 5–36.

DOI : 10.3917/parti.009.0005

Bérout, S., 2013. Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion. *Participations* 5, 5–32.

DOI : 10.3917/parti.005.0005

Bevort, A., 2013. De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations* 5, 33–51.

DOI : 10.3917/parti.005.0033

Bevort, A., Giraud, O., 2014. Démocratie et négociations : tensions, mutations, recompositions. *Négociations* 21, 5–11.

Bezes, P., 2009. *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Presses universitaires de France, Paris.

Bidet, A., 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Presses universitaires de France, Paris.

Blondiaux, L., Fourniau, J.-M., 2011. Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? *Participations* 1, 8–35.

Boltanski, L., Thévenot, L. (Eds), 1989. *Justesse et justice dans le travail*. Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Paris.

Bonvin, J.-M., 2012. Individual Working Lives and Collective Action: An Introduction to Capability for Work and Capability for Voice. *Transfer: European Review of Labour and Research* 18 (1), 9–18.

DOI : 10.1177/1024258911431046

Borzeix, A., 1987. Ce que parler peut faire. *Sociologie du travail* 29 (2), 157–176.

Borzeix, A., Linhart, D., 1988. La participation : un clair-obscur. *Sociologie du travail* 30 (1), 37–53.

DOI : 10.3406/sotra.1988.2393

Bouquin, S., 2006. *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'automobile*. Syllepse, Paris.

Budd, J.W., Gollan, P.J., Wilkinson, A., 2010. New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations. *Human Relations* 63 (3), 303–310.

DOI : 10.1177/0018726709348938

Burawoy M., 1979. *Manufacturing Consent*. University of Chicago Press, Chicago.

DOI : 10.7208/chicago/9780226217710.001.0001

Carrel, M., 2013. *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*. Éditions de l'ENS, Paris.

Cassiers, I. (Ed.), 2011. *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*. Éditions de l'Aube, La Tour-d'Aigue.

Charles, J., 2012a. *Une participation éprouvante : enquêtes sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment*. Thèse de l'EHESS et de l'Université de Louvain, Paris et Louvain-La-Neuve.

Charles, J., 2012b. Réduction du travail aux indicateurs et écrasement de la critique. In: Alaluf, M., Desmarez, P., Stroobants, M. (Eds), *Mesures et démesures du travail*. Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, pp. 234–241.

- Charles, J., 2012c. Les charges de la participation. *SociologieS*. En ligne : <http://sociologies.revues.org/4151>
- Charles, J., Zimmermann, B., 2013. Management participatif. In: Casillo, I., Barbier, R., Blondiaux, L., Chateauraynaud, F., Fourniau, J.-M., Lefebvre, R., Neveu, C., Salles, D. (Eds), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. GIS Démocratie et Participation, Paris. En ligne : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/management-participatif>.
- Coch, L., French, J.R., 1948. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations* 1, 512-532.
- Cole, R., 1979. *Work, Mobility, and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*. University of California Press, Berkeley.
- Commons, J.R., 1931. Institutional Economics. *American Economic Review* 21 (4), 648-657.
DOI : 10.4324/9780203788462
- Dewey, J., 2003 [1927]. *Le public et ses problèmes*. Farrago, Pau.
- Dewey, J., 1993 [1938]. *Logique. La théorie de l'enquête*. Presses universitaires de France, Paris.
- Dubet, F., Caillet, V., Cortéséro, R., Mélo, D., Raul, F., 2006. *Injustices : l'expérience des inégalités au travail*. Le Seuil, Paris.
- Durand, J.-P., 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Le Seuil, Paris.
- Ferreras, I., 2007. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de Sciences Po, Paris.
- Ferreras, I., 2012. *Gouverner le capitalisme ?* Presses universitaires de France, Paris.
- Fortino, S., 2013. Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation. *Participations* 5, 53-76.
DOI : 10.3917/parti.005.0053
- Gadrey, J., 2010. *Adieu à la croissance. Bien vivre dans un monde solidaire*. Éditions Alternatives économiques & Les petits matins, Paris.
- Gadrey, J., Jany Catrice, F., 2005. *Les nouveaux indicateurs de la richesse*. La Découverte, Paris.
- Genard, J.-L., 1999. *La grammaire de la responsabilité*. Le Cerf, Paris.
- Genard, J.-L., 2014. De la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation. *Politique et sociétés* 32 (1), 43-62.
DOI : 10.7202/1018720ar
- Gret, M., Sintomer, Y., 2002. *Porto Alegre. L'espoir d'une autre démocratie*. La Découverte, Paris.
- Gorz, A., 1988. *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Galilée, Paris
- Gorz, A., 1997. *Misères du présent, richesse du possible*. Galilée, Paris.
- Gueret-Talon, L., 2004. Management par la qualité : et si le service public devenait une référence pour le marché ? *Politiques et management public* 22 (2), 39-54.
DOI : 10.3406/pomap.2004.2839
- Gutmann, A., Thompson, D., 2002. Pourquoi la démocratie délibérative est-elle différente ? *Philosophiques* 29 (2), 193-214.
DOI : 10.7202/006250ar
- Habermas, J., 1987 [1981]. *La théorie de l'agir communicationnel*. Fayard, Paris.
- Hatzfeld, H., 2013. Autogestion. In: Casillo, I., Barbier, R., Blondiaux, L., Chateauraynaud, F., Fourniau, J.-M., Lefebvre, R., Neveu, C., Salles, D. (Eds), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. GIS Démocratie et Participation, Paris. En ligne : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/management-participatif>.
- Hong, L., Page, S., 2004. Groups of Diverse Problem Solvers Can Outperform Groups of High-Ability Problem Solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 101 (46), 16385-16389.
DOI : 10.1073/pnas.0403723101
- Honneth, A., 2006. *La société du mépris*. La Découverte, Paris.
- Jansen, P., Kissler, L., 1987. *Die gescheiterte Sozialpartnerschaft [Texte imprimé]: die französische Gewerkschaftsbewegung zwischen Tarifautonomie und Staatsinterventionismus / Frankfurt : Campus, cop.*

- Kamata, S., 2008 [1973]. *Toyota. L'usine du désespoir*. Demopolis, Paris.
- Knudsen, H., Busck O., Lind, J., 2011. Work Environment Quality: The Role of the Workplace Participation and Democracy. *Work Employment Society* 25 (3), 379–396.
DOI : 10.1177/0950017011407966
- Lallement, M., 2009. *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*. Les Belles Lettres, Paris.
- Lallement, M., 2011. Sur les moyens de faire descendre la démocratie dans l'entreprise. In: Piriou, O., Lenel, P. (Eds), *Les états de la démocratie. Comprendre la démocratie au-delà de son utopie*. Hermann, Paris, pp. 51–70.
- Landau, M., 2008. Participation institutionnalisée et confiance : un lien conflictuel. *Raisons politiques* 29 (1), 93–105.
DOI : 10.3917/rai.029.0093
- Lateur, N., 2013. *Le travail, une question politique*. Aden, Bruxelles.
- Le Goff, J. (Ed.), 2008. *Les Lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?* PUR, Rennes.
- Lequin, Y., 1977. *Les ouvriers de la région lyonnaise (1848-1914). Tome 2 : Les intérêts de classe et la République*. PUL, Lyon.
- Linhart, D., 2003. Organisation du travail et participation des salariés. In Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*. Vuibert, Paris, pp. 1067–1075.
- Lojkine, J., 1984. *Innovation sociale et innovation technologique. L'évolution des groupes d'expression directe à Renault Billancourt*. Ministère de la Recherche et de la Technologie (CPE), Paris.
- Martin, D., 1994. *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*. Presses universitaires de France, Paris.
- Martin, D., 1995. La participation directe en entreprise : de la résistance clandestine à la mobilisation managériale. *Cahiers internationaux de sociologie* 99, 369–400.
- Marx, K., Engels, F., 1982. *L'idéologie allemande*. In: Marx, K., *Œuvres*. Vol. III, Philosophie. Gallimard, Paris.
- Méda, D., 1995. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*. Aubier, Paris.
- Méda, D., 2014. *La mystique de la croissance. Comment s'en libérer ?* Flammarion, Champ, Paris.
- Menendez, M.C.G., 2011. The Determinants of Workplace Direct Participation: Evidence from a Regional Survey. *Work, Employment and Society* 25 (3), 397–416.
- Ogien, A., Laugier, S., 2014. *Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique*. La Découverte, Paris.
- Ohno, T., 1989 [1978]. *L'esprit Toyota*. Masson, Paris.
- Piriou, O., Lenel, P. (Eds), 2011. *Les états de la démocratie. Comprendre la démocratie au-delà de son utopie*. Hermann, Paris.
- Poutsma, E., Hendrickx, J., Huijgen, F., 2003. Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace. *Economic and Industrial Democracy* 24 (1), 45–76.
- Ricœur, P., 2004. *Parcours de la reconnaissance*. Stock, Paris.
- Rioux, O., 1993. Le management participatif ne fait plus recette. *Liaisons sociales* 79, 41–53.
- Sainsaulieu, R., 1988. *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Presses de Sciences Po, Paris.
- Salais, R., 1998. Le travail à l'épreuve de ses produits. In: Supiot, A. (Ed.), *Le travail en perspectives*. LGDJ, Paris, pp. 45–68.
- Scholz, T. (Ed.), 2013. *Digital Playground: The Internet as Playground and Factory*. Routledge, New-York.
- Segrestin, B., Hatchuel, A., 2012. *Refonder l'entreprise*. Le Seuil, Paris.
- Sen, A., 2003 [1999]. *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*. Odile Jacob, Paris.
- Simmel, G., 1999 [1908]. *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. Presses universitaires de France, Paris.
- Stavo-Debauge, J., 2012. Des « événements » difficiles à encaisser. Un pragmatisme pessimiste. In: Cefai, D., Terzi, C. (Eds), *L'expérience des problèmes publics. Perspectives*

pragmatistes. Éditions de l'EHESS, Paris, pp. 191–223.

Stavo-Debaugue, J., Trom, D., 2004. Le pragmatisme et son public à l'épreuve du terrain. Penser avec Dewey contre Dewey. In: Karsenti, B., Quéré, L. (Eds), La croyance et l'enquête. Éditions de l'EHESS, Paris, pp. 195–226.

Talpin, J., 2006. Jouer les bons citoyens. Les effets contrastés de l'engagement au sein de dispositifs participatifs. *Politix* 75, 13–31.

Thévenet, M., 1992. Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution. *Revue française de gestion* 88, 67–106.

Wilkinson, A., et Fay, C., 2011. New Times for Employee Voice? *Human Resource Management* 50 (1), 65–74.
DOI : 10.1002/hrm.20411

Zask, J., 2011. Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation. Le Bord de l'Eau, Lormont.

Zimmermann, B., 2011. Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels. Economica, Paris.

Notes

1 Pensons par exemple à sa conception très enthousiaste de l'expérience participative, dont elle n'offre aucun outil pour penser la négativité (Stavo-Debaugue, 2012). Elle se contente en effet d'en penser les « bénéfiques » sans considérer les coups et les coûts inhérents à l'engagement dans la participation (Charles, 2012a).

2 Quatre lois venant modifier le Code du travail ont été promulguées en 1982, à l'initiative du ministre du travail Jean Auroux : la loi n°82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, la loi n°82-915 du 28 octobre 1982 relative au développement des institutions représentatives du personnel, la loi n°82-957 du 13 novembre 1982 relative à la négociation collective et au règlement des conflits collectifs du travail, et la loi n°82-1097 du 23 décembre 1982 relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

3 L'intérêt des spécialistes en management pour la participation directe des salariés ne date pas des années 1990. Dès 1951, des travaux menés dans le cadre du Tavistock Institut montrent l'importance des petits groupes et des relations horizontales, en particulier pour résister aux travaux stressants (descendre au fond de la mine, par exemple). Voir également Coch et French, 1948. Le toyotisme en offre encore une autre illustration.

4 *Sociologie du travail* 28 (3), pp. 231-386. On trouve dans ce numéro spécial un inventaire détaillé des principaux travaux sociologiques engagés avec le soutien du ministère de la Recherche et de la technologie auxquels la mise en place de ce nouveau droit a donné lieu.

5 Alors que les années 1980 ont constitué un temps fort dans l'appropriation de la question participative par la sociologie du travail, les politistes associent cette période à une « grande éclipse » de la participation dans leur discipline (Blondiaux et Fourniau, 2011, p. 13).

6 Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public (NOR : PRMX8910096C), publiée au Journal officiel de la République française le 24 février 1989, pp. 2526–2529. En ligne : www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=19890224&pageDebut=02526&pageFin=02529

7 Pour lesquels nous avons préféré adopter une présentation transversale et thématique plutôt qu'au cas par cas, afin de mieux en souligner les différences et les convergences.

8 Conformément à l'usage que nous faisons ici de l'adjectif « expérimental », nous utilisons dans la suite du texte le terme de « expérimentation » non pas au sens d'une recherche délibérément orientée vers l'innovation et la production de choses ou de savoirs novateurs, mais au sens d'éprouver et de connaître par expérience que lui donne John Dewey (2003).

9 Si le lien opéré par Dewey entre la participation et la logique de l'enquête nous paraît heuristique, il nous semble cependant nécessaire de nous attarder davantage qu'il ne le fait sur les conditions de l'enquête sociale, de même que sur les dispositions à participer, qui ne sont pas nécessairement également partagées par tous. Pour le dire rapidement, il s'agit de rompre avec une vision trop irénique de la participation pour interroger ses attendus et ses conditions, ses effets et ses conséquences, de manière différenciée en fonction des personnes et des environnements. Sur cette critique adressée à Dewey, voir

également Stavo-Debauge et Trom, 2004.

Pour citer cet article

Référence papier

Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann, « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, Vol. 57 - n° 1 | 2015, 1-19.

Référence électronique

Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann, « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 57 - n° 1 | Janvier-Mars 2015, mis en ligne le 23 janvier 2015, consulté le 07 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/1770> ; DOI : 10.4000/sdt.1770

Cet article est cité par

- Wainszok, Hugo. (2017) Le genre encadré. *Travail et emploi*. DOI: 10.4000/travailemploi.7700

Auteurs

Anni Borzeix

Pôle de recherche en économie et gestion (PREG), UMR 7176 École Polytechnique — CNRS, Bâtiment Ensta, 828 Boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau Cedex, France

Articles du même auteur

Ce que les écrits font au travail [Texte intégral]

Introduction

Paru dans *Sociologie du travail*, Vol. 56 - n° 1 | Janvier-Mars 2014

Dictionnaire du travail, A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias (Eds) [Texte intégral]

Paru dans *Sociologie du travail*, Vol 55 - n° 4 | Octobre-Décembre 2013

La Société civile dans les cités : engagement associatif et politisation dans des associations de quartier, C. Hamidi [Texte intégral]

Economica, Paris (2010). 230 p.

Paru dans *Sociologie du travail*, Vol. 55 - n° 1 | Janvier-Mars 2013

Julien Charles

Centre socialiste d'éducation permanente (CESEP) et Centre de recherche interdisciplinaire Démocratie, Institutions, Subjectivité (CriDIS-UCL), 47 rue de Charleroi, 1400 Nivelles, Belgique

Bénédicte Zimmermann

(auteur correspondant)

Centre Georg Simmel, École des hautes études en sciences sociales (EHESS),

96 boulevard Raspail, 75006 Paris, France

[bzim\[at\]ehess.fr](mailto:bzim[at]ehess.fr)

Articles du même auteur

La création sociale des normes, De la socio-économie des conventions à la philosophie de l'action de Paul Ricœur, A. Loute [Texte intégral]

Georg Olms Verlag, Hildesheim/Zürich/New York (2008). 321 p.

Paru dans *Sociologie du travail*, Vol. 53 - n° 3 | Juillet-Septembre 2011

Droits d'auteur



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

DE TAYLOR AU NÉO-MANAGEMENT : QUELLE PARTICIPATION DES SALARIÉS ?

Antoine Bevort

De Boeck Supérieur | « Participations »

2013/1 N° 5 | pages 33 à 51

ISSN 2034-7650

ISBN 9782804178284

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-33.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?

› Antoine Bevort

› Résumé

De Taylor au néo-management, on peut distinguer quatre grandes approches patronales, successivement industrielle, managériale, démocratique et enfin financière, dans la façon de penser et gérer la participation des salariés dans l'entreprise. Chaque mode de gestion exprime une appréhension particulière du travail et de la mobilisation des salariés. La généalogie de l'injonction patronale à la participation met en évidence comment la marchandisation-subordination du travail ne cesse de se heurter à une part irréductible d'autonomie que les salariés conservent de façon à la fois nécessaire (à la production) et revendiquée.

Pour les employeurs, la question de la participation des salariés renvoie de façon éminente au problème de l'action collective : comment mobiliser les salariés, obtenir leur engagement, les faire contribuer et participer à la performance collective de l'entreprise ? Frederick Winslow Taylor (1911), considéré comme le père du management scientifique, estime que les salariés sont incapables de comprendre ce qu'ils font et qu'il appartient au management d'imposer la coopération des salariés au moyen d'une organisation du travail adaptée. Pour John Rogers Commons (1934), dans les institutions formelles telles que les entreprises, la solution à ce problème git dans les interactions dans lesquelles les individus s'engagent pour échanger des droits de propriété et des libertés d'action. Après Elton Mayo (1933), Douglas Mc Gregor, dans son ouvrage *The Human Side of Enterprise* (1960), attire l'attention sur la dimension humaine à l'œuvre dans l'engagement des salariés dans l'entreprise. Mancur Olson (1965) souligne le risque du *free rider* et met en évidence le rôle nécessaire des « incitations sélectives ». Dans leur ouvrage analysant un corpus imposant de textes de référence en matière de management, Luc Boltanski et Ève Chiappello (1999) montrent comment « le nouvel esprit du capitalisme », intégrant tous ces apports, récupère la valorisation des qualités d'autonomie, de créativité, de responsabilité... pour solliciter l'initiative des acteurs dans leur contribution à l'entreprise.

De Taylor au néo-management, on peut observer une évolution profonde dans la problématique de cette question, mais aussi des continuités dans la façon de penser la mobilisation des salariés. Au risque de la simplification, on peut distinguer depuis la fin du XIX^e siècle quatre grandes approches qui correspondent à une gestion industrielle, managériale, démocratique et enfin financière de la façon de penser et gérer la participation des salariés dans l'entreprise. Chaque approche exprime une appréhension particulière du travail, du problème de sa mobilisation, des corrections à apporter aux solutions précédentes et induit en contrepoint une certaine vision de la participation des salariés. Les moments où ces configurations émergent correspondent à un contexte historique singulier tout à la fois économique, juridique, culturel et idéologique.

Il ne s'agit toutefois pas simplement de quatre temps successifs, mais tout autant de quatre points de vue qui cohabitent dans des proportions variables selon le temps et le lieu, le type de production. Chaque configuration historique exprime la prééminence de certains acteurs et une conception du travail. Ainsi, le taylorisme exprime la vision de l'ingénieur-capitaine d'industrie qui prescrit une organisation du travail, facteur de production, qui se veut scientifique ; avec l'émergence de la dimension humaine du travail, le manager s'affirme comme responsable d'une gestion du travail en termes de relations puis de ressources humaines ; l'approche démocratique, surtout européenne, traduit la prise en compte des demandes de participation salariale à la vie de l'entreprise ; avec la montée en puissance de la gouvernance financière, l'actionnaire impose son point de vue sur le travail comme avant tout un coût à minimiser et un *output* à maximiser. Si, dans la théorie comme dans la pratique, on tente d'accréditer des

changements de paradigmes et d'approches, et des évolutions convergentes, il apparaît qu'on ne se débarrasse jamais tout à fait ni des solutions anciennes ni des singularités nationales dans la façon dont les institutions clefs du capitalisme que sont les entreprises se déploient. D'un pays à l'autre, il subsiste des différences dans la façon dont les entreprises mobilisent les salariés comme Daniel Bollinger et Geert Hofstede (1987) ou Philippe d'Iribarne (1989) ou encore Peter A. Hall et David Soskice (2001) le mettent en évidence, qui conduisent à nuancer toute analyse trop globalisante des transformations du rapport salarial.

La généalogie de l'injonction patronale à la participation met en évidence la nature problématique du rapport salarial capitaliste, la façon dont la marchandisation-subordination ne cesse de se heurter à une part irréductible d'autonomie que les travailleurs conservent de façon à la fois nécessaire (à la production) et revendiquée. Le travailleur libre n'est pas une marchandise. Il s'exprime, calcule, mesure son engagement au travail, agit, interagit, s'intègre à des collectifs de travail. La marchandisation nie les dimensions psychologique et collective du travail, sous-estime le « contre-mouvement » que suscite la « fiction du travail-marchandise » (Polanyi, 1983). L'embauche, la mise au travail, la création maximale de valeur nécessitent contrainte, contrôle, règles, subordination dont le statut salarial est l'expression. Comme la marchandisation, la subordination contrainte pure échoue toutefois à mobiliser pleinement la force de travail. C'est devant cette aporie qu'émerge la thématique participative patronale. Les théories et pratiques de management mises en perspective historique permettent de saisir comment les dispositifs participatifs interviennent comme autant de tentatives d'intégration des salariés à l'entreprise, de rentabilisation plus aboutie de leur force de travail, d'instrumentalisation et de récupération de leur aspiration à l'autonomie et de contournement de l'action collective.

La gestion industrielle

Comme le souligne Marx, la participation du travailleur à la production dans l'entreprise capitaliste est à la fois volontaire et contrainte : le prolétaire est « libre » mais obligé de se vendre :

« La transformation de l'argent en capital exige donc que le possesseur d'argent trouve sur le marché le travailleur libre, et libre à un double point de vue. Premièrement le travailleur doit être une personne libre, disposant à son gré de sa force de travail comme de sa marchandise à lui ; secondement, il doit n'avoir pas d'autre marchandise à vendre ; être, pour ainsi dire, libre de tout, complètement dépourvu des choses nécessaires à la réalisation de sa puissance travailleuse. » (Marx, 1867)

Le capitalisme industriel du XIX^e siècle, loin, voire à l'opposé de la problématique de la participation, s'efforce de résoudre un double problème : comment

contraindre le travailleur désormais libéré des attaches féodales à se vendre, comment contrôler, soumettre et optimiser son travail ?

Les ouvriers paysans comme les ouvriers artisans qui peuplent les fabriques et les mines de la première industrialisation sont rétifs à la discipline industrielle. Les employeurs ne contrôlent bien ni la présence, ni la qualité du travail. Rolande Treppe raconte les difficultés à discipliner les ouvriers mineurs de Carmaux, à limiter leur absentéisme chronique « car les paysans nouvellement embauchés n'avaient aucune idée de la hiérarchie [...] ni de l'état de subordination par rapport au personnel d'encadrement » (1970, p. 201). L'ouvrier paysan refuse la discipline d'usine ou de la mine et l'ouvrier artisan revendique l'autonomie dans son travail. Ni la répression, ni les primes d'assiduité ou des avantages comme le logement gratuit ne suffisent à entamer l'autonomie ouvrière. C'est en passant du marchandage du travail (du temps comme de la qualité) à la subordination salariale que le capitalisme industriel trouve les moyens de surmonter la résistance ouvrière.

Le processus de subordination est le fruit d'innovations à la fois techniques, juridiques et économiques concernant l'organisation du travail, le contrat qui lie le salarié à l'employeur et la fixation du salaire. De la manufacture à la fabrique, Marx souligne comment le processus de la division du travail instaure « la subordination technique de l'ouvrier à la marche uniforme du moyen de travail » (Marx, in Gorz, 1973, p. 33). Alors que, « dans la manufacture, l'ouvrier se sert de l'outil, à la fabrique il sert la machine » (*ibid.*, p. 32). Dans l'approche « industrielle » de la participation du salarié, le travailleur est réduit à l'état de force de travail et appréhendé comme un facteur de production quasi physique, une variable de productivité, réduit à n'être selon les mots de Marx qu'un « ouvrier estropié parcellaire » (*ibid.*, p. 28). La nouvelle organisation du travail dépossède les travailleurs de leur autonomie :

*« Elle estropie l'ouvrier et fait de lui une espèce de monstre, en favorisant, à la manière d'une serre, le développement de son habilité de détail par la suppression de tout un monde d'instincts et de capacités » (*ibid.*, p. 27).*

La subordination s'inscrit également dans le droit avec l'invention du contrat de travail qui,

« à la différence du contrat ordinaire du code civil, fondé sur le principe de symétrie entre les parties, [...] reconnaît une dissymétrie fondamentale entre l'employé et l'employeur, soit le principe de la subordination juridique et technique du premier au second » (Vatin, 2012, p. 777).

C'est ce qui explique que le salariat aujourd'hui vécu comme un statut protecteur soit considéré en 1906 au congrès de la CGT, comme un statut aliénant. Le Congrès confédéral d'Amiens vote le maintien de l'article 2 figurant dans

les statuts confédéraux depuis la création de la CGT. Il dit que « la CGT groupe, en dehors de toute école politique, tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat ». La centrale syndicale en demandera l'abrogation jusqu'en 1995.

C'est enfin, sous la plume de F. W. Taylor, la critique du paiement aux pièces qui fut tout au long du XIX^e siècle la principale réponse pratique au problème de l'aléa moral concernant l'effort productif de l'ouvrier dont le patron aura acheté le travail (Vatin, 2012, p. 776). Taylor critique ce système qui expose au freinage ou ce qu'il appelle la flânerie ou encore la nonchalance systématique. Taylor propose de promouvoir dans l'entreprise « la fonction d'ingénieur-organisateur, chargé de définir pour chacun la "juste tâche" (qui maximise la production de l'entreprise) et la "juste paie" qui correspond à une rémunération honnête de l'effort productif » (*ibid.*, p. 776). C'est cette idée qui conduit à mesurer scientifiquement le travail, d'autant plus que selon F. W. Taylor, il ne faut pas attendre grand-chose des ouvriers quant à leur participation à la marche des entreprises. Dans son ouvrage *La direction scientifique des entreprises*, Taylor estime ainsi que :

« L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. » (Taylor, 1911, p. 124-125, cité par Philippe Bernoux, 1985, p. 62)

Taylor érige ce point de vue patronal en postulat scientifique. L'homme est considéré comme un être paresseux et intéressé ; pour obtenir sa participation, il faut le contraindre. Trouvant son plein accomplissement dans le tayloro-fordisme, cette gestion de la main-d'œuvre exprime la vision technique de l'ingénieur. F. W. Taylor, Henry Ford, sans oublier Henri Fayol, ingénieurs et capitaines d'industrie, développent une conception technique de l'organisation du travail présentée comme scientifique qui contribue par la standardisation qu'elle promeut au développement de l'industrie de masse. Même si Fayol (1918) développe une analyse plus nuancée dans son attention aux principes d'initiative, d'équité et de stabilité dans l'emploi, tous trois partagent l'idée que, dans la conduite des relations de travail, ce sont les principes d'autorité et de savoir qui légitiment les managers, la rémunération et la contrainte hiérarchique qui motivent le travailleur.

Cette approche ne va pas sans une conception très moraliste de la direction des travailleurs, qui ont besoin aux yeux de Ford d'être éduqués. Le *Five dollar day* instauré par Ford en janvier 1914 dans ses usines de Detroit devait se mériter. La rémunération des cinq dollars se composait d'un fixe de 2,34 \$ et d'une participation aux bénéfices de 2,66 \$ si le travailleur (homme de plus de 22 ans, les femmes étaient exclues de la hausse) vivait convenablement. Un département

sociologique dirigé par un pasteur, Samuel Marquis, fut créé pour observer et interroger les salariés sur leur façon de vivre, les relations maritales, les habitudes de consommation, notamment d'alcool. Les travailleurs devaient faire montre de sobriété, ne pas s'adonner au jeu, respecter les valeurs de la famille, avoir le sens de la propreté et de l'épargne. Ceux qui ne respectaient pas ce cadre étaient renvoyés (Raff, Summers, 1986).

Dans la fabrique capitaliste du XIX^e siècle, l'organisation du travail est destinée à circonscrire et subordonner la liberté des travailleurs, à réduire sinon abolir leur autonomie au travail, à remplacer les normes artisanales de production par des normes industrielles. La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise est purement instrumentale, le prolétaire n'est qu'un outil de la machine. Le travailleur est un facteur de production, une force de travail, à contrôler et à optimiser : « La perfection consiste à pouvoir se passer de l'intelligence en sorte que l'atelier puisse être considéré comme une machine dont les parties seraient des hommes » (Marx, in Gorz, 1973, p. 28). C'est l'illusion d'une vision technique et militaire du travail.

L'approche managériale

Des *Hawthorne Works* (1927-1932) de l'équipe d'Elton Mayo dont rendirent compte ses collaborateurs Fritz J. Roethlisberger et William J. Dickson (1939), aux analyses de Douglas McGregor (1960), un changement important se produit dans la façon d'appréhender le travailleur. Ces travaux et d'autres conduisent à la découverte du « facteur humain » (*human factor*) dans le travail, à la prise de conscience de la complexité de la nature humaine, de ses motivations, à la nécessaire prise en compte de la dimension psychologique et de la demande de reconnaissance du travailleur dans l'activité humaine de production.

Mayo, dans *The Human Problems of an Industrialized Civilization* (1933), ainsi que Roethlisberger et Dickson, dans *Management and the Worker* (1939) mettent en évidence qu'au-delà de la rémunération et des conditions de travail (lumière, chaleur, humidité), le travail est une activité collective qui nécessite de prêter attention aux relations interpersonnelles de groupe, à l'importance de la coopération, aux relations à la hiérarchie. Ils soulignent notamment que la reconnaissance des ouvrières par les agents de maîtrise exerce une influence importante sur la productivité. Ils réévaluent le rôle du management, l'importance d'être à l'écoute des salariés, la nécessité de promouvoir la coopération. La mise en évidence de l'effet Hawthorne et de l'importance du climat psychologique, – l'idée notamment que la reconnaissance des travailleurs stimule leur productivité – représente une avancée importante par rapport à l'approche taylorienne du travail, non toutefois sans susciter des critiques. L'enquête serait entachée de nombreux biais méthodologiques et a négligé l'influence du contexte social comme les caractéristiques sociologiques des équipes observées. Daniel Bell (1947) reproche à Mayo de manipuler les salariés, de privilégier leur ajustement aux machines plutôt que de promouvoir leur autonomie au travail. Pour

l'IEA, l'association internationale d'ergonomie, les deux termes *human factors* et ergonomie sont d'ailleurs synonymes et un courant important de l'ergonomie américaine considère que « l'opérateur humain est considéré comme un composant des systèmes au même titre que les composants techniques matériels » (Falzon, 2012, p. 277). Selon Gorz, la prise en compte du facteur humain « marque l'extension de la rationalité technique à la gestion des ressources humaines » (1973, p. 120) grâce au développement des sciences sociales. Contre la théorie du *human factor*, Christophe Dejourns pose l'hypothèse inverse : « C'est le facteur humain qui permet d'éviter les accidents et justifie la définition du travail comme activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite » (Dejourns, 2012, p. 71).

Malgré ces critiques, le courant des relations humaines représente une innovation aussi bien théorique que pratique dans l'approche du travail que les travaux de Douglas McGregor, dans *The Human Side of Enterprise* (1960) sur les théories « X » et « Y », résumant de façon éclairante. La première théorie, dite « X », perçoit les salariés comme une masse informe, paresseuse, peu digne de confiance. L'autorité, le contrôle sont les principes clefs du management. Selon la deuxième théorie dite « Y », l'homme n'a pas d'aversion pour le travail et ne se motive pas au moyen de « la carotte et du bâton ». On ne peut contraindre la coopération sans adhésion des individus. Le salarié s'engage s'il trouve une satisfaction, une réalisation de soi dans son travail. Le management a pour responsabilité de créer les conditions permettant aux individus d'atteindre leurs propres buts et c'est ainsi qu'ils participeront le mieux aux objectifs de l'entreprise. C'est le principe d'intégration que développent les démarches de management participatif qui prennent leur essor dans les années d'après-guerre.

Le management participatif

C'est dans ce contexte de recherche de compensations au modèle taylorien, et alors que « l'absentéisme, le turnover, le travail bâclé et même le sabotage sont devenus les plaies de l'industrie automobile américaine » (Gorz, 1973, p. 108) que se développent des formes participatives du management. Les modèles des relations humaines puis ceux de la gestion des ressources humaines, ayant intégré les principes bien compris de Hawthorne, ne rompent pas avec l'ordre taylorien mais promeuvent désormais l'écoute des salariés. Elles donnent lieu à de nombreux ajustements de l'organisation « scientifique » du travail comme la rotation des postes, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. Elles inspirent également diverses expériences participatives comme la direction par objectifs, les groupes semi-autonomes, les cercles de qualité.

À la recherche d'alternatives à la répression qui échoue à vaincre l'« *exit* » ouvrier, de nouvelles idées sont expérimentées. Les propositions de Joseph N. Scanlon mises en œuvre dans de nombreuses entreprises américaines dans les années 1945-50 constituent à bien des égards une expérience pilote en la matière.

Aussi bien McGregor (1960) que Gorz (1973) soulignent l'importance des idées de Scanlon, un syndicaliste métallurgiste, devenu dès les années 1930 le promoteur d'équipes réunissant dans une entreprise le syndicat et le management afin de promouvoir la coopération pour faire face aux difficultés économiques des années de dépression. Après la guerre, embauché au MIT à l'invitation de McGregor, il y développa une méthode qui devint connue comme le « *Scanlon Plan* ». Ce plan a pour objectif d'améliorer la compétitivité d'une entreprise par l'adoption de modifications dans l'organisation du travail élaborées notamment dans des commissions de productivité, *Labor-Management teams*, qui réunissent des représentants des managers et des travailleurs. Par le partage des gains de productivité qui résultent de ces changements organisationnels entre les travailleurs et la direction de l'entreprise, Scanlon vise explicitement à favoriser des processus d'intégration économique et idéologique qui permettent d'atténuer la lutte de classes. Les Plans Scanlon, mis en œuvre dans l'entreprise de machines outils *Lapointe Machine Tool Company*, connurent un grand succès dans de multiples entreprises comme *BethIsrael Hospital*, *Bridgestone-Firestone*, *Canon*, *Motorola*... et sont considérés comme une bonne illustration de la théorie Y.

À partir des années 1960, les expériences japonaises procédant à un double approfondissement de la rationalisation du travail et de la mobilisation des « ressources humaines » s'imposent comme une autre source d'inspiration majeure. Le toyotisme comprend l'intérêt tout à la fois du groupe et de la responsabilisation des individus dans le diagnostic et la solution des problèmes et d'une organisation de la production en fonction de l'aval. Les principes du *kanban* – production à flux tendu ou le juste à temps – et du *kaizen* – l'autonomisation des équipes – seront généralisés dans les entreprises automobiles du monde entier. La polyvalence, la simplification de la ligne hiérarchique complètent ces principes dont la logique est d'introduire davantage de flexibilité dans le mode de production trop rigide du taylorisme et du fordisme. Le toyotisme intègre également la politique de qualité totale et les cercles de qualité imaginés par le syndicat japonais des scientifiques et des ingénieurs et développés dans la compagnie japonaise de télégraphie sans fil en 1962. Réunissant un petit nombre de personnes volontaires qui analysent et résolvent des problèmes de travail, les cercles de qualité apparaissent aux États-Unis dans les années 1970 et se développent en Europe fin des années 1970 et début des années 1980 (pour une présentation française de ces cercles, voir Bouffartigue, Labruyère, 1984). Même si le toyotisme a montré ses limites avec la stagnation de l'économie japonaise, ce modèle organisationnel et managérial s'est diffusé dans l'industrie automobile mondiale et au-delà dans de nombreuses autres entreprises industrielles.

La gestion démocratique

Comme Polanyi (1983) le souligne, le capitalisme suscite des « contre-mouvements », notamment légaux, aux volontés de marchandisation que la diversité des formes de capitalisme et de syndicalisme a pris en compte de façon assez

variable. Dans *Varieties of Capitalism* (2001), Hall et Soskice mettent en évidence que pour résoudre les problèmes de coordination interne (entre les salariés, les établissements, etc.) et externe (relations avec les sous-traitants, etc.), on peut distinguer deux types de solutions. Les entreprises des économies de marché font confiance aux mécanismes de marché et aux systèmes hiérarchiques pour résoudre les problèmes de coordination. Les économies de marché coordonnées privilégient au contraire des mécanismes qui ne relèvent pas du marché comme la négociation collective, l'action des organisations patronales, etc. Deux types d'économie sont ainsi opposés : les économies de marché libérales (comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, l'Irlande) et les économies de marché coordonnées (comme l'Allemagne et le Japon). Même si cette opposition binaire peut être jugée réductrice (Boyer, 2002), elle met en évidence deux grandes logiques de coordination assez différentes. Au sein de chacun de ces modes de coordination, les entreprises se caractérisent effectivement par une diversité assez grande d'arrangements institutionnels dans lesquels le rapport salarial, les formes de négociation collective, voire les modalités de gouvernance expriment des dynamiques différentes que la question de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises notamment permet de préciser.

Si le capitalisme et le *Business Unionism* américains ne font guère de place à la démocratie sur le lieu de travail et si le *Business Unionism* considère que l'activité syndicale elle-même doit être organisée comme une entreprise, en Europe, l'idée d'une « démocratie industrielle » fait partie de la tradition sociale européenne, même si, d'un pays à l'autre, elle bénéficie d'une légitimité inégale aux yeux du patronat comme des syndicats et se traduit de façon fort diverse. Pour décrire les différentes modalités de la représentation des salariés aux conseils des entreprises européennes, le site *Worker participation* d'ETUI (European Trade Union Institute – Fulton, 2011) distingue trois groupes de pays européens : dix pays n'ont aucune représentation des salariés, dont le Royaume-Uni, pourtant patrie des époux Webb qui ont parmi les premiers théorisé l'idée de démocratie industrielle et relayé « la revendication d'une "constitution" dans le royaume de l'industrie » (Webb, 2008, p. 4) ; cinq pays dont la France prévoient une représentation limitée à certaines entreprises d'État ou municipales ; dans douze pays la représentation s'étend aux entreprises privées dont les pays nordiques et l'Allemagne notamment. La comparaison des dispositifs institutionnels qui définissent les modalités de cette représentation en France et en Allemagne permet de comprendre en quoi ces dispositifs sont des construits sociaux qui illustrent le rapport singulier qu'entretiennent dans chaque pays les acteurs sociaux avec la question de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise. Là où le modèle français d'institutions représentatives et paritaires exprime un partage des territoires de compétence et une méfiance réciproque, le modèle allemand de la codétermination traduit une confiance réciproque ouvrant la voie à une cogestion capital travail.

En France, les sociologues comme les acteurs syndicaux et patronaux ont longtemps partagé un scepticisme assez prononcé à l'égard de toute forme

de participation des salariés ou de leurs représentants à la gestion des entreprises. La sociologie du travail s'est montrée très méfiante à l'égard des idées participatives dans la sphère des relations professionnelles. Ainsi Pierre Rolle estime que « la participation, c'est collaborer avec ce qui reste étranger ». À ses yeux, « la participation n'a ni fonction ni sujet collectif qui l'incarne..., elle est une contradiction dramatique de l'économie capitaliste » [cité par Martin, 1994, p. 46-47]. Comme l'observe l'ancien responsable du MEDEF Denis Kessler, à propos du paritarisme :

« Tout s'est passé comme si une sorte de "Yalta" implicite avait décidé que le progrès social passait par une redistribution des ressources décidées entre partenaires sociaux, par une gestion collective des divers risques de l'existence... Ce paritarisme redistributeur de revenus et gestionnaire de risque ne s'est vu, en revanche, accorder aucun pouvoir, ou presque en matière économique, et notamment au sein des entreprises. En France, le pacte social [...] a, en définitive, consacré la non-inclusion des syndicats dans les domaines économiques et une formidable intégration de ceux-ci dans le domaine social. » [Kessler, Gourguechon, Simonpoli, 1994, p. 178]

Les partenaires sociaux peinent à conclure des pactes sociaux, mais « administrent » néanmoins ensemble de nombreuses et importantes institutions de l'État social. Les parties syndicales et patronales partagent finalement l'idée qu'il existe un double ordre des relations dans l'entreprise : un ordre des relations professionnelles quotidiennes sur lequel on peut agir ici et maintenant ; un ordre des relations de pouvoir qui n'appartient pas au domaine des relations professionnelles. La question du pouvoir constitue un enjeu essentiel, mais elle relève de la sphère politique pour les uns, et de la souveraineté absolue du patron pour les autres.

Le modèle de la cogestion allemande exprime une tout autre idée. Il repose tout d'abord sur un principe profondément ancré dans la tradition contemporaine de la démocratie allemande « selon lequel tous ceux qui sont concernés par une décision doivent pouvoir y prendre part » (Hildwein, 2012, p. 27-28). Dans les entreprises allemandes, cela se traduit par une double représentation des salariés au niveau des établissements et des entreprises. Les conseils d'établissements ont compétence sur les questions sociales (embauches, licenciements, indemnités de licenciement, horaires, conditions de travail) et dans les entreprises les représentants salariés participent à égalité avec les représentants des actionnaires aux décisions en matière économique au sein des conseils de surveillance. Selon Hildwein, la cogestion a une triple portée : « La cogestion peut être pensée comme vecteur de démocratie au sens où chaque individu concerné par une décision doit pouvoir y prendre part au sein de l'entreprise », comme vecteur de paix sociale « en donnant la parole à ceux qui sont en bas de la hiérarchie de l'entreprise [...] ou en tant qu'outil de recherche de l'intérêt commun », comme vecteur de performance « parce qu'elle permet une meilleure

communication de bas en haut, et parce qu'elle est censée apporter de la motivation aux salariés qui se sentent appartenir à l'entreprise en pouvant y participer » (Hildwein, 2012, p. 31-32).

Dans le modèle social-démocrate allemand, la transformation des rapports de pouvoir dans l'entreprise est un point de repère essentiel de la revendication ouvrière. Elle est renvoyée hors de l'entreprise en France. Les rapports français pour une réforme de l'entreprise, comme le rapport Sudreau en 1975, ne suscitent l'adhésion ni du patronat qui refuse de sortir de la logique traditionnelle de la consultation ou de la négociation collective de branche, ni des syndicats qui perçoivent cette participation comme un ferment d'intégration et de division des salariés face aux revendications des organisations syndicales. Les lois Auroux ont entretenu un temps l'idée d'une rupture avec cette tradition. Le rapport sur *Les Droits des travailleurs* avait pour ambition de « permettre à chaque travailleur d'être un acteur à part entière dans son entreprise, et le rendre ainsi capable de faire face aux mutations et aux défis de notre temps au lieu de les subir » (Auroux, 1981, p. 5). Si les lois Auroux ont représenté un progrès indiscutable à beaucoup de points de vue, l'objectif de « faire des travailleurs des citoyens à part entière dans l'entreprise » (*ibid.*, 1981, p. 15) est resté un objectif lointain que cela soit en termes de pouvoirs des représentants salariés dans l'entreprise ou en progrès de la négociation collective. L'hémorragie d'adhérents subie par les syndicats dans les années 1980 témoigne douloureusement de l'échec syndical à représenter et à porter cette ambition.

La gestion financière

À partir du milieu des années 1970, la crise du fordisme, l'accentuation de la mondialisation et le tournant néolibéral engagent une nouvelle approche du travail. La logique de la financiarisation commande désormais la gouvernance des entreprises dans un esprit à la fois néo-taylorien et néo-managérial. Le rapport salarial fordiste subit de profondes transformations (Boyer, 2001). Le discours du management se renouvelle (Boltanski, Chiapello, 1999).

Le manager est désormais soumis à l'actionnaire, le travail est appréhendé comme un facteur de production parmi d'autres dont il faut minimiser le coût, maximiser la flexibilisation, subordonner non seulement le corps mais également la tête. Les frontières de l'entreprise deviennent floues, l'entreprise réseau se substitue à l'entreprise fordiste, la sous-traitance, l'auto-entrepreneuriat se développent, les *sweat shops* des pays émergents concurrencent les ateliers – et les salariés – des pays occidentaux. Les entreprises procèdent à une sophistication toujours plus grande des techniques de l'organisation du travail dans un esprit néo-productiviste (Askenazy, 2004) poussant toujours plus loin l'optimisation du processus productif. Ce « néo-productivisme » multiplie les nouvelles formes de rationalisation, qui allient polyvalence, travail en équipes, juste à temps, qualité

totale, informatisation, évaluation. Selon Philippe Askenazy, on doit aux entreprises américaines un triple dépassement du modèle nippon initial :

« Premièrement les nouveaux principes, notamment le travail en équipes autonomes et le juste-à-temps ont été étendus à l'ensemble de la hiérarchie et des stades de production. Deuxièmement, les pratiques a priori manufacturières ont été appliquées dans le secteur tertiaire, en particulier dans la distribution, les services aux entreprises, l'hôtellerie ou les hôpitaux. Troisièmement, les technologies informatiques ont été introduites pour améliorer la circulation de l'information assurée dans les usines japonaises par des documents physiques (système kanban) » (Askenazy, 2004, p. 16-17).

Les principes du « *lean management* » poussés à l'extrême obtiennent l'implication subjective plus ou moins contrainte des salariés. Le néo-management emprunte à la critique artiste de 1968 ses mots d'ordre de réactivité, flexibilité, développement et épanouissement personnel : « l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluricom pétence, la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition, la sensibilité, l'informel » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 150) sont les nouvelles valeurs qui doivent enchanter l'entreprise. Le nouveau rapport salarial produit tout à la fois la communautarisation de l'entreprise, réhabilitée, réenchantée et l'atomisation des salariés. Si avec les nouvelles formes d'organisation, les salariés gagnent en autonomie, les enquêtes sur les conditions de travail révèlent aussi une progression multiforme des contraintes de travail et une intensification du travail et de la charge mentale (Gollac, Volkoff, 2007). Les travailleurs doivent satisfaire de plus en plus rapidement aux normes de production et aux demandes qui leur sont adressées. Cette intensification du travail se paye aujourd'hui au prix fort en termes de souffrance au travail : dégradation des conditions de travail, pénibilités physiques et morales accrues, explosion de maladies professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques, vagues de suicides (Dejours, Bègue, 2009). Comme l'observe Gwenaële Rot dans son analyse du travail ouvrier chez Renault, les orientations managériales contiennent leurs propres limites en nourrissant une « vulnérabilité organisationnelle » : « Tout se passe comme si le quadrillage organisationnel, associé à la complexité croissante des obligations, crée des besoins de négociations renforcés » (2006, p. 211).

L'autocontrôle

Dans *La Panne*, Christophe Dejours estime que « la révolution dans l'ordre de la domination ainsi rendue possible tient en un mot : l'autocontrôle [...] dont l'ordinateur est le support matériel » (2012, p. 23-25). Reportings, évaluation individuelle de la performance, aucun secteur, aucune profession n'échappe à la quête frénétique de la qualité totale, expression de ce que Dejours nomme « l'idéologie du tout mesurable ». Les enquêtes d'évaluation dites « feedback

360° multisource » qui se multiplient dans les grandes entreprises américaines depuis les années 1990 sont une illustration singulièrement frappante de cet auto-contrôle. Elles montrent que « le travail intellectuel suit une évolution qui n'est pas sans rappeler le travail manuel : il est parcellisé, rationalisé et standardisé » (Bihannic, 2012 p. 3). Destinées en priorité à la population des cadres supérieurs et dirigeants, les enquêtes 360° ont pour objectif de mesurer les compétences managériales (Melkonian, 2005). Elles soumettent les managers à une évaluation provenant des collègues de travail, aussi bien les subordonnés, les pairs et les supérieurs et peuvent comprendre également une autoévaluation voire des évaluations des usagers/consommateurs internes ou externes. Selon Gaëlle Bihannic (2012, p. 13), « le 360° est un miroir de la perception que les équipes ont de la pratique managériale du manager ». Apparue dans les années 1960 aux États-Unis, ce type d'évaluation est aujourd'hui utilisé dans la majorité des grandes multinationales. Le développement de l'internet et des questionnaires en ligne a favorisé la diffusion de cette méthode qui permet par l'intermédiaire d'un questionnaire soumis électroniquement, aux équipes et pairs de noter de façon anonyme un participant sur des aspects comportementaux et son mode de management :

« L'inversion du sens de l'évaluation introduite par le Multisource Feedback trouble la légitimité managériale du manager pris en étau entre les objectifs de réalisation associés à son rôle et le jeu de l'offre et la demande qui régit l'accès aux ressources » (Bihannic, 2012, p. 13).

La financiarisation de la relation salariale

Dans le contexte de la gouvernance financière, les tentatives d'intégration des salariés par leur participation aux bénéfices connaissent un essor certain : « La financiarisation de l'économie imposerait sa logique à la relation salariale » (Boyer, 2001, p. 4). La démarche n'est pas pour autant nouvelle, on a vu qu'elle avait été mise en œuvre dès 1913 par Ford à l'occasion du *five dollar day*. Des formes de participation financière ont été développées dans de nombreux pays européens après 1945. En France, l'ordonnance du 7 janvier 1959 a mis en place un système contractuel d'intéressement des salariés à leur entreprise. Sur la base d'un contrat conclu entre l'employeur et les partenaires sociaux, l'ordonnance prévoit la participation de l'ensemble des salariés soit au capital, soit aux résultats de l'entreprise. Dans d'autres pays comme le Royaume-Uni ou encore les Pays-Bas, la participation financière des salariés intervient au travers des fonds de pension qui financent la retraite par capitalisation.

La transformation des salariés en actionnaires fait aujourd'hui partie de la panoplie participative du nouveau modèle managérial, destinée sinon à embrigader le salarié dans l'entreprise citoyenne, du moins à freiner son désengagement. Elle participe, selon Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye (2011), « à la construction

d'un lien plus fondamental entre le salarié et son travail ». L'actionnariat salarié est perçu comme un facteur qui favorise les comportements coopératifs des salariés, et renforce l'efficacité des autres formes participatives. Il semble avoir des effets supérieurs à l'intéressement : « Le plan d'épargne entreprise (PEE) et l'actionnariat salarié influencent positivement le comportement des salariés, alors que l'intéressement, utilisé de façon isolée, ne produit pas d'effets significatifs » (Benhamou, Diaye, 2011) Au modèle de partage des profits, s'ajoute désormais le « modèle patrimonial » qui fait que les salariés « cumulent les risques d'actionnaires et de salariés » (Boyer, 2001, p. 4).

La gouvernance financière

Amorcée dans les années 1980, sous les gouvernements Thatcher au Royaume-Uni et Reagan aux États-Unis, la gouvernance financière donnant aux représentants des actionnaires les décisions centrales en matière de nomination des dirigeants et de définition de l'orientation générale de l'entreprise a connu en France un écho important. Le rapport Cadbury (1992) définissant l'axiome de base du pouvoir des actionnaires a été mieux reçu que le rapport Sudreau comme en témoigne le Rapport du Comité sur le gouvernement de l'entreprise pour l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF, affirmant qu'« il est fondamental pour une bonne pratique du gouvernement d'entreprise que le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement » (Vienot, 1999, p. 17). À l'aune des profits, les grandes entreprises françaises ont appliqué non sans succès les règles de la *Corporate governance*. À l'aune de la modernisation des relations de travail, les résultats du renouveau patronal sont moins avérés, comme l'illustre le Rapport sur la compétitivité du forum économique de Davos publié en septembre 2012. Si en matière de compétitivité la France occupe la 21^e place sur 144 pays examinés, en matière de « *cooperation in labor employer relations* », la France est classée au 137^e rang.

Le rapport Gallois sur la compétitivité pour le Premier ministre Jean-Marc Ayrault, publié en novembre 2012, est une autre illustration de la timidité des entreprises françaises en matière de gouvernance démocratique. Sur les 22 propositions à l'appui du pacte productif proposé par Louis Gallois, les principales mesures portent sur le coût et le marché du travail, et sur l'éducation et la recherche. Trois mesures concernent le dialogue social. La deuxième proposition vise ainsi à « introduire dans les conseils d'administration (CA) ou de surveillance des entreprises de plus de 5000 salariés, au moins quatre représentants des salariés [...] avec voix délibérative ». La troisième proposition suggère de « créer un commissariat à la prospective, lieu d'expertise et de dialogue social ». Enfin, la vingt-deuxième proposition veut « autoriser les entreprises qui le souhaitent à faire présider le comité d'entreprise par un représentant des salariés ».

En limitant l'entrée des représentants des salariés dans les CA aux grandes entreprises de plus de 5000 salariés, le nombre d'entreprises et de salariés concernés est faible. Dans le secteur privé, il y a moins de 200 entreprises de plus de 5000 salariés, qui comptent au total environ 3,3 millions de salariés. Comme nous l'avons déjà vu, comparée à la pratique déjà ancienne de nombre de nos partenaires européens, la proposition est bien timorée. Dans les 12 pays européens dont la législation autorise la représentation des travailleurs aux conseils des entreprises du secteur privé, le nombre de salariés à partir duquel ceux-ci sont représentés varie de 25 en Suède à 1000 au Luxembourg. La part des sièges occupés par les représentants des travailleurs varie quant à elle d'un quart en Finlande à la moitié dans certaines entreprises allemandes et slovènes, là où le rapport Gallois prévoit qu'ils ne puissent dépasser le tiers des membres. À noter que la proposition n'est pas si nouvelle puisqu'elle fut déjà formulée dans le rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise datant de 1975 et suscita une forte hostilité patronale et des réactions syndicales peu favorables. Quant à l'idée de réserver aux seules entreprises qui le souhaitent la proposition de faire présider le Comité d'entreprise par un représentant des salariés, on peut prévoir sans trop de risque de se tromper que peu de chefs d'entreprises accepteront de laisser leur siège à un représentant des salariés.

L'analyse épouse en fait assez étroitement le point de vue exprimé dans l'appel des PDG des 98 plus importantes sociétés françaises publié dans le *Journal du Dimanche* du 28 octobre 2012. Ces dirigeants ont revendiqué une baisse du coût du travail et l'instauration d'un dialogue social très « en amont » (des entreprises) sans s'interroger sur la faiblesse de ce dialogue au sein des entreprises. Très significativement, le paragraphe sur la gouvernance de cet appel ne disait mot du pouvoir des salariés.

Conclusion

L'entreprise du XXI^e siècle ne ressemble plus à la fabrique du XIX^e siècle. Les travailleurs ont conquis droit à la représentation, droit à une protection juridique et sociale, droit à la parole, droit à la reconnaissance de leurs compétences. Mais l'entreprise n'est pas devenue pour autant un espace de participation démocratique. En inscrivant la subordination au cœur du salariat, l'entreprise capitaliste se définit fondamentalement comme un espace inégalitaire, non démocratique.

L'histoire de la participation des travailleurs en entreprise révèle la dimension contradictoire de la relation salariale capitaliste pour le patronat comme pour les ouvriers. Le capitalisme a besoin d'une force de travail tout à la fois libre et subordonnée. Mais sa performance repose sur la participation, l'engagement des salariés à la production. L'excès de contrôle *top-down* ne profite pas à la productivité et provoque des formes diverses de ce qu'Albert Hirschman nomme l'*exit* : freinage, « coulage », désengagement, absentéisme. Pour des raisons tout à la fois psychologiques, sociales et économiques, le droit des sala-

riés à la *voice* est une nécessité pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Or le principe de la *voice* (que l'on peut définir comme une forme de participation citoyenne) est par nature en tension avec le principe de subordination. Comme le souligne Bernard Friot, la contradiction existe également pour les salariés car le capitalisme « exploite et aliène le travail alors même qu'il accompagne son mouvement d'émancipation » (Friot, 2007, p. 147) La relation au salariat illustre cette contradiction : après avoir revendiqué l'autonomie ouvrière, contesté le salariat comme une atteinte à sa liberté, à son autonomie, le mouvement syndical le revendique aujourd'hui comme une protection contre l'arbitraire patronal.

Dans un contexte de crise, d'effondrement de l'alternative communiste, de concurrence croissante avec les entreprises des pays émergents, de recul du syndicalisme, la promotion de l'entreprise citoyenne manifeste toutefois la capacité du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999) à récupérer à son profit les thématiques participatives héritées de mai 68. La question du pouvoir dans l'entreprise est devenue un quasi-tabou, un impensé pour le mouvement syndical, laissant libre cours à la récupération de la thématique participative par le patronat. Même en Allemagne, la cogestion d'entreprise suscite des critiques croissantes (Hildwein, 2012). La force du néo-management est d'avoir en quelque sorte surmonté la contradiction entre la liberté et le contrôle de la force de travail par l'autocontrôle.

Dans l'entreprise, le management participatif s'affirme bien comme un outil de bonne gestion de la ressource humaine, mais non comme un dispositif démocratique de gouvernance partagée. La faiblesse syndicale et le contexte de crise échouent à rendre audibles les critiques de la gouvernance financière, du discours et des pratiques du néo-management qui l'accompagnent. La crise financière de 2008 montre cependant la fragilité de la stratégie jusqu'au-boutiste du néolibéralisme. La montée du chômage et de la précarité, la dégradation des conditions de travail révèlent la précarité des acquis participatifs, le marché de dupes que constitue le couple performance versus souffrance, l'ampleur des menaces qui pèsent sur les salariés, les retraités. La faiblesse de la *voice* salariale ne représente toutefois pas seulement une menace pour les salariés, elle menace aussi la performance des entreprises qui ne peuvent prospérer sans l'engagement, la confiance de leurs salariés.

Peut-on avoir, comme le dit Marc Sangnier, « la république dans la société tant que l'on a la monarchie dans l'entreprise » ? Il ne s'agit pas seulement d'une question politique. L'entreprise ne peut échapper à la démocratie pas seulement pour une question de citoyenneté, mais aussi parce qu'elle est d'autant plus performante qu'elle est participative. La question interroge l'essence même de l'entreprise capitaliste. La démocratie est-elle possible dans le cadre de l'entreprise capitaliste ou l'idée d'une entreprise capitaliste démocratique constitue-t-elle un oxymoron ?

Bibliographie

- Askenazy P., 2004, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil.
- Auroux J., 1981, *Les Droits des travailleurs. Rapport au Président de la République et au Premier Ministre*, Paris, La Documentation Française.
- Bell D., 1947, « *Adjusting Men to Machines : Social Scientists Explore the World of the Factory* », *Commentary*, 3, p. 79-88.
- Benhamou S., Diaye M.-A., 2011, *Participation des salariés et performance sociale : quels liens ? quels enjeux ?*, Document de travail n° 2011-02, Paris, Centre d'Analyse Stratégique.
- Bernoux P., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil.
- Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A., 2012, *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- Bihannic G., 2012, *Analyse organisationnelle d'une situation, 360° et posture managériale : le cas d'Ernst & Young*, mémoire de Master, Paris, CNAM.
- Bollinger D., Hofstede G., 1987, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bouffartigue P., Labruyère C., 1984, « *Cercles de qualité : la portée d'une implantation réussie : la Solmer à Fos-sur-Mer* », *Travail et emploi*, 20, p. 45-55.
- Boyer R., 2001, *Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes*, Paris, CEPREMAP, Couvertures oranges, 14.
- Commons J.-R., 1934, *Institutional Economics*, New York, Macmillan.
- Dejours C., 2012, *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*, Paris, Bayard.
- Dejours C., Bègue F., 2009, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, Presses universitaires de France.
- D'Iribarne P., 1989, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- Fulton L., 2011, *La représentation des salariés aux conseils des entreprises européennes*, Labour Research Department et ETUI. <http://fr.worker-participation.eu/> [accès le 1^{er} février 2013].
- Falzon P., 2012, « *Ergonomie* », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias, dir., *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 274-280.
- Fayol H., 1918, *L'administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Friot B., 2007, « *Salariat pour une approche en termes de régimes de ressources* », in F. Vatin, S. Bernard, dir., *Le salariat, théorie histoire et formes*, Paris, La Dispute, p. 147-186.
- Gollac M., Volkoff S., 2007, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Gorz A., 1973, *Critique de la division du travail, Textes choisis et présentés par André Gorz*, Paris, Seuil.

- Hall P. A., Soskice D., 2001, *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hildwein F., 2012, « La cogestion allemande. Un révélateur des structures du capitalisme allemand », *Cadres*, 450-451, p. 27-34.
- Hirschman A. O., 1995, *Défection et prise de parole*, trad. C. Besseyrias, Paris, Fayard.
- Kessler D., Gourguechon G., Simonpoli J.-D., 1994, « Quelle représentation sociale ? », *Le Banquet*, 4, p. 172-189.
- Martin D., 1994, *La démocratie industrielle*, Paris, Presses universitaires de France.
- Marx K., 1867, *Le Capital*, livre premier. http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx_karl/capital/capital.html (accès le 1^{er} février 2013).
- Mayo E., 1933, *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, New York, Macmillan.
- McGregor D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- Melkonian T., 2005, *Le 360° feedback. Historique, typologies d'utilisation et contributions*, Cahiers de recherche de l'EM Lyon, 13.
- Olson M., 1978, *Logique de l'action collective*, trad. M. Levi, Paris, Presses universitaires de France.
- Polanyi K., 1983, *La grande transformation*, trad. C. Malamoud et M. Angeno, Paris, Gallimard.
- Raff D. M., Summers L. H., 1986, « Did Henry Ford Pay Efficiency Wages? », Working Paper, National Bureau of Economic Research, 2101.
- Roethlisberger F. G., Dickson W. J., Wright H., 1939, *Management and the Worker*, Harvard, Harvard University Press.
- Rot G., 2006, *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octares.
- Taylor F. W., 1911, *La direction scientifique des entreprises*, Paris-Verviers, Bibliothèque Marabout.
- Treppe R., 1970, *Les mineurs de Carmaux (1848-1914)*, Paris, Editions ouvrières.
- Vatin F., 2012, « Taylor et taylorisme », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias, dir., *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 775-781.
- Vatin F., Bernard S., dir., 2007, *Le salariat, théorie histoire et formes*, Paris, La Dispute.
- Vienot, M., 1999, *Rapport du Comité sur le gouvernement de l'entreprise*, AFEP et MEDEF.
- Webb S. & B., 1897, *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green and Co.
- Webb B. & S., 2008, « Syndicalisme et démocratie (trad. É. Béthoux, I. da Costa, C. Didry, M. Meixner, A. Mias) », *Terrains & Travaux*, 14 (1), p. 9-47.

Abstract - From Taylor to neo-liberal management: what form of worker participation?

From Taylor to neo-liberal management, the employers have experienced a variety of worker participation forms. Four main patterns, successively industrial, managerial, democratic and financial, can be distinguished. Each approach expresses a peculiar view of work and worker participation. The genealogy of the employers' participation injunction shows how the commodification and subordination of work never eradicates an irreducible part of autonomy the employees keep altogether for the needs of production and as part of a workers' demand.

Keywords democracy, employer, employees, management, participation, work, worker participation

Antoine Bevort est professeur de sociologie au CNAM, membre du LISE-CNAM-CNRS. Ses travaux portent sur les relations professionnelles et sur la question démocratique. Il a co-dirigé avec A. Jobert, M. Lallement et A. Mias le *Dictionnaire du travail*, paru aux Presses universitaires de France en 2012.

Mots clés

démocratie, gestion, management participatif, néo-management, participation, patronat, salariat, travail



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

L'IMPÉRATIF DÉLIBÉRATIF

Loïc Blondiaux et Yves Sintomer

Collège international de Philosophie | « Rue Descartes »

2009/1 n° 63 | pages 28 à 38

ISSN 1144-0821

ISBN 2130573180

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-rue-descartes-2009-1-page-28.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Collège international de Philosophie.

© Collège international de Philosophie. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LOÏC BLONDIAUX & YVES SINTOMER

L'impératif délibératif

Un changement idéologique accompagne les transformations actuelles des pratiques de décision dans les démocraties contemporaines. Il passe par la valorisation constante et systématique de certains thèmes : la discussion, le débat, la concertation, la consultation, la participation, le partenariat, la gouvernance... Deux phénomènes se conjuguent pour attester de la cristallisation de cette formulation nouvelle de l'idée démocratique, de ce « nouvel esprit » (Boltanski/Chiapello) de l'action publique moderne. Dans la sphère de l'action publique s'intensifie le recours à des dispositifs qui visent à impliquer une pluralité d'acteurs, au-delà de ceux classiquement habilités à décider dans le cadre du gouvernement représentatif, tandis que sont mises en place des procédures nouvelles visant à organiser les discussions entre les parties en présence. Dans la sphère académique se diffusent parallèlement des modèles qui affirment leur vocation à être repris par les acteurs. La référence à la démocratie délibérative connaît aujourd'hui un succès croissant, en particulier dans le monde anglo-saxon. Dérivée de la philosophie de Jürgen Habermas, elle avance que la norme n'est pleinement légitime que si elle est fondée sur des raisons publiques résultant d'un processus de délibération inclusif et équitable, auquel tous les citoyens peuvent participer et dans lequel ils sont conduits à coopérer librement. Une telle perspective s'oppose aussi bien aux conceptions républicaines traditionnelles, qui postulent le monopole des élus sur un intérêt général transcendant les opinions des simples citoyens, qu'aux conceptions libérales construisant de façon cumulative l'intérêt général comme simple addition ou négociation entre les intérêts

particuliers. Simultanément, la notion de gouvernance fait florès. Devant la complexité croissante des sociétés modernes, elle affirme que les formes traditionnelles de gouvernement devraient céder le pas à des modes nouveaux de gouvernance, plus souples et mieux adaptés à la « société en réseau ».

Ce double mouvement, pragmatique et théorique, indique-t-il une transformation en profondeur des formes et des registres de justification de la décision démocratique ? Différents indicateurs le laissent penser. Nous voudrions ici nous concentrer sur une dimension particulière de cette constellation, celle de la délibération. Un véritable impératif délibératif semble aujourd'hui présider à la mise en place de dispositifs fort divers : comités de sages, commissions locales de consultation du public, conseils de quartier, organismes partenariaux mis en place dans le cadre de la politique de la ville, commission nationale du débat public, conférences de consensus ou jurys de citoyens, etc. Il s'exprime dans les modes plus égalitaires de consultation de la « base », en particulier dans les nouveaux mouvements sociaux. Même si le contraste est souvent saisissant entre les ambitions de la rhétorique et la modestie de la mise en œuvre, l'émergence d'une nouvelle grammaire de l'action publique doit être prise au sérieux.

La multiplication des détours délibératifs

Le flou conceptuel qui préside aujourd'hui en France à l'usage de ces notions de délibération, de concertation ou de participation, n'a nullement entravé la multiplication de dispositifs s'y référant. À partir du début des années quatre-vingt, les « comités de sages » ont préfiguré un nouveau mode d'encadrement de la décision publique fondé sur l'audition et la confrontation des causes, des disciplines et des points de vue politiques ou éthiques : Comité national d'éthique (1983) ; Commission de la nationalité (1987) ; Conseil national du Sida (1989) ; Haut Conseil à l'Intégration (1990). C'est dans le domaine de l'environnement et de l'aménagement du territoire que les choses sont allées le plus vite et le plus loin, avec la loi Bouchardeau du 12 juillet 1983 sur la démocratisation de l'enquête publique et la Loi Barnier qui crée en 1995 la Commission nationale du débat public.

D'autres instances ont vocation à assurer la mise en débat public de décisions autrefois entièrement contrôlées par l'expertise. Ces « forums hybrides » font se rencontrer des acteurs répondant à des logiques d'intérêt différentes (politiques, experts, représentants des associations et des groupes d'intérêts...), ou à associer des citoyens ordinaires à la formation

des choix publics. Nés dans les années soixante-dix au Danemark, aux États-Unis et en Allemagne, les jurys de citoyens et les conférences de consensus se sont répandus à d'autres pays européens au cours des dernières années. Selon un modèle inspiré des jurys d'assises, un groupe de citoyens est tiré au sort, cette procédure étant parfois complétée par la désignation de représentants associatifs ou de personnalités issues de la « société civile ». Une information sur les enjeux techniques et politiques de la controverse leur est dispensée. L'instance, animée par un comité de pilotage indépendant, est conduite ensuite à auditionner les parties en conflit ou les tenants des projets à débattre puis à délibérer de manière informée. Le tout peut soit se dérouler sur un laps de temps assez court (deux à trois jours), soit s'étaler sur plusieurs mois. En général, la délibération du jury ne débouche que sur un avis qui ne lie pas l'autorité organisatrice, même si celle-ci risque sa crédibilité si elle ignore purement et simplement le résultat des travaux de la commission qu'elle a mise en place. Dans certains cas, comme dans l'expérience berlinoise, le jury prend des décisions. En Colombie Britannique et dans l'Ontario, au Canada, des assemblées citoyennes ont même travaillé durant plusieurs mois pour proposer une nouvelle loi électorale qui fut ensuite directement soumise au référendum de tous les citoyens. De ce modèle, il faut également rapprocher la technique du sondage délibératif, inventée il y a une dizaine d'années par le politologue américain James Fishkin, et qui se propose de réunir en un même lieu – généralement pour deux jours – un échantillon représentatif de la population de référence, de les confronter à des experts, de les faire discuter en petits groupes avant de recueillir leur opinion informée par voie de sondage. Cette technique a d'ores et déjà été mise en œuvre à des dizaines de reprises un peu partout dans le monde. Elle peut s'analyser non seulement comme une tentative de renouvellement du sondage traditionnel mais aussi comme le symptôme d'un nouveau rapport à l'opinion publique et la tentative de créer une opinion publique « contrefactuelle », correspondant à ce quoi opinerait le public réel s'il avait les moyens de délibérer dans de bonnes conditions.

En France, c'est au plan local qu'il faut rechercher les tentatives les plus nombreuses d'intégration des citoyens à l'élaboration ou à la mise en œuvre des politiques publiques, à un moment où les discours et les pratiques d'association des salariés à la prise de décision sont au contraire en chute libre. La politique de la ville n'a jamais cessé d'encourager en théorie l'implication des habitants des quartiers. La loi sur l'administration territoriale du 6 février 1992 a posé pour principe un droit d'information net de consultation des habitants mais s'est avancée vers une reconnaissance timide du référendum consultatif local consultatif. La

loi sur la « démocratie de proximité » de 2002 a institutionnalisé les conseils de quartier dans les villes de plus de 80 000 habitants.

Ces différentes procédures varient dans leur degré d'institutionnalisation et l'étendue des compétences qu'elles donnent aux instances qu'elles prévoient. Elles peuvent même fonctionner de façon presque complètement informelle : diverses associations se voient ainsi reconnaître *de facto* un poids croissant dans les délibérations et les prises de décision, sans que cette évolution ne trouve une reconnaissance proprement institutionnelle dans la loi, en particulier du côté des associations de malades.

Les limites concrètes de la plupart de ces dispositifs sont cependant flagrantes, et il faudrait pouvoir les évaluer au cas par cas selon un certain nombre de critères : leur possibilité de s'autosaisir ou de remettre en cause la définition de la situation imposée par l'autorité de tutelle, leur marge d'indépendance à l'égard de cette dernière, leur possibilité ou non de produire des connaissances nouvelles sous la forme d'une contre-expertise...

L'émergence d'une norme délibérative

De quels outils conceptuels disposons-nous pour penser ces transformations ? À quel univers normatif est-il possible de rapporter ces innovations procédurales ? Avant de pouvoir peut-être répondre à cette question, il convient de se tourner vers le paradigme délibératif, dont l'importance s'est nettement affirmée dans la philosophie politique. Les tenants de la démocratie délibérative récusent généralement l'opposition entre démocratie participative et démocratie représentative, et ils entendent promouvoir une troisième voie face au républicanisme et au libéralisme. Jürgen Habermas et ceux qui partagent ses perspectives identifient le pouvoir constituant à l'espace public délibératif et font de ce dernier le cœur de la société politique. Au lieu de faire de la délibération une dimension qui caractérise d'abord l'activité des représentants et qui est toujours susceptible d'être opposée à l'opinion publique irrationnelle de la masse, ils l'ancrent dans les discussions ordinaires des citoyens. Cette perspective reprend pour partie l'idéal de la démocratie antique lorsqu'elle affirme que tout un chacun peut délibérer de façon raisonnable et que cette activité n'est pas le monopole des élites. La délibération peut également s'institutionnaliser et la fusion entre délibération et espace public n'est donc pas totale, mais c'est bien l'espace public autonome qui en constitue la source primordiale. La délibération politique serait tournée vers le consensus raisonnable, même si elle n'y parvient pas forcément dans les faits. La dynamique de la publicité modifierait les positions de chacun, permettrait d'intégrer le

point de vue de l'autre et de monter en généralité. Elle transmettrait à la démocratie sa rationalité propre, qui est à la fois fonctionnelle et normative.

Dans cette optique, le concept rousseauiste de volonté populaire est procéduralisé et la constitution de l'individu et de ses droits est comprise comme une dynamique dialogique. La société n'est pas conçue sur une base atomiste comme chez les libéraux, ni sur une base fusionnelle comme chez les républicains, mais sur une base communicationnelle. Le peuple ne peut être peuple et exercer son pouvoir qu'à travers la médiation du discours public et des procédures institutionnelles démocratiques – faute de quoi la volonté « populaire » ne serait que le produit de manipulations paternalistes effectuées au nom du peuple ou la simple cristallisation des humeurs changeantes de la foule. Inversement, les personnes privées sont toujours déjà socialisées, prises dans une culture, dans une langue, dans des dialogues d'opinion, elles sont par là toujours déjà « publiques » : la légitimité démocratique ne peut être comprise comme dérivant du marchandage des intérêts particuliers.

Le paradigme délibératif se différencie explicitement de la démocratie directe. Il accepte le postulat libéral et républicain sur l'impossibilité de celle-ci dans des États nations et se réfère essentiellement aux institutions actuelles de la démocratie représentative, même s'il admet que des innovations peuvent y être introduites. Certes, la participation démocratique constitue une fin en soi, car il importe que toutes les parties concernées puissent prendre part à la délibération afin que l'ensemble des points de vue soient pris en compte. Cependant, il ne s'agit pas d'une implication directe dans les décisions. La place centrale de la représentation dans la politique contemporaine n'est pas considérée comme posant problème, dans la mesure où elle tend à se dissoudre dans la délibération, et ce d'autant plus que se multiplient des dispositifs délibératifs sur toutes les questions publiques. Le fait que les décisions ne soient pas prises directement par les citoyens n'est pas envisagé comme une source particulière de distorsion, et la réflexion sur le fétichisme propre à la délégation ou sur les effets de la professionnalisation du champ politique n'est guère développée.

Trois types d'arguments sont avancés pour valoriser la délibération. D'une part, celle-ci produirait de l'information nouvelle. Elle rendrait possible l'imagination de solutions nouvelles et éclairerait chacun sur les conséquences véritables de ses choix et de ses préférences en confrontant les divers points de vues et le maximum d'informations pertinentes, ce à quoi un individu ne saurait prétendre atteindre seul. Elle porterait ainsi une rationalité permettant une gestion publique plus efficace, opposée aux logiques technocratiques et paternalistes traditionnelles.

D'autre part, la délibération inciterait à la montée en généralité. *A maxima*, elle produirait des citoyens vertueux parce qu'ayant une «mentalité élargie». *A minima*, elle forcerait les acteurs à singer la vertu et les pousserait à mettre en cohérence leurs actes et leurs discours pour éviter de se discréditer. La «force civilisatrice de l'hypocrisie» (Elster) liée au débat public pousserait en quelque sorte les acteurs à s'orienter vers le bien commun sans pour autant présupposer que leurs motivations seraient altruistes. La délibération constituerait une solution appropriée dans des sociétés marquées par le pluralisme des valeurs. Elle permettrait d'atteindre une coexistence pacifique des styles de vie et des opinions, ou pour le moins des «désaccords délibératifs» dans lesquels les citoyens pris dans la discussion seraient tenus par un respect mutuel.

Enfin, la délibération serait une source de légitimité, dans la mesure où elle favoriserait le respect de tous les acteurs et la prise en compte de leurs arguments. Les conditions posées seraient cependant complexes à réunir. Il faudrait que les délibérations soient inclusives, publiques et qu'elles excluent le recours à la menace ou aux marchandages, c'est-à-dire à d'autres éléments que la «force du meilleur argument» (Habermas).

Démocratie délibérative, démocratie participative et gouvernance.

Pourquoi s'arrêter sur de tels arguments, très éloignés en apparence des dispositifs politico-administratifs évoqués précédemment ? Parce qu'ils nous semblent offrir l'une des formes de théorisation les plus accomplies de ce «nouvel esprit de l'action publique» qui semble s'imposer de façon croissante dans la politique contemporaine. Avant de soumettre cet idéal à la critique, un travail de définition précise des mots utilisés par les acteurs comme par les sciences sociales doit être accompli. Il faut en particulier que soient distingués trois termes que l'on rapproche quelquefois : ceux de démocratie délibérative, de démocratie participative et de gouvernance.

Lorsqu'une notion devient à la mode, sa popularité a souvent comme contrepartie un usage très équivoque du terme. Il semble même que l'absence d'univocité soit fréquemment une des clefs du succès : alors qu'une utilisation plus précise du terme obligerait à cerner les points controversés et susciterait par contrecoup des rejets, conserver le flou permet que des acteurs s'en revendiquent dans des perspectives très différentes et que des consensus faciles et superficiels puissent ainsi s'établir. Cela semble être particulièrement le cas pour le couple délibération-participation. Dans certains discours, les deux notions sont définies avec une

précision relative et semblent s'impliquer de façon logique : la délibération ne déploie toute sa rationalité que lorsque l'ensemble des parties concernées y participent ; réciproquement, la participation est susceptible de déboucher sur une dynamique rationnelle (pouvant contrebalancer le pouvoir des experts ou le monopole des représentants sur la définition de l'intérêt général) parce qu'elle engendre une délibération publique élargie. Cependant, dans d'autres discours, largement majoritaires, les liens logiques entre délibération et participation ne sont la plupart du temps qu'esquissés. La délibération y constitue une sorte d'équivalent à la communication politique et le terme tend à devenir incantatoire. Le sens de la participation, *a priori* moins ambivalent, se dilue lui aussi lorsque n'est pas défini ce à quoi il faut participer : s'agit-il d'intensifier la communication entre gouvernants et gouvernés ? De favoriser une consultation de la population avant la prise de décision ? De faire en sorte que cette dernière soit en partie au moins une cogestion entre les élus et la société civile ? De fait, la délibération et la participation ne sont pas des termes qui seraient intrinsèquement complémentaires. Certes, la dynamique délibérative est liée à une publicité dont les frontières sont difficiles à tracer *a priori*. De même, la participation peut difficilement s'ancrer dans la durée sur un mode insurrectionnel ou fusionnel, et semble appeler la délibération comme un complément indispensable. Cependant, certaines perspectives les opposent. Les théories participatives des années soixante et soixante-dix ne faisaient pas de la délibération un élément clé de leur ordre politique. Réciproquement, Jon Elster a pu avancer, en étudiant les processus délibératifs des deux assemblées constituantes française et nord-américaine à la fin du XVIII^e siècle, que le huis clos tendait à favoriser la qualité de l'argumentation parce que la publicité des débats laisse plus de place à des affrontements figés et à la surenchère. C'est d'ailleurs avec cette logique qu'une série d'espaces délibératifs, des jurys d'assises au Conseil constitutionnel en passant par les comités de sages, tiennent leurs débats entre quatre murs et récusent la participation (même passive) des citoyens. Inversement, des dispositifs destinés à favoriser la participation de la base aux décisions (comme les assemblées générales) ou celle des simples citoyens à l'opinion publique (comme les sondages), peuvent difficilement passer pour des modèles délibératifs. L'univers normatif de la délibération diffère également de la problématique de la gouvernance. La notion vise à décrire des processus en cours et à indiquer des évolutions souhaitables. Utilisée dans des acceptions extrêmement diversifiées, elle semble impliquer au moins quatre éléments. Il y aurait gouvernance dès lors que différents acteurs publics seraient engagés dans une action ; qu'il y aurait un partenariat public/privé (le privé pouvant renvoyer

à des entreprises, mais aussi à des associations) ; que les politiques publiques seraient guidées par une approche pragmatique et expérimentale, plutôt que tournées vers l'application de décisions prises par les instances hiérarchiques compétentes ; et qu'enfin le processus de décision passerait par des voies plus informelles qu'autrefois, en partie découplées des institutions classiques de la démocratie représentative (et notamment du législatif). Ces quatre conditions une fois réunies, il serait légitime de parler du passage du « gouvernement », supposé rigide, autoritaire et inadapté face à la complexité nouvelle des sociétés, à la « gouvernance », processus souple et adaptable impliquant une pluralité d'acteurs légitimes. Les approches critiques peuvent d'ailleurs s'accorder sur ces conditions tout en dénonçant la gouvernance, par exemple parce qu'elle déposséderait les citoyens de leur souveraineté en détournant les pouvoirs des assemblées démocratiquement élues au profit des *lobbies* de toute sorte. Au côté de la dynamique d'intégration européenne, la gestion urbaine est généralement considérée comme l'un des principaux champs d'expérimentation de la gouvernance.

Les approches en termes de gouvernance partagent avec les théories de la démocratie délibérative une vision de la politique « décentrée » par rapport au système fondé sur la démocratie représentative. Cependant, elles en diffèrent sur cinq points au moins : elles ne distinguent pas entre la délibération et le marchandage ; elles ne partagent pas la méfiance des tenants du paradigme délibératif envers la logique marchande ; elles ne postulent pas que les discussions devraient nécessairement à un moment ou un autre passer l'épreuve de la délibération publique ; elles ne se préoccupent pas outre mesure du fait que les simples citoyens y soient impliqués ; enfin, elles perçoivent généralement la crise de la représentation politique et l'émergence de formes nouvelles de gouvernementalité dans une optique fonctionnaliste, là où les théories de la délibération politique les comprennent comme un produit différé de la critique adressée aux formes traditionnelles de gouvernement politique.

La montée en puissance des impératifs délibératif et participatif et des problématiques de la gouvernance renvoie donc à des problématiques assez hétérogènes, mais un même contexte politico-idéologique donne à ces thématiques, ne serait-ce que par la négative, une certaine place commune. Y pèse en particulier la crise des formes traditionnelles de représentation politique. Celle-ci est ressentie par les sciences sociales et par tous les acteurs, qu'ils soient professionnels de la politique, militants associatifs, journalistes ou simples citoyens, au point que l'idée d'une crise de la représentation est devenue un lieu commun.

Nouvelles techniques de gouvernementalité ou instruments de démocratisation de la décision politique ?

Dans cette conjoncture, il y a un risque évident à mettre en relation l'essor des dispositifs délibératifs avec l'émergence de cette norme théorique délibérative, tant l'écart entre les faits et l'idéal semble important : les travaux qui observent le fonctionnement concret de procédures se réclamant de cet idéal d'implication des habitants dans la décision collective ou de concertation décrivent des situations très éloignées de l'épure délibérative. Plusieurs points marquants méritent d'être relevés. En premier lieu, la plupart du temps, l'articulation de cette démocratie délibérative sur la décision est laissée en suspens. La question est pourtant capitale. À quoi sert-il de délibérer si ce n'est dans une perspective d'action ? Comment convaincre des citoyens de participer sans leur donner l'assurance préalable que leur opinion sera entendue ? En second lieu, les dispositifs participatifs ne bénéficient souvent que d'une publicité limitée, voire fonctionnent en dehors du regard du public. En troisième lieu, l'organisation de la délibération pose un délicat problème de temps. Dans son cours même, elle implique qu'un équilibre soit trouvé entre une distribution égalitaire des temps de parole et la dynamique spontanée de la discussion. En quatrième lieu, il est rare que l'ensemble des personnes impliquées par les décisions soient des actrices à part égale dans les délibérations, et la participation est fortement inégale : les acteurs provenant des groupes dominés et les simples citoyens peinent à y trouver pleinement leur place lorsqu'ils sont confrontés aux couches dominantes ou aux acteurs institutionnels.

Devant ce bilan, la tentation est forte d'interpréter dans une optique fonctionnaliste le recours croissant à la délibération et à la participation. Celui-ci répondrait moins à une exigence de démocratie qu'à une contrainte d'efficacité. En impliquant davantage d'acteurs, la délibération favoriserait l'acceptation sociale des décisions. En poussant les associations à participer à l'élaboration des choix publics, elle les détournerait de leur vocation initiale de contestation et de critique. Tout en multipliant les concessions sur les procédures, les décideurs politico-administratifs parviendraient presque toujours à maintenir l'essentiel des politiques menées. Pour les gouvernants en charge de la décision, la délibération posséderait de surcroît l'avantage de stabiliser les configurations d'acteurs qui leur échappent, de prévenir les oppositions éventuelles, d'évaluer les rapports de force. Elle constituerait un mode d'action publique adapté à la complexité de sociétés modernes. D'ailleurs, l'autorité politique garderait en pratique le choix de ses interlocuteurs, maîtriserait presque toujours l'ordre du jour, les lieux, les cadres d'intervention et le

calendrier de la discussion. Les différentes technologies de la démocratie locale contribueraient systématiquement à renforcer l'autorité de l'élu, en position de les retourner à son avantage dans un système restant dominé par la logique de la représentation. Plus que comme des instruments de démocratisation de la décision, ces dispositifs délibératifs et participatifs devraient être pensés comme de simples techniques managériales de gestion des conflits sociaux, ou comme l'une des formes de la «gouvernementalité» contemporaine, au sens de Michel Foucault.

Cherchant à se démarquer des aspects les plus idéologiques des thèses qui se prononcent en faveur de la «démocratie délibérative» tout en prenant au sérieux la recherche d'un au-delà de la démocratie représentative qu'elles dessinent, nous plaidons pour que la mutation en cours soit envisagée différemment. Il faut se demander jusqu'à quel point la norme délibérative peut constituer un point d'appui sur lequel peut reposer la critique des procédures et des pratiques guidant habituellement l'action publique. Une fois mis en place, de tels dispositifs renforcent-ils cette capacité de critique, contraignent-ils les stratégies des autorités politiques, remettent-ils en cause les légitimités existantes? Ont-ils un effet sur les pratiques de représentation et les formes de la contestation? Deux considérations militent en faveur d'une telle perspective. La première est que la «mise en politique» d'un nombre croissant de décisions dans les domaines de la santé, de l'urbanisme ou de l'environnement coïncide avec une crise de la légitimité technocratique et a pu dans certains cas contribuer à bouleverser la hiérarchie des arguments légitimes, dans des lieux où l'expérience des malades, des usagers des services ou des habitants concernés par la décision ne pouvait jusqu'alors être entendue. La généralisation de ce type de procédure à d'autres politiques pourrait tendre vers une modification substantielle des répertoires de l'argumentation légitime et valoir reconnaissance d'expériences, de compétences, de points de vue jusque-là ignorés dans le processus de décision. Elle bousculerait le monopole supposé des représentants sur la définition de l'intérêt général et des experts sur la définition des données techniques des problèmes. La deuxième considération a trait aux possibilités toujours ouvertes de détournement dont ces dispositifs peuvent faire l'objet de la part de ceux qui sont invités à se les approprier. L'argument qui conclurait *a priori* à l'absence de portée politique de telles instances est démenti par l'efficacité avec laquelle les groupes mobilisés contre un projet d'autoroute ou de T.G.V. peuvent se servir de procédures de consultation octroyées ou avec laquelle le public d'un conseil de quartier peut subvertir un dispositif assez rigide. Des formes d'expression et de mobilisation nouvelles peuvent souvent prendre appui sur le dispositif et la norme qui le fonde afin d'obliger l'autorité responsable à une certaine cohérence. Quel que soit le degré de maîtrise sur une procédure qu'un

acteur possède, il est rarement sans conséquence qu'il se place dans une situation de contradiction manifeste entre ses paroles et ses actes. La situation de confrontation qu'instaure dans le meilleur des cas la délibération oblige à une reformulation des arguments et à une modification significative des pratiques. Si certains dispositifs continuent de s'apparenter à des formes de marketing politique, leurs commanditaires prennent le risque, ce faisant, de miner les fondements de la légitimité dont ils se réclament.

Les sciences sociales doivent se donner pour mission d'étudier au plus près les «épreuves de justification» (Boltanski/Thévenot) sur lesquels l'impératif délibératif peut potentiellement s'appuyer. Jusqu'à quel point repose-t-il sur des dispositifs pratiques dotés d'une effectivité réelle? La norme élaborée théoriquement par les philosophies de la démocratie délibérative constitue-t-elle une référence, même lointaine, pour les discours sur le terrain? Dans quelle mesure ces dispositifs favorisent-ils l'adoption d'une attitude critique? Il est nécessaire de prendre au sérieux la montée présente de cet impératif délibératif et, dans le même mouvement, de ne pas penser *a priori* que les pratiques correspondent nécessairement aux discours proclamés. Il est urgent de mettre à l'épreuve de l'analyse cet ensemble de normes dont la place va croissant dans le registre des justifications de l'action publique dans les sociétés contemporaines.

LOÏC BLONDIAUX

Professeur à l'Institut d'Études Politiques de Lille.

Il a publié *La fabrique de l'opinion : une histoire sociale des sondages* (1998) et *Le nouvel esprit de la démocratie : actualité de la démocratie participative* (2008).

YVES SINTOMER

Professeur de science politique à Paris 8 et directeur adjoint du Centre Marc Bloch (Berlin).

Il est notamment l'auteur de *La démocratie impossible ? Politique et modernité chez Weber et Habermas*, (1999), *Le pouvoir au peuple : jurys citoyens, tirage au sort et démocratie participative* (2007) et, avec Marion Gret, *Porto Alegre : l'espoir d'une autre démocratie* (2005).

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Être partie prenante du travail et de son organisation, délibérer en politique
Une réponse à la crise démocratique ?

- Partie IV -

■ **Six vidéos sur participation dans le travail et implication dans le débat politique - www.uodc.fr... pp. 123-129**

1 - Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises. Pour l'institution d'une coopération conflictuelle
Yves Clot, VC n°230, 2018

2 - Placer le travail réel au cœur de la performance des entreprises. Comment convaincre les dirigeants ?
Pierre-Yves Gomez, VC n°229, 2018

3 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle
Jean-François Caron, VC n°223, 2018

4 - Comment pourraient agir les syndicalistes. Le lien au travail, l'écoute, la négociation
Marcel Grignard, VC n°167, 2014

5 - Pourquoi les élites n'arrivent pas à s'emparer des questions de chômage et de précarité ?
Michel Rocard, VC n°160, 2014

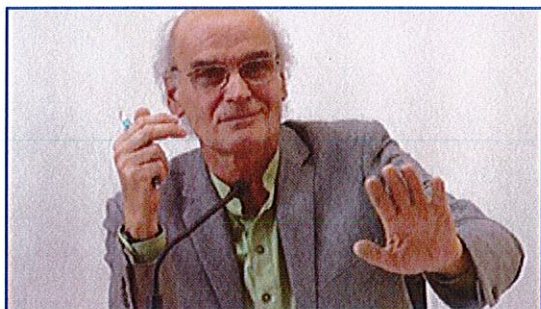
6 - Restaurer la confiance : le premier enjeu pour une société durable
Eva Joly, VC n°123, 2011

Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises

Pour l'institution d'une coopération conflictuelle

Yves Clot

Professeur émérite du Cnam, chaire Psychologie du travail



Être en situation de pouvoir bien faire son travail ? Tous ceux qui travaillent en rêvent. Mais **ceux qui font le travail**, ceux qui l'encadrent, ceux qui le conçoivent ont rarement le même avis sur ce qu'est du « bon boulot ». Or cette controverse, ce **débat sur les critères du travail bien fait** est crucial. Et presque partout, il est mis sous le tapis. Mais s'il existait et avait sa place, quels seraient ses effets : sur la performance, sur la santé de celles et ceux qui travaillent, sur la qualité du travail ?

Mettre en débat la qualité du travail dans les entreprises ? À tous les niveaux ? L'instituer avec des règles...

Les Séquences :

- 1. Introduction à l'intervention d'Yves Clot, CNAM (Jean Besançon, directeur de l'Uodc) (02:27)
- 2. Introduction à l'intervention d'Yves Clot (Alain Coffineau, président de l'itmd) (06:49)
- 3. La qualité du travail : une question de santé des personnes au travail mais aussi de santé publique (02:17)
- 4. La tricherie chez Volkswagen : une tricherie avec le réel. Qui atteint santé publique et santé de ceux qui travaillent (02:35)
- 5. Affaire du SAMU de Strasbourg, hôpitaux, EHPAD : des questions de conflits de critères, c'est-à-dire de qualité du travail (03:22)
- 6. Affaire Lactalis, EPR de Flamanville : Il faut donner de l'autorité sur la qualité du travail à ceux qui le font (04:48)
- 7. Goût de l'efficace, sentiment d'absurdité vécu : pourquoi il faut confier la qualité du travail à ceux qui le font (03:27)
- 8. Ne ressentir jamais la fierté du travail bien fait : plus de 35% des salariés (02:34)
- 9. Être consulté sans pouvoir influencer sur les décisions : un cocktail explosif pour les personnes, délétère pour l'efficacité des organisations (03:06)
- 10. Le conflit de critères c'est dans l'activité de chacun. Le salarié expert est un acrobate capable de dire ça dépend (04:26)
- 11. Le salarié expert, le collectif, la coopération conflictuelle : instituer le conflit de critères dans les organisations (04:56)
- 12. Avoir un droit sur son activité de travail, un « droit au conflit de critères » : le contraire du droit du travail ! (03:01)
- 13. Mettre en place le conflit de critères dans les entreprises : les conditions pour que ça marche (1) (04:03)
- 14. Les conditions pour que ça marche (2) : des collectifs de travail équipés, la parole efficace, l'entreprise délibérée (02:39)
- 15. Pour faire reculer ce que l'on est capable de faire ensemble : instruire les dossiers à plusieurs, chercher les idées opposées (03:40)
- 16. Entreprises libérées, entreprises délibérées : continuité ou différences ? (03:39)
- 17. Avenir du travail, technologies et société : se méfier absolument des visions prophétiques (03:07)
- 18. Peut-on vraiment instituer le conflit de critères au plus haut niveau : actionnaires vs dirigeants ? (03:07)
- 19. La coopération conflictuelle, le conflit de critères dans entreprise: est-ce de l'autogestion ? Finalement qui décide ? (02:35)
- 20. Un projet politique pour l'efficacité du travail : inventer une cogestion tripartite à la française (04:37)
- 21. Fin des CHSCT, CESE, rapport Borloo... : il faut installer le conflit de critères au sommet de l'entreprise, de l'État (05:04)
- 22. Ce qui pourrait convaincre les entreprises d'installer une gouvernance tripartite : les vengeances du réel (lait contaminé, EPR de Flamanville...) (03:53)
- 23. Et la cause de la qualité du travail au sein du CNAM ? L'engagement d'un chercheur, le poids d'une grande institution (02:11)
- 24. Intelligence artificielle et algorithmes : vers une disparition des décisions sur les questions du travail ? (04:04)
- 25. Sortir des conflits sociaux nécrosés et des querelles de personnes ? Une bonne injection de conflit de critères institué ! (02:21)

Les Mots-clefs :

Qualité, organisation travail, organisation entreprise, gestion performance, santé travail, clinique travail

Placer le travail réel au cœur de la performance des entreprises

Comment convaincre les dirigeants ?

Pierre-Yves Gomez

Professeur de stratégie à l'EM Lyon Business School



Comme dans les intrigues policières, c'est l'élément le moins visible de l'histoire qui est le plus décisif. Et **le moins visible aujourd'hui dans les entreprises et les organisations ? C'est le travail réel**, devenu quasi indiscernable derrière les tableaux de chiffres. Et pourtant, c'est lui qui est la source de la création de la valeur économique.

Il devrait donc être au premier chef l'objet de l'attention des dirigeants, dont le travail devrait d'abord être... d'agir sur le travail !

Simplement, les managers, les responsables, ont bien d'autres choses à faire aujourd'hui. **S'intéresser au travail réel de celles et ceux qui font le travail, cela prend du temps...**

Les Séquences :

- 1. La question : comment embarquer managers et dirigeants dans la reconsidération du travail ? (03:40)
- 2. Un intérêt intellectuel et un mystère : l'existence de l'entreprise, la liberté individuelle et l'interdépendance par le travail (04:30)
- 3. Les entreprises : souris et éléphants, des populations « d'animaux » de nature différente - (03:58)
- 4. Le gouvernement des entreprises : comprendre l'entreprise comme un système politique (04:23)
- 5. Manager ce n'est pas gouverner : deux champs différents, une déconnexion, pas une question de degré (02:12)
- 6. La financiarisation entraîne un management par les normes. Et une invisibilisation du travail ! (05:12)
- 7. Le travail, un espace à reconquérir dans l'entreprise financiarisée et conçue pour ne pas le voir (03:11)
- 8. Comment faire remonter le travail au niveau de la gouvernance d'une entreprise ? (04:07)
- 9. Parole d'économiste : seul le travail humain crée de la valeur (03:16)
- 10. Faire remonter la question du travail réel dans l'entreprise c'est transformer son organisation (03:00)
- 11. Il faut se poser la question du travail réel du manager et du dirigeant (01:58)
- 12. Les dirigeants : n'est-ce pas mieux de les impliquer dans le travail réel plutôt que de le leur faire remonter ? (02:24)
- 13. Individualisation, organisation du travail et collectif : une difficile équation d'aujourd'hui (04:23)
- 14. Le syndicat, l'entreprise, le manager et la question du travail : comment cela se repose aujourd'hui (04:14)
- 15. Un témoignage personnel sur le travail réel : une travailleuse en EHPAD, l'émotion cinq ans après (01:55)
- 16. Des paradoxes du travail: incarné et désincarné, compétition et pacification (05:42)

Les Mots-clefs :

Économie, stratégie entreprise, organisation entreprise, gestion performance, dirigeant, management

Vidéo séquencée n° 229

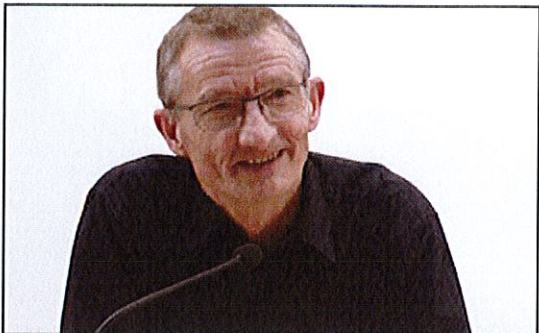
© Pratiques & Stratégies / Uodc - juillet 2018

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.

Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle

Jean-François Caron
Maire de Loos-en-Gohelle



Impliquer les personnes dans une transformation ? Dans une entreprise, on consulterait les salariés, dans une ville on ferait de la « démocratie participative ». **Jean-François Caron** n'y croit pas. Alors comment transformer complètement une ville sinistrée comme Loos-en-Gohelle, 7000 habitants en plein pays minier ? Impliquer les personnes, les reconnaître, leur donner du vrai pouvoir d'agir : c'est une volonté, mais aussi un sacré travail. Qui change tout.

À la fermeture de la dernière mine, ce qui est d'abord cassé à Loos-en-Gohelle, **c'est l'estime de soi des habitants**. Ils étaient l'élite ouvrière, les héritiers d'une histoire mythique, ils ne sont plus rien. Les sols sont pollués, la nappe phréatique irrécupérable...

Les Séquences :

- 1. Loos-en-Gohelle, le bassin minier : un territoire fracassé, la « chance » d'avoir tapé dans le mur avant les autres (02:55)
- 2. Un territoire post-industriel, un tableau catastrophique, mais plus encore un problème d'estime de soi (04:52)
- 3. Un problème massif de RH sur un territoire : remettre en capacitation une population sidérée (04:01)
- 4. Le Nord : une histoire qui nous parle d'un modèle de développement qui est mort (05:11)
- 5. Comment mettre les gens en route ? La création d'un nouvel imaginaire (02:32)
- 6. Imaginer un nouveau modèle de développement à l'échelle du territoire : partir des signaux faibles (02:37)
- 7. La conduite du changement sur un territoire : qu'est-ce qui fait que l'on bouge collectivement ? (03:43)
- 8. « Participation sans responsabilisation = piège à cons ! » : comment bâtir une participation renouvelée sur un territoire ? (05:48)
- 9. Le levier principal de la transformation : impliquer les gens, coproduire avec eux les politiques publiques (04:47)
- 10. Les réalisations d'une ville devenue « laboratoire », la fierté retrouvée de Loos-en-Gohelle (03:10)
- 11. Des méthodes et des règles de coproduction de politiques publiques sur un territoire (04:35)
- 12. Les outils de la conduite du changement : le « fifty-fifty », la mise en production collective (06:26)
- 13. Penser et agir écolo au pays des gueules noires : un développement durable appliqué, légitimé massivement par le vote (04:44)
- 14. Le code source de la conduite du changement : socle de valeurs, pensée en trajectoires, leadership d'initialisation (05:03)
- 15. Les quatre piliers de la conduite du changement (1) : l'implication habitante, l'action systémique (02:59)
- 16. Les quatre piliers de la conduite du changement (2) : le rêve partagé, la culture de l'innovation (03:41)
- 17. La population, les jeunes à Loos-en-Gohelle : la politique de développement durable rend-elle la ville attractive ? (04:10)
- 18. L'implication habitante, la responsabilisation : des effets positifs sur les procédures qui pèsent sur les collectivités ? (04:04)
- 19. Territoires en chute libre ou en plein développement : la réussite est-elle une question de moyens ? (03:57)
- 20. L'intérêt du fait territorial : les réponses déviantes, mutantes des territoires où ça s'invente (03:37)
- 21. Comment on change d'échelle dans la conduite du changement sur un territoire ? (04:41)
- 22. Le leadership dans la conduite du changement ? Pas d'homme providentiel : une trajectoire, le goût du risque, du courage, penser son départ (02:15)
- 23. L'implication habitante, le participatif, le durable n'entrent-ils pas en concurrence avec l'économie locale, les artisans ? (03:57)
- 24. Passer de la silicose à la silicon Valley : comment l'intelligence collective peut irriguer un territoire ? (04:30)

Les Mots-clefs :

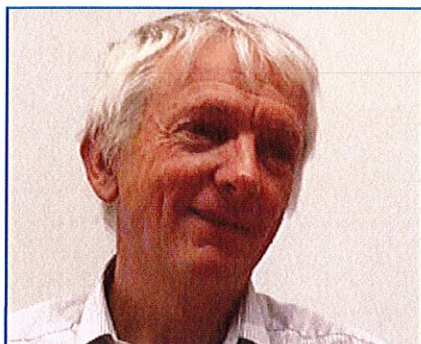
Conduite changement, développement durable, développement local, territoire

Comment pourraient agir les syndicalistes

Le lien au travail, l'écoute, la négociation

Marcel Grignard

Ancien Secrétaire général adjoint de la CFDT



7,8 % : c'est le taux de syndicalisation en France (source : OCDE, année 2010). 4 fois moins qu'en Italie, 6 fois moins qu'en Belgique, 9 fois moins qu'en Finlande. Excusez du peu.

Est-ce qu'un faible taux de syndicalisation est un atout pour une entreprise, un pays ? Il est plus que permis d'en douter. Le travail - qui devient de plus en plus immatériel - demande la contribution de toutes les intelligences. La réussite de l'entreprise ou de l'organisation repose sur l'accord de tous pour faire au mieux son travail. Ce qui veut dire, aussi, que chacun soit justement reconnu pour sa contribution à l'œuvre collective.

Or, les intérêts de ceux qui sont dirigés et de ceux qui dirigent ne sont pas nécessairement les mêmes...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** La représentation collective dans les entreprises : une catastrophe ! (01:33)
- 1. Une restructuration au Comptoir des cotonniers : ce que produit une section syndicale (06:13)
- 2. Le « coup sur la cafetière » du syndicat CFDT Pôle emploi (05:14)
- 3. Le travail du syndicat : écouter les gens, leur donner la parole. Le syndicalisme n'a pas vu des évolutions sociales majeures (06:18)
- 4. Un syndicalisme resté taylorien, qui a raté le coche de l'évolution du travail (04:49)
- 5. Quels sont les enjeux de la reconstruction du syndicalisme en France ? (05:43)
- 6. Pourquoi la France est le parent pauvre du syndicalisme en Europe ? (04:34)
- 7. Pour un syndicalisme de l'écoute, de la coopération et du compromis (04:09)
- 8. Comment le syndicat peut s'appliquer à lui-même ce qu'il promet dans les entreprises ? (03:16)
- 9. Le rôle du responsable syndical : faire progresser son organisation, assurer son autonomie vis-à-vis du politique (04:55)
- 10. Face au pluralisme et à l'émiettement syndical : peut-on envisager un « syndicalisme de service » en France ? (03:29)
- 11. Refonder la démocratie sociale dans l'entreprise, inventer un tripartisme à la française (05:49)
- 12. Organiser des temps de parole et de respiration dans les entreprises, sur les territoires : un facteur de compétitivité (05:50)
- 13. Climat délétère, compétitivité médiocre : ce que pourraient faire les partenaires sociaux (04:23)
- 14. Négociation collective, territoires de projets : les voies de l'efficacité économique (04:23)
- 15. Après les 35 heures : une respiration dans le travail à négocier (02:23)
- 16. Négociations d'entreprises, de branches, interpro : une histoire française à dynamiser (05:27)
- 17. « Oser le changement » à la CFDT : comment concrètement transformer ce syndicat ? (05:26)

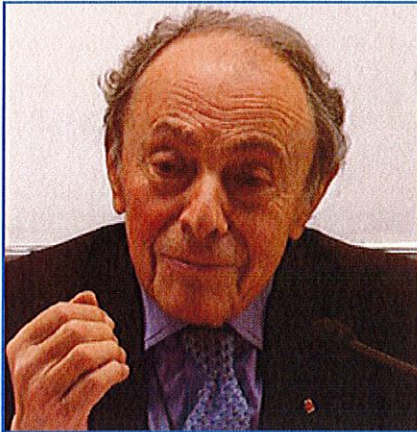
Les Mots-clefs :

Syndicalisme, syndicat, salarié, négociation collective, CFDT

Pourquoi les élites n'arrivent pas à s'emparer des questions de chômage et de précarité ?

Michel Rocard

Ancien Premier ministre et député européen



La pensée et l'action publique de Michel Rocard se déploient depuis plus d'un demi siècle en France. Elles inspirent le respect.

Il savait ce que c'était que le travail du politique. Ce qu'il devrait être.

Il connaissait de près les élites politiques, économiques, sociales, intellectuelles de ce pays, d'Europe, du monde.

Aujourd'hui, l'évolution du monde peut désespérer toutes celles et ceux qui s'engagent du côté d'une vie meilleure pour les êtres humains. Et l'impression est de plus en plus partagée que les politiques sont impuissants devant la montée inexorable du délitement de tout ce qui fait société.

« Nous vivons maintenant dans la totalité des pays développés avec une population dont un quart au moins est soit en situation de précarité, soit au chômage, soit pauvre. (...) Mais il s'agit en outre d'aider à l'émergence progressive d'une société moins matérialiste, moins acharnée à la puissance quantitative, capable de nous faire passer de la compétition tournant à la guerre économique à la coopération réconciliante...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Économie, chômage, emploi : la fin du dogme monétariste (02:36)
- 1. À l'école et chez les élites en France : la grande absence de l'économie (06:21)
- 2. Pour comprendre le chômage : s'intéresser au temps long (05:11)
- 3. Le Code d'Hammourabi : la naissance d'une pensée économique (02:51)
- 4. Vauban, Quesnay, Smith, Keynes, Marx : les premiers penseurs de l'économie de marché (04:28)
- 5. Les premières crise du capitalisme, la naissance de la science économique (05:33)
- 6. Après la guerre : l'École de Chicago, le « marché auto-équilibrant » (06:02)
- 7. Les trois paradigmes sur lesquels repose encore l'économie de marché (04:18)
- 8. La difficile remise en cause d'une pensée dominante : 14 prix Nobel monétaristes... et Amartya Sen (04:35)
- 9. Crise du consensus en économie, crise du politique, disparition des régulateurs du capitalisme (06:54)
- 10. Après la deuxième guerre mondiale, trois stabilisateurs du capitalisme : (1) La sécurité sociale (06:04)
- 11. Après la deuxième guerre mondiale, trois stabilisateurs du capitalisme : (2) Un système financier commun, (2) Injecter de la dépense (06:04)
- 12. Des Trente glorieuses et du plein emploi... aux fonds de pension (04:31)
- 13. Le massacre de la sous-traitance, les rémunérations folles, et la montée des précarités (06:09)
- 14. Face au chômage et à la précarité : les élites impuissantes... et l'absence de dialogue social (02:56)
- 15. La question de la négociation : (1) la mission du dialogue en Nouvelle Calédonie (rebond 1) (01:48)
- 16. La question de la négociation : (2) le déficit du régime des retraites (rebond 2) (10:12)
- 17. La question de la négociation : (3) La consultation n'est pas la négociation (rebond 3) (01:48)
- 18. La question de la négociation : (4) La durée du travail (rebond 4) (06:35)
- 19. Mondialisation, nécessité d'une régulation mondiale : L'Europe ? On l'a tuée ! (rebond 5) (06:40)
- 20. Un niveau de drame qui doit être un appel à l'intelligence (rebond 6) (06:56)

Les Mots-clefs :

Économie, chômage, pauvreté, emploi, crise économique, mondialisation

Vidéo séquencée n° 160
© Pratiques & Stratégies - janvier 2014

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Restaurer la confiance : le premier enjeu pour une société durable

Eva Joly

Députée européenne Europe Ecologie - les Verts



Ce ne sont pas les grandes interrogations qui manquent en ce début de XXIème siècle.

Celle de la confiance est peut-être la mère de toutes. Et c'est sur cette question centrale que l'Université ouverte des compétences et AgroParisTech ont choisi de demander à Eva Joly d'intervenir.

Ce qui fait société, c'est une vision commune qui s'ancre dans une histoire, des règles du vivre et travailler ensemble. C'est la collaboration et la concurrence comme alternatives à la guerre et au repli.

Sans confiance, nous le savons bien : la coopération disparaît, ce qui reste de l'action collective se contracte sur ce qui est déjà là...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Crise de 2008 : des responsabilités établies, une totale impunité (02:02)
- 1. Ce que nous apprend l'Islande... (04:12)
- 2. Impunité des oligarques, démocratie confisquée (06:53)
- 3. Restaurer la confiance : des mesures urgentes au plan national, européen, mondial (08:28)
- 4. Qu'attendons-nous pour un nouveau contrat social ? D'autres catastrophes majeures ? (02:51)
- 5. Goldman Sachs, Lehman Brothers... : des délits non poursuivis. La question de la volonté politique (02:38)
- 6. La reprise pacifique du pouvoir. Pourquoi en Islande et pas ailleurs ? (02:33)
- 7. Pourquoi accepte-t-on l'intolérable ? Quel est le rôle des médias ? (04:42)
- 8. Pourquoi accepte-t-on l'intolérable ? Quel est le rôle des médias ? (02:49)
- 9. Restructuration des dettes : qui doit payer ? (03:26)
- 10. Se mettre en mouvement, changer d'imaginaire, changer de société (05:11)
- 11. L'école, la société : restaurer le respect, la dignité. En Norvège, en France (04:48)
- 12. Dénoncer ou proposer ? Quel programme « positif », qui fasse « rêver » ? (03:39)
- 13. Les passeurs, les rencontres. Montrer le chemin. L'exemplarité (03:34)

Les Mots-clefs :

Système politique, Islande, France

© Pratiques & Stratégies - juin 2011