

Le débat ça s'organise

De la concertation publique aux entreprises

par Gilles-Laurent Rayssac, propos recueillis par Danielle Kaisergruber - 28 Janvier 2019

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 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 citoyens/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 à disposition 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 faite 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 gommait 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 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 réflexion collective 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 ce débat 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 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 toute 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 nos 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 potentiel 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'exposition des 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

A propos de cet article

Auteur(s) : Gilles-Laurent Rayssac, propos recueillis par Danielle Kaisergruber

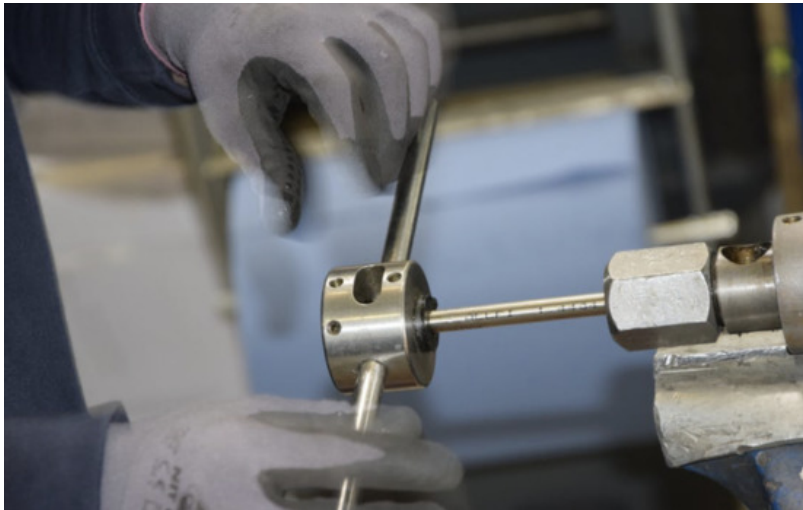
: *Grand Débat national, Gilets jaunes, gouvernement, référendum, concertations, entreprises, Res Publica, Gilles-Laurent Rayssac, Danielle Kaisergruber*

Le débat ça s'organise

Les nouvelles formes du travail : autonomie, responsabilisation, participation

par Thierry Weil et Marie-Laure Cahier - 28 Janvier 2019

Du 13 au 20 septembre 2018 a eu lieu à [Corisy](#) un colloque consacré au [Travail en mouvement](#). Une [table ronde](#) a réuni Yves Clot, professeur émérite de psychologie du travail au CNAM, JeanYves Bonnefond, chercheur dans son équipe, et Bertrand Ballarin, ancien responsable des relations sociales de Michelin et initiateur de la démarche « responsabilisation » du groupe, pour parler d'autonomie et de participation des salariés au sein de nouvelles formes d'organisation du travail.



Le travail bien fait. Photo on Foter.com

Les enquêtes de la DARES sont formelles : 35 % des salariés de l'industrie et 36 % de ceux de la fonction publique déclarent ne pas ressentir de fierté dans leur travail et ne se reconnaissent pas dans le travail qu'ils effectuent. La notion de travail « bien fait » et son contraire, **l'impossibilité d'y parvenir**, représentent, selon Yves Clot, l'un des questions centrales du travail aujourd'hui. Elles impactent significativement la santé des travailleurs et la perception de leurs conditions de travail. Les salariés réclament de plus en plus d'être parties prenantes des décisions qui concernent leur travail. Lorsque ce « pouvoir d'agir » est empêché, les pathologies apparaissent

Qu'est-ce qu'un travail « bien fait » ?

Or, il n'existe pas dans les entreprises de cadre institutionnalisé pour discuter de ce qu'est un travail « bien fait » ; cela reste le privilège de l'employeur qui détient un pouvoir discrétionnaire sur l'activité de travail dans le cadre du contrat de subordination qu'est le salariat. C'est pourquoi Yves Clot milite depuis longtemps pour la création d'instances de délibération où l'on puisse discuter de la qualité du travail - un concept radicalement différent et autrement plus fondamental que la « qualité de vie au travail » (baby foot, masseurs, crèches et chief happiness officer) dont il est tant question.

Ces espaces de « dispute professionnelle », comme il aime à les appeler, présupposent une acceptation des « conflits de critères » sur ce qu'est un travail bien fait. La discussion sur la qualité du travail devient alors le chaînon manquant entre santé psycho-physique des travailleurs et performance au sein d'une entreprise « délibérée bien plus que « libérée ». Car comme il le rappelle, « l'autonomie, ce n'est pas la liberté de faire ce que l'on veut, mais celle de co-construire la prescription ».

Renault Flins institutionnalise la « coopération conflictuelle »

Comment construire de telles instances de « coopération conflictuelle » dans l'entreprise ? Une expérimentation a été menée à l'usine Renault de Flins par l'équipe de psychologie du travail du CNAM. En deux ans, le dispositif « DQT » - pour Dialogue sur la Qualité du Travail - a été généralisé au sein de cette usine. À la demande de Patrick Pélata, alors directeur général de Renault, l'aventure commence en 2012 à l'unité d'habillage des portes de Flins, raconte JeanYves Bonnefond qui fut au cœur de cette expérimentation. Des situations de travail sur chaîne sont filmées, puis discutées entre les opérateurs, discussions qui sont à leur tour filmées.

Ce matériau filmé est alors présenté et discuté au sein d'un comité de suivi, composé de la direction de l'usine, de la direction générale et de représentants des salariés. Une prise de conscience s'opère : le comité de suivi constate que le renoncement à parler des opérations est source de performance gâchée, d'atteinte à la santé, d'absentéisme et de sentiment de défiance. Mandat est alors donné par la direction générale de poursuivre l'expérimentation par un dialogue entre opérateurs et encadrement. Aujourd'hui, 120 opérateurs référents ont été élus par leurs pairs dans toute l'usine. Ils peuvent sortir de la ligne pour remonter aux chefs d'ateliers les problèmes rencontrés dans le travail quotidien et proposer les solutions qu'ils ont imaginées pour y faire face.

Michelin : « pas de bien-être sans bien-faire »

Autre exemple : Michelin. À partir de 2004, Michelin déploie son nouveau système lean, le Michelin Manufacturing Way (MMW). C'est une grande réussite avec une standardisation complète des routines, tableaux visuels, chantiers de progrès entre toutes les usines du monde, et 30 % de gains de productivité à la clé. Mais cinq ans plus tard, un constat s'impose : l'état psychologique de la population ouvrière et des agents de maîtrise s'est dégradé, et ces derniers le font bruyamment savoir. « L'âme Michelin s'en est trouvée désagréablement chatouillée », explique Bertrand Ballarin qui fut à l'origine de la démarche de changement. Sans renoncer au MMW, décision est prise de tester immédiatement un nouveau système de responsabilisation des opérateurs et un changement du mode de management sur 30 % de fabrication dans plusieurs usines - un îlot, dirigé par un agent de maîtrise, comprend environ 45 personnes divisées en plusieurs équipes de 8 à 12 opérateurs qui se relaient dans l'usine.

Pour Michelin, il s'agit de « travailler » sur la qualité du travail pour redonner aux opérateurs la maîtrise de ce qu'ils font et en fine de fusionner performance et autonomie. Entre les termes autonomie, responsabilité et liberté, l'entreprise a cependant choisi « responsabilisation », ce qui indique que la montée en responsabilité est un processus « accompagné ». Comme l'indique Bertrand Ballarin, la responsabilité, c'est la combinaison de l'empowerment (pouvoir d'agir) et de l'accountability (le fait de rendre des comptes). Sa responsabilité est par nature individuelle, car elle ne se dilue pas, le collectif est mobilisé de façon à ne pas laisser l'individu isolé face à sa responsabilité. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles Michelin n'a pas renoncé au management intermédiaire dont le rôle a cependant évolué. L'opérateur se réapproprie de la liberté dans la mise en œuvre des règles et dans la résolution des problèmes via un transfert de compétences, par exemple en maintenance, réglage, sécurité ou qualité. Aux compétences nécessaires pour tenir le poste vient s'ajouter un nouveau domaine d'expertise dont l'opérateur devient référent, ce qui permet aussi de lutter contre la déqualification des métiers.

En définitive, conclut Bertrand Ballarin avec beaucoup d'honnêteté, il ne s'agit pas de renoncer à l'organisation scientifique du travail ni au principe d'autorité, mais de tempérer et « détartrer » les règles et processus. Une fois la démarche généralisée, le taux d'engagement des cols bleus est passé chez Michelin de 67 à 82 % entre 2013 et 2016, dépassant celui des cols blancs, ce qui est inédit dans une entreprise manufacturière.

Il ne suffit pas d'écouter, il faut instituer le conflit

Il ne faudrait cependant pas croire que ces nouvelles formes d'organisation du travail se limitent à « libérer la parole des salariés » ou « à développer les capacités d'écoute des managers ». Conditions sans doute nécessaires, mais certainement insuffisantes. « Il ne suffit pas d'écouter, insiste Yves Clot, il faut instituer le conflit ; il faut former les managers à promouvoir la qualité du travail plutôt qu'à écouter. Les managers sous-estiment souvent les objectifs de performance souhaités par les salariés. Il y a un problème d'efficacité plus que d'écoute ou alors d'écoute pour l'efficacité. C'est parce que les managers ne permettent pas le meilleur fonctionnement de l'organisation que les opérateurs ont du mal-être au travail ».

A propos de cet article

Auteur(s) : Thierry Weil et Marie-Laure Cahier

: Autonomie, Responsabilisation, Participation, Formes de travail, Cerisy, Pouvoir d'agir, Renault Flins, Michelin, Thierry Weil, Marie-Laure Cahier

Le débat ça s'organise

Gilets jaunes, démocratie participative et émotions

par Wenceslas Baudrillard - 11 Février 2019

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 et les 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 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 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 » dé

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 électorale, bien décidée à défendre ses positions face à une aspiration aussi forte que floue à une part 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 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. / 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 érudits et experts 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 aux 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

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 synthèse en une demande traitable par les gouvernements 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 une 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 et 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 et opinions, des propositions dans le cadre du débat national lancé par le 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 dégoût 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 gouvernementale (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 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 : quel 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 caractériser 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.

A propos de cet article

Auteur(s) : Wenceslas Baudrillard

: *démocratie participative, démocratie représentative, gilets jaunes, émotions, représentants, maires, bien public, Christophe Traïni, Loïc Blondiaux, Wenceslas Baudrillard*

Le débat ça s'organise

L'intelligence collective : à quand le Grand débat dans l'entreprise ?

par Martin Richer - 11 Février 2019

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* « [Travaille 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 entreprise) consistant à faire lever 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 « ce qui manque 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 ».

À 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'extrait 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 et 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 relè 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 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'étagère 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, 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 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 (42 % 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 pacifique 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, et 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. C'est un essai 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'infobésité...), 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 que 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-créer 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

A propos de cet article

Auteur(s) : Martin Richer

: concertation, débat, intelligence collective, le Grand débat national, entreprises, RSE, chefs d'entreprise, salariés, empowerment, Martin Richer

Le débat ça s'organise

Le grand débat sur l'entreprise a déjà eu lieu... en 1975

par Xavier Hollandts et Nicolas Aubert - 11 Février 2019

Le grand débat national est une opportunité démocratique inédite. Mais en privilégiant un lien direct entre le peuple et le gouvernement, il met à l'écart les corps intermédiaires : syndicats de salariés et patronaux, dont le point de rencontre est l'entreprise.



Le président Emmanuel Macron a lancé le grand débat national devant un parterre de 600 maires réunis le 15 janvier 2018 au Grand Bourghtheroulde, en Normandie. Ludovic MARIN / POOL / A

Les partenaires sociaux seraient peu écoutés, peu influents et leur incapacité à trouver un consensus les décrédibiliserait dans l'opinion. La rue ou les ronds-points auraient donc remplacé les usines et les bureaux comme lieu de manifestation et de contestation. Autrement dit, avec les partenaires sociaux, l'entreprise est l'autre a majeur du grand débat. Or, l'entreprise constitue l'institution centrale de nos sociétés contemporaines, autour de laquelle s'articulent de nombreux sujets évoqués à l'occasion du grand débat : pouvoir d'achat, juste reconnaissance de la place du travail, citoyenneté et participation au débat, etc.

Écarter le sujet de la réforme de l'entreprise, c'est donc prendre le risque de passer à côté d'un levier essentiel pour la résolution des problématiques identifiées à l'occasion de cette crise. Personne ne semble s'en émouvoir tant l'absence de consensus entre partenaires sociaux (syndicats de salariés contre patronat) semble ins dans notre histoire collective. Et pourtant... un bref regard historique nous montre que ce consensus entre partenaires sociaux a pu exister.

Un consensus trouvé, il y a 44 ans

Quand on googlise « réforme de l'entreprise », le titre d'un succès de librairie des années 1970 apparaît. Des ventes record (225 000 exemplaires) pour un ouvrage si sujet relativement technique pour le grand public. En effet, « La réforme de l'entreprise », publié en 1975, est le rapport issu de la commission Sudreau commandé par président Valéry Giscard d'Estaing en 1974.

Georges Clémenceau disait : « quand on veut enterrer une décision, on crée une commission ». Mais pour la commission Sudreau, c'est l'inverse qui s'est produit, puisqu'une commission avait justement été créée pour prendre des décisions novatrices. Ses membres ont formulé 70 propositions : transformer la vie quotidienne dans l'entreprise, consacrer la place des hommes dans l'entreprise, adapter le droit des sociétés aux réalités d'aujourd'hui, revaloriser la situation de l'actionnaire, améliorer les mécanismes de la participation financ des salariés, offrir des statuts nouveaux de sociétés, promouvoir la création d'entreprises, prévenir les difficultés et aider les entreprises à y faire face, actualiser les procédures de solution des conflits du travail, insérer les finalités de l'entreprise dans celles de la société. . de sujets qui résonnent encore au regard des revendications actuelles des travailleurs.

Surtout, la commission Sudreau a eu le mérite de parvenir à un consensus que résumait son rapporteur général François Lagrange :

« Tous les courants de pensée ont été écoutés. Nous avons apporté à Valéry Giscard d'Estaing plus qu'un rapport : un consensus. De la CGT au CNPF (actuel Medef), à peu près aucune voix ne s'élèvera pour rejeter ce qui est prop

Voilà une citation que gouvernement et partenaires sociaux rêveraient de pouvoir faire leur en ces temps troublés que traverse le pays...

Co-surveillance à l'allemande

Mais s'il fallait ne retenir qu'une seule proposition du rapport Sudreau, ce serait la co-surveillance, qui a d'ailleurs suscité le plus de controverses lors de sa publication. Il s'agit de la possibilité d'octroyer un tiers des sièges aux représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés. Non seulement cette préconisation est appliquée dans les entreprises allemandes avec le succès que l'on connaît, mais elle a également été préconisée par plusieurs rapports commandés par des gouvernements de tous bords (rapports Gallois et Sénard-Notat).

Pour les entreprises allemandes, la proportion peut aller jusqu'à plus d'un représentant des salariés sur deux dans les entreprises de plus de 2 000 salariés. Si l'Allemagne est l'exemple le plus connu de codétermination, en Europe du Nord, la plupart des pays compte au moins un tiers de salariés dans les conseils. Des évolutions ont été observées en France depuis les années 1980, mais les salariés sont toujours très minoritaires dans les conseils des entreprises.

Le rapport Sudreau, à l'origine de toutes réformes

La loi Pacte, dont le vote au Sénat a été déplacé au printemps, pourrait être amendée afin de prévoir davantage de salariés dans les conseils. En l'état actuel, ses dispositions restent très timides. Il s'agit pour l'instant de faire passer le nombre de salariés présents au conseil de 1 à 2 pour les conseils comprenant plus de 8 administrateurs non-salariés.

La France serait-elle différente si la co-surveillance avait été généralisée aux entreprises françaises ? Difficile de répondre à la question d'un point de vue scientifique. On érige souvent les relations sociales des pays du nord de l'Europe en modèle tout en oubliant de mentionner que les salariés sont significativement associés aux décisions dans les conseils d'administration (d'un tiers à la moitié des conseils de surveillance selon les entreprises et les pays).

La co-surveillance était la mesure phare du rapport Sudreau. Menaçant l'hégémonie patronale et responsabilisant les syndicats, elle n'a jamais été mise en œuvre, comme bon nombre de propositions qui ont été peu à peu enterrées. Mais en matière de réforme de l'entreprise, le grand débat a déjà eu lieu depuis longtemps. Nous disposons dans le rapport Sudreau de nombreuses idées concrètes pour favoriser un dialogue social plus apaisé et de meilleures conditions de travail. Même si elles ne se sont pas réclamées explicitement du rapport, certains des préconisations ont d'ailleurs été reprises par des réformes postérieures. Les lois Auroux de 1982 auront même constitué, selon les spécialistes, la meilleure traduction du rapport Sudreau.

La loi Pacte ne propose pas d'avancée significative en matière de co-surveillance et le grand débat passe à côté de ce sujet. Le rapport Sudreau comprend par ailleurs 69 autres propositions dont la plupart sont encore d'actualité. Elles ont fait l'objet d'un consensus de personnalités diverses représentant tous les partenaires sociaux à une époque où les postures idéologiques polarisaient beaucoup plus le débat. S'ils souhaitent reprendre leur place dans le débat public et en avoir une dans le grand débat national, les partenaires sociaux seraient donc bien inspirés de relire le rapport Sudreau.

- Cette contribution - initialement paru dans The Conversation le 23 janvier 2019 - s'appuie sur l'article de recherche intitulé « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise » de Xavier Hollandts et Nicolas Aubert

A propos de cet article

Auteur(s) : Xavier Hollandts et Nicolas Aubert

: *histoire, entreprises, gouvernance, Rapport Gallois réformes, syndicats, négociation, rapport Notat-Sénard, gilets jaunes, grand débat national, Xavier Hollandts, Nicolas Aubert*

www.metiseurope.eu