



OCTOBRE 2013 - N°21

SPECIAL CONSENSUS

La France dans l'ambiguïté d'un « consensus délégataire » au profit de l'Etat

par Michel Rouger, président de l'institut Presaje

La Cinquième République a eu le mérite de rendre possible l'avènement d'un pouvoir majoritaire dans un pays poussé par nature à la division et à l'affrontement. Mais la France ne se donne un chef qu'à titre provisoire. Le consensus à la française est « roublard et compliqué » explique Michel Rouger. C'est l'Etat qui, depuis Richelieu, bénéficie d'un « consensus délégataire ». Une exception française derrière laquelle se dissimule un « consensus de repli ou d'abandon » dans les périodes troubles. Comme celle que vit la France depuis vingt ans...

[lire la suite page 3]

La recherche de consensus ou l'apprentissage du nouvel art de vivre ensemble

par Armand Braun, président de la Société internationale des conseillers de synthèse

Au départ, deux points de vue opposés. A l'arrivée, un compromis en vue d'une action commune. Dans les sociétés traditionnelles, le « consensus » est l'aboutissement de longues approches et de longs palabres. Mais qu'en est-il dans le monde crispé et pressé de ce début de XXIème siècle ? Armand Braun voit trois difficultés à surmonter dans le contexte actuel. D'abord prendre acte d'un durcissement général des antagonismes. Ensuite, surmonter un diffus sentiment de défiance. Enfin, civiliser les mœurs de la société numérique.

[lire la suite page 4]

La politique sur le ring : quand la loi encourage et organise l'antagonisme

par Gérard Moatti, journaliste, ancien rédacteur en chef de « L'Expansion » et de « Sociétal »

La pratique de l'invective en politique et le combat mortel entre deux camps sont les conséquences objectives de la loi constitutionnelle constate Gérard Moatti. Notre pays se fracture au second tour de l'élection présidentielle. Le quinquennat impose aux présidentiables de taper très vite et très fort. Et la « politique spectacle » ne ferait pas recette sans d'incessantes surenchères démagogiques.

[lire la suite page 9]

Partis pris, diagnostics bâclés

par Albert Merlin, vice-président de l'institut Presaje

Les républiques changent, la France reste en tête du palmarès de la discorde. Pourquoi cet éternel climat de guerre civile ? Albert Merlin avance deux explications. D'abord un excès « d'imagination créatrice » qui transforme la vie publique en foire permanente aux idées. Ensuite, un défaut de rigueur dans la controverse économique. L'expression des opinions précède l'analyse sereine des faits.

[lire la suite page 11]

Les Français parlent-ils tous la même langue ?

Pas de consensus sans accord préalable sur le sens des mots

par Jacques Barraux, journaliste, institut Presaje

Les voies étroites d'un « consensus minimum » pour sortir de l'immobilisme

par Emile Favard, journaliste, fondateur de la « Lettre Gestion Sociale », ancien rédacteur en chef des « Echos »

Mieux vaut une franche dispute qu'un consensus mou. Mais pour avancer, il faut bien à un certain moment parvenir au compromis qui permettra un déblocage. Or tout est fait dans notre pays pour encourager les comportements immobilistes, l'enfermement dans le bunker de ses idées, de son parti ou de sa communauté. Un exemple : tout projet nouveau est étrillé chaque jour par une coalition d'humoristes lyncheurs et d'éditorialistes donneurs de leçons. Pas de consensus sans retour au réel et sans une part de confiance et de bienveillance...

[lire la suite page 6]

Un exemple de sujet sensible : le débat sur la fin de vie

Un consensus par défaut ?

par Thomas CASSUTO, magistrat, docteur en droit

Le législateur, le juge, la jurisprudence, le médecin, le patient. Pas facile de construire un consensus sur un sujet aussi délicat que la fin de vie, explique Thomas Cassuto. Un sujet passionnel dont le traitement maladroit dans les médias ou dans une instance professionnelle peut conduire à la rupture du fragile équilibre entre sensibilités différentes. Or il a suffi de l'emploi de l'expression « assistance à mourir » par l'Ordre national des médecins pour rouvrir une controverse que l'on croyait éteinte depuis la loi Leonetti.

[lire la suite page 8]

Il y a deux formes de consensus : le consensus d'analyse et le consensus de l'action. Le premier conditionne le second. Pas d'action commune possible entre deux partenaires de bords différents sans une entente préalable sur le sens des mots et les données d'un problème. Pour Jacques Barraux, c'est là où les Français ont un sérieux handicap à remonter.

[lire la suite page 13]

La « fabrique » du consensus : un lent cheminement, une rencontre incarnée

Témoignage
par Bernard Lecherbonnier, éditeur, directeur de recherche à l'Université de Paris

Le consensus ne se décrète pas. Il se façonne, se construit jour après jour. Aucune recette de management ne vient au secours d'un leader incapable de motiver et de rassembler autour d'un projet. Le consensus naît de la rencontre au quotidien, de l'intériorisation progressive d'opinions ou de valeurs communes ainsi que l'explique Bernard Lecherbonnier à travers deux expériences vécues.

[lire la suite page 14]

La défiance, obstacle à un « consensus de diagnostic » sur le stress au travail dans l'entreprise

par Patrick Légeron, psychiatre, fondateur du cabinet Stimulus

La question posée illustre la difficulté du dialogue entre deux camps : « Avant de parler de stress au travail, dites-nous si vous êtes du côté du patron ou du côté des salariés ! ». En intervenant dans une entreprise déstabilisée par des affaires de suicides, Patrick Légeron n'avait d'autre intention que de construire un « consensus de diagnostic ». Il a pris alors la mesure de la chape de défiance qui pèse sur le monde du travail.

[lire la suite page 16]

La France dans l'ambiguïté d'un « consensus délégataire » au profit de l'Etat **par Michel Rouger, président de l'institut Presaje**

La Cinquième République a eu le mérite de rendre possible l'avènement d'un pouvoir majoritaire dans un pays poussé par nature à la division et à l'affrontement. Mais la France ne se donne un chef qu'à titre provisoire. Le consensus à la française est « roublard et compliqué » explique Michel Rouger. C'est l'Etat qui, depuis Richelieu, bénéficie d'un « consensus délégataire ». Une exception française derrière laquelle se dissimule un « consensus de repli ou d'abandon » dans les périodes troubles. Comme celle que vit la France depuis vingt ans...

Consensus : vaste problème, aurait dit le général de Gaulle, plus grand spécialiste du sujet au XXe siècle... En effet, en France, le consensus apparaît impossible. Non, il suffit d'aider le peuple souverain à tempérer une nature propre aux divisions, aux dissensions, qui le pousse - selon Pierre Dac qui fut, aussi, en 1940 à Londres - à s'affirmer, dans la joie,

« Pour tout ce qui est contre, contre tout ce qui est pour ».

Ce peuple, dont tant de dirigeants voudraient changer l'image, est comme il est, un souverain qui ne se donne à un chef qu'à titre provisoire. Le général l'avait compris, qui au-delà de sa personne, éjectée deux fois, a créé le consensus populaire par lequel, depuis 55 ans, la France fonctionne avec un pouvoir majoritaire alors qu'il n'en existe aucun au sein du peuple. Pour bien comprendre, il faut sortir de l'hexagone quand on veut traiter un sujet aussi sérieux.

Le consensus politique chez nos grands voisins

Le peuple anglais pratique depuis des siècles un consensus d'intérêt propre à sa nature ilienne. Il vit un système de démocratie représentative immuable. Renouvelé énergiquement dans sa composition, il admet des débats, parfois homériques, entretenus par une presse sans connivence. Ainsi structuré, le pouvoir a révélé la force de ce consensus lorsqu'il se retrouva seul face à l'agression nazie. Comme, toutes choses égales par ailleurs, face à l'effondrement récent de son modèle financier.

Le peuple allemand, encore plus grégaire, a développé le consensus d'efforts par lequel il a accepté deux guerres totales, jusqu'au sacrifice global, la perte du tiers de son territoire, puis la réunification qui a rétabli son leadership européen. On peut comprendre ses doutes à l'égard du peuple français qui se livra en 1940 à un consensus d'abandon, au moment le plus noir de l'histoire tragique qu'ils ont partagée. Puis, depuis 20 ans, au consensus d'un repli inquiétant sur soi même.

Le vrai faux consensus à la française

Il est indéniable que la société française s'est toujours enflammée, violemment, pour affirmer ses divisions politiques, religieuses, sociales, voire ethniques. Séculaire, cette situation empêche l'émergence du consensus indispensable à un grand pays qui veut le rester. Certes, en cas d'urgence, le secours existe du consensus plébiscitaire, il a été recherché et réussi plusieurs fois, depuis Bonaparte, jamais pour longtemps. Exercice risqué, en France, il a fait perdre le goût du référendum, faute de consensus actif.

En fait, le consensus à la française, compliqué et roublard, sent bon la terre et la

campagne. Démocratiquement, il est minoritaire. Le chef de l'exécutif, monarque républicain, n'arrive jamais à réunir la majorité des inscrits pour sa désignation. Par l'astuce du montage de la Vème République, le peuple accepte qu'il devienne majoritaire, non par respect ou dévotion à sa personne. Simplement pour que le système le maintienne dans un pouvoir minoritaire dont les sondages et le « bashing » de la presse et des réseaux sociaux lui rappellent chaque jour la réalité.

Les effets nuisibles de cette addiction régulée à l'anarchie, désastreuse en forme de cohabitation au sein de l'exécutif, seule formule qui trouve un consensus majoritaire dans le peuple, sont corrigés par un troisième consensus de type « délégataire ». Le peuple, depuis Richelieu, ne reconnaît plus qu'un seul chef à qui donner son pouvoir, l'ETAT, dont il entretient le perpétuel développement à très grand frais, grâce à un Parlement qui ne peut plus le contrôler, tant il est devenu compliqué et omnipotent.

Ce consensus délégataire a le mérite d'empêcher l'absolutisme du monarque républicain. La haute administration de l'Etat, aidée par celle de l'Union Européenne, saura s'y opposer avec les moyens de la paralysie. Le passage au quinquennat, l'association des calendriers électoraux de l'Exécutif et du Législatif n'ont eu d'autre but que d'inscrire ce consensus délégataire dans le marbre des institutions. Sans le dire.

En effet, le risque serait grand pour l'Etat de voir le peuple profiter des exemples voisins et des technologies de la communication pour rêver à une démocratie participative qui lui redonnerait le pouvoir qu'il a délégué à la haute fonction publique. Alors, l'ETAT éternel réenchante le rêve du tous fonctionnaires. Tant pis pour l'incroyable complexité des corps qui s'entrecroisent et s'enchevêtrent, de leurs réseaux de relations, de leurs chapelles, de leurs nuisances et privilèges, qui bloquent la machine France. C'est pour le bien du peuple, qui le croit. Après nous le déluge disait Louis XV. Il avait vu juste.

Ce n'est pas cet aspect de ce consensus politique, certes réel, mais impassible devant les conséquences des choix qu'il entraîne, qui donnera le meilleur exemple de celui qui reste à trouver. Sauf à admettre, qu'on le veuille ou non, l'effacement du pays.

La recherche de consensus ou l'apprentissage du nouvel art de vivre ensemble **par Armand Braun, président de la Société internationale des conseillers de** **synthèse**

Au départ, deux points de vue opposés. A l'arrivée, un compromis en vue d'une action commune. Dans les sociétés traditionnelles, le « consensus » est l'aboutissement de longues approches et de longs palabres. Mais qu'en est-il dans le monde crispé et pressé de ce début de XXIème siècle ? Armand Braun voit trois difficultés à surmonter dans le contexte actuel. D'abord prendre acte d'un durcissement général des antagonismes. Ensuite, surmonter un diffus sentiment de défiance. Enfin, civiliser les mœurs de la société numérique...

Le consensus n'a pas d'âge. Cette manière de négocier est sans doute née avec le marché, dans un lointain passé : sans consensus, en effet, pas de transaction. Le consensus évite les conflits : il permet de tenir compte de la diversité des points de vue, peut faire surgir des compromis auxquels nul n'aurait pensé initialement, il est aussi un moyen pour chacun de s'obliger à clarifier et approfondir sa propre pensée, de faire effort pour l'expliquer et y rallier éventuellement les autres. La recherche du consensus, souvent

secrète, certainement dénuée de transparence, est une démarche vertueuse.

Depuis toujours, les familles, les groupes de toute nature, les nations recherchent le consensus, en leur sein et dans leurs relations avec les autres. L'exemple le plus connu est celui de la création, dans les années qui ont suivi la deuxième Guerre mondiale, des institutions de Bruxelles par les Etats européens dans l'intention de préserver durablement la paix.

La recherche du consensus jouera certainement un rôle demain, comme hier et aujourd'hui. Pourtant, parmi les innombrables transformations que subit le monde, il y a lieu de penser qu'elle va devenir de plus en plus difficile...

... parce que les temps le sont : la défiance tend à remplacer la confiance *a priori* nécessaire à la recherche du consensus,

... parce que tous les groupes humains subissent de terribles tensions dont les difficultés de fonctionnement de plus en plus grandes que rencontrent les institutions internationales, européennes et mondiales sont une illustration parmi bien d'autres,

... parce que beaucoup de décisions relèvent d'alternatives qui excluent tout compromis et interdisent une issue gagnant-gagnant ; un exemple : l'exploitation des gaz de schistes en France se fera ou ne se fera pas (*not in my back yard*),

... parce que les arbitrages entre avenir et présent se font presque toujours en faveur de ce dernier, dans l'indifférence aux conséquences à plus long terme,

... en relation avec la montée des outils numériques et des réseaux sociaux, dont le fonctionnement ignore les longues palabres souvent nécessaires à l'apparition du consensus.

Le consensus peut porter sur n'importe quoi : faire ou défaire ; promouvoir ou étouffer ; il y a le consensus momentané, qui n'est qu'un armistice ; le consensus imposé, qui est une forme de capitulation ; le consensus immédiatement discrédité défini par ce poncif médiatique : « une décision qui ne fait pas l'unanimité » ; le consensus instrumentalisé par un pouvoir, une croyance ou une idéologie, comme cet « état de consensus » que déclarait le Père Supérieur d'un couvent du Moyen âge pour imposer son point de vue quand les moines n'arrivaient pas à se mettre d'accord ou optaient dans un sens différent du sien (cette anecdote m'a été racontée par Jean-Marie Domenach).

En matière politique, par exemple, le consensus est recherché à travers des systèmes de représentation (élus, partenaires sociaux...) qui subissent une désaffection dont témoigne la montée ininterrompue de l'abstention électorale. En fait, ce principe majeur de la vie en société se dégrade, entre autres du fait de l'expression immédiate rendue possible par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Que va-t-il advenir de ce principe de la démocratie qui veut qu'il y ait consensus pour donner le pouvoir à la majorité, alors même que tout le monde n'en partage pas les options ?

Le thème du consensus pourrait retrouver une certaine importance au moment où les antagonismes se durcissent entre les administrations et la société civile, les artisans et les entrepreneurs, les analphabètes de l'informatique et les geeks, les jeunes et les vieux, les tenants d'idéologies différentes... Les milieux se referment sur eux-mêmes.

L'enjeu, c'est ce que les Allemands appellent la *Gemeinschaft*, expression que la notion de vivre ensemble traduit imparfaitement. Entre les personnes, entre les groupes, entre les personnes et les groupes, entre tous et les institutions, les règles et les principes de relations harmonieuses sont, de fait, affaiblis. Il s'agit de les repenser ou de les revitaliser.

Il faut inventer *ex nihilo* des consensus en phase avec la réalité d'aujourd'hui et de demain.

Thème apparemment désuet, la recherche du consensus redevient un programme s'il est encore possible de faire contrepoids au rapport de force, son adversaire historique.

Les voies étroites d'un « consensus minimum » pour sortir de l'immobilisme
par Emile Favard, par Emile Favard, journaliste, fondateur de la « Lettre Gestion Sociale », ancien rédacteur en chef des « Echos »

Mieux vaut une franche dispute qu'un consensus mou. Mais pour avancer, il faut bien à un certain moment parvenir au compromis qui permettra un déblocage. Or tout est fait dans notre pays pour encourager les comportements immobilistes, l'enfermement dans le bunker de ses idées, de son parti ou de sa communauté. Un exemple : tout projet nouveau est étrillé chaque jour par une coalition d'humoristes lyncheurs et d'éditorialistes donneurs de leçons. Pas de consensus sans retour au réel et sans une part de confiance et de bienveillance...

La France en mal de consensus ? D'abord, je ne pare pas le consensus de toutes les vertus et je ne le tiens pas pour le remède miracle, garant d'une résilience nationale. Sans exprimer ma perplexité à l'endroit des consensus émotionnels, sans souligner les dangers des consensus nés de soumissions consenties ou subies qui pourraient participer à une démarche totalitaire... je ne vois pas moins de « possibles » dans un conflit - ou pour le moins dans le débat - que dans un consensus. Cela dit, je sais bien que, sur le terrain, le pack de rugby qui pousse dans le même sens a davantage d'efficacité que si les équipiers tirent à hue et à dia.

Ensuite, je souhaite d'entrée faire un sort à une explication spontanée et fréquente de la difficulté des Français à se rassembler : la montée de l'individualisme serait la cause de tous les maux. Je ne le crois pas ; les Allemands et les Anglais ne sont sûrement pas moins « individualistes ». Je suis personnellement frappé de voir dans mon entourage (et au delà !) se multiplier les initiatives locales et les projets positifs. A l'évidence, l'individu français est fortement socialisé.

Mais, on ne saurait biaiser : le déficit de consensus en France, réel, a des causes qui concernent un peu tout le monde ! Le Français, ainsi est sa nature, se révèle geignard et grincheux, ce qui ne facilite guère une mobilisation des énergies. En outre, ceux qui, par fonction, ont la parole publique se révèlent davantage diviseurs que rassembleurs ; tels les pros et les amateurs de l'information dans les médias et dans les réseaux sociaux ; tels les contempteurs de la situation économique ; tels les hommes politiques et les syndicalistes.

Bien sûr, il existe des journaux qui valorisent les faits - la matière première de l'information -, qui les expliquent et les éclairent. Mais, au cours de ces dernières années, est devenue dominante une diffusion de nouvelles qui mettent l'accent sur l'émotion davantage que sur l'analyse, sur la contestation des projets davantage que sur leur présentation. Si bien que toute idée lancée est conspuée avant d'être explicitée ; les « contre » se succèdent sur les

ondes, les micros-trottoirs balayent la superficialité de l'actualité. Il en ressort une impression de déliquescence de la communauté nationale.

Les observateurs avertis de la crise, au prétexte louable d'exprimer une réalité sans fard, mettent l'accent sur les reculs et les dysfonctionnements de notre économie, de notre industrie en particulier. Sans explorer les opportunités qu'une situation de crise peut susciter ; à l'instar de la danseuse : chaussée de ballerines trop petites, elle invente de nouveaux pas ! Il en ressort un maelström négatif, qui sème la peur et conduit les citoyens à se calfeutrer derrière leurs situations acquises. D'autant que l'ambition de justice sociale était mieux admise quand on pouvait rétablir des équilibres par le haut.

Les politiques et les syndicalistes ont le consensus partiel, sans référence au bien commun. Le leader politique prône un consensus partisan, celui d'une population invitée à se rallier à son panache blanc, bleu ou rouge. On a entendu un Premier ministre déclarer que « la recherche du consensus est fondamentale pour que le pays se modernise », et quelque temps plus tard, le même, relégué dans l'opposition, contester dans un pays étranger la diplomatie du chef de l'Etat. Depuis l'aube des Républiques, l'opposition fait feu de tout bois jusqu'à la démesure...

Rares sont devenus les dirigeants syndicaux qui intègrent tous les paramètres du monde des salariés, pour exprimer leurs revendications et leurs préconisations. Ceux de la CFDT et de la CFTC, sans doute, le font mieux que d'autres. Mais les plus bruyants cultivent leur seul pré carré, dans un syndicalisme catégoriel de fait. Tout cela nourrit les antagonismes et réduit les chances d'un consensus minimum...

Le consensus minimum souhaitable Pour une pédagogie de l'aventure collective

Le consensus minimum souhaitable dans notre pays passe par un changement psychologique, par une évolution des mentalités, vers davantage de confiance les uns envers les autres. Les Français ont attrapé un mal funeste : la méfiance envers l'autre et envers l'avenir. Envers les financiers qui préfèrent les profits immédiats plutôt que de supporter et favoriser le développement de l'économie réelle ; envers « les riches » qui préfèrent l'évasion fiscale plutôt que participer à la collecte publique ; envers les étrangers qui ne s'intègrent pas à nos règles de vie ; énumération certes non exhaustive !

C'est dire si la nécessité des réformes est prégnante. Pour qu'elles suscitent l'adhésion - l'adhésion unanime est illusoire, parlons seulement d'une large adhésion, d'un consensus minimum en quelque sorte -, il convient sans doute de « combiner » les effets de quatre moteurs.

1. Le réel : il s'agit de prendre en compte la réalité, de dépasser les apparences faciles et d'expliquer la complexité.
2. La justice : c'est le préalable à tout consensus ; que nul ne se dérobe à l'effort collectif, que toute initiative ait l'équité pour pierre angulaire.
3. L'avenir : notre futur ne sera pas un clone de notre passé et c'est de neuf qu'il faut nourrir réflexions et décisions.
4. La parole : un discours et une pédagogie donneront du sens à toute aventure collective ; inlassablement, les dirigeants - du pays et des entreprises - diront et expliciteront l'objectif et le chemin pour l'atteindre.

On ne saurait être en peine pour trouver cent ou mille applications à ces quatre principes. Le réel ? Imaginons un « JT de 20 heures » qui choisirait une hiérarchisation des

informations non en fonction des émotions capables de booster l'audimat de la chaîne, mais liées au poids et à l'impact de l'événement, en misant sur l'intelligence des téléspectateurs. La justice ? Imaginons le recul des inégalités de revenus, en jouant du frein et de l'accélérateur, dans le business, le spectacle... et dans les métiers sociaux ou de services. L'avenir ? Imaginons davantage d'investissements au bénéfice de la jeunesse, de la formation et de toute perspective à long terme. La parole ? Imaginons une politique commentée à partir d'un fil directeur de cohérence, plutôt qu'une pluie de petites phrases disparates et anxiogènes.

« I have a dream ». Martin Luther King a commencé par exprimer le rêve de la fin du racisme avant que les droits civiques ne changent aux Etats-Unis, dans l'élan de son discours du 28 août 1963. Une part de rêve et d'utopie favorise aussi un enthousiasme consensuel. Le rêve européen a besoin d'être réanimé ; le rêve écologique besoin d'être crédibilisé ; le rêve de l'équilibre mondial besoin d'être nourri. Et le consensus minimum besoin d'un temps d'appivoisement et d'apprentissage ; l'essentiel est d'avancer, au moins un peu...

Un exemple de sujet sensible : le débat sur la fin de vie Un consensus par défaut ?

par Thomas CASSUTO, magistrat, docteur en droit

Le législateur, le juge, la jurisprudence, le médecin, le patient... Pas facile de construire un consensus sur un sujet aussi délicat que la fin de vie, explique Thomas Cassuto. Un sujet passionnel dont le traitement maladroit dans les médias ou dans une instance professionnelle peut conduire à la rupture du fragile équilibre entre sensibilités différentes. Or il a suffi de l'emploi de l'expression « assistance à mourir » par l'Ordre national des médecins pour rouvrir une controverse que l'on croyait éteinte depuis la loi Leonetti.

Dans son avis du 8 février 2013¹, l'Ordre national des médecins s'est prononcé sur « l'assistance à mourir » et sur l'opportunité de légiférer encore sur ce sujet. Le droit français interdit l'euthanasie, c'est-à-dire une pratique médicale visant à donner volontairement la mort à une personne qui le demande ou dont la dignité serait gravement et irréversiblement atteinte.

La loi Leonetti de 2005 a été l'occasion d'un débat sérieux. Elle a permis de fixer une ligne relativement claire et humaine tenant compte de la réalité quotidienne. Entre l'interdiction de donner la mort et l'abstention à toute obstination déraisonnable le médecin doit trouver la voie humaine conforme à l'intérêt du patient. Il semble toutefois que ce soit la méconnaissance de ce texte qui laisse persister trop de souffrance.

Dans ce contexte, le rapport de la Commission Sicard instituée par le Président de la République ne préconise pas de réforme législative². Le médecin doit rester guidé par le *principe primum non nocere*. Ce rapport s'oppose à la légalisation du suicide assisté et à l'euthanasie. C'est donc avec la plus grande précaution qu'il faut considérer toute forme de demande exprimée en ce sens.

Ainsi, l'Académie nationale de médecine ne manque pas de relever le glissement sémantique de l'Ordre national des médecins. Pour cette dernière, la fin de vie ne peut

être légitimement le résultat d'une intervention positive et délibérée du praticien.

Le juge pour sa part doit assumer sa tâche de formuler les limites dans des cas certes peu nombreux mais souvent fortement médiatisés. Du point de vue des instances médicales elles-mêmes, la jurisprudence dans ce domaine est suffisamment claire et satisfaisante. Cette question semble donc toujours faire l'objet d'un consensus sociétal. Toutefois, il est symptomatique que les rares affaires portées sur le devant de la scène médiatique suscitent une reviviscence de la souffrance des uns et de la passion des autres.

L'affirmation selon laquelle le patient doit rester maître de son corps n'est qu'une reformulation des principes énoncés ci-dessus mais avec une intention opposée : légitimer le suicide assisté. Dans un pays où le suicide atteint un niveau de mortalité préoccupant, il est bon de rappeler que la société a une obligation absolue de porter assistance à ceux qui sont en danger. Dans le prolongement des réflexions rapportées au sein même des instances de la médecine, il convient de s'écarter d'un écueil dramatique pour le patient, les médecins et la société : "le médecin, attaché à dédier son office à la vie dans le respect de la dignité humaine, se trouverait confronté à un paradoxe profondément déstabilisant s'il se voyait reconnaître la capacité légale, par un acte positif, de mettre un terme à la vie"³.

L'invocation de la mort au nom de la dignité humaine relève de l'intime absolu et transcende la compétence du législateur. La réouverture permanente du débat pour des motifs douteux ne doit pas saper le consensus législatif, médical et sociétal sous peine de le transformer en consensus par défaut.

¹ http://www.conseil-national.medecin.fr/system/files/fin_de_vie_fevrier_2013.pdf?download=1

² Penser solidairement la fin de vie, Rapport au président de la République, Commission de réflexion sur la fin de vie en France, 18 décembre 2012, <http://www.elysee.fr/assets/pdf/Rapport-de-la-commission-de-reflexion-sur-la-fin-de-vie-en-France.pdf>

³ Thomas Cassuto "Fin de vie: les mots et les actes" AJ pénal Avril 2013, p. 182.

La politique sur le ring : quand la loi encourage et organise l'antagonisme

par Gérard Moatti, journaliste, ancien rédacteur en chef de « L'Expansion » et de « Sociétal »

La pratique de l'invective en politique et le combat mortel entre deux camps sont les conséquences objectives de la loi constitutionnelle constate Gérard Moatti. Notre pays se fracture au second tour de l'élection présidentielle. Le quinquennat impose aux présidentiables de taper très vite et très fort. Et la « politique spectacle » ne ferait pas recette sans d'incessantes surenchères démagogiques.

La France toujours en guerre contre elle-même, digne héritière d'une Gaule indocile et belliqueuse, la France et ses « 36 millions de sujets, sans compter les sujets de mécontentement », comme disait il y a un siècle et demi Henri de Rochefort, la France querelleuse, chicaneuse, réfractaire au consensus... Cette réputation dans laquelle nous nous complaisons, peut-être parce qu'au fond, elle nous flatte, est-elle vraiment méritée ?

Il suffit, direz-vous, de lire les journaux, de regarder la télévision : l'actualité hexagonale n'y est faite que de conflits, protestations, invectives...

C'est vrai, mais on peut trouver à cela deux explications : d'une part, la presse ne s'intéresse guère aux trains qui arrivent à l'heure, ni aux sujets sur lesquels tout le monde est d'accord ; d'autre part, elle consacre une grande place à la scène politique, et il est vrai que cette scène est toujours agitée. Mais est-elle le reflet fidèle de la nation ? Ou plutôt un miroir déformant ?

Regardons de l'autre côté du Rhin : l'Allemagne, pays du consensus... Cet art de la maîtrise des conflits, cette vie publique qui nous semble tranquille, dépassionnée, sont certes les fruits de l'histoire : les traumatismes du nazisme et de la guerre ont vacciné pour longtemps le personnel politique contre les excès d'agressivité et les violences verbales. Mais les institutions y sont aussi pour beaucoup : alors qu'Angela Merkel vient de triompher aux élections législatives, un mode de scrutin complexe - mi-direct, mi-proportionnel - la prive de la majorité absolue et l'obligera sans doute à gouverner avec le SPD, comme elle l'a fait entre 2005 et 2009. Même au vainqueur, les structures politiques imposent la recherche du consensus.

Chacun enfermé dans son camp

En France, au contraire, les institutions semblent avoir été calibrées pour l'exclure. D'abord l'élection présidentielle, qui oppose au deuxième tour deux candidats, représentant les deux principales formations politiques : il faut être dans un camp ou dans l'autre, et les formations qui prétendent échapper à cette dichotomie sont menacées d'étiollement, ou rapidement contraintes de se plier à la règle - comme en témoignent les tribulations du Mouvement démocrate de François Bayrou. En outre, le raccourcissement du mandat présidentiel à cinq ans, adopté par référendum en 2000, renforce l'âpreté de l'affrontement, pour trois raisons. D'abord, il rétrécit l'horizon politique, et fait vivre les personnalités « présidentiables » (ou qui se croient telles) dans un climat constant de campagne électorale. Ensuite, il impose au président élu un calendrier serré pour tenir les promesses de son programme, ce qui avive les impatiences des électeurs et les critiques du camp adverse. Enfin, parce que les élections législatives suivent de près l'élection présidentielle, il rend très improbable un scénario de cohabitation - qui impliquerait, malgré tout, une certaine modération dans le combat politique.

Le mode de scrutin des élections législatives joue dans le même sens. Uninominal, éliminant les candidats ayant obtenu au premier tour moins de 12,5% des voix des électeurs inscrits, il favorise les grands partis, et traduit les fluctuations de l'électorat en basculements brutaux. Basculements entre la gauche et la droite (les élections de 2007 ont permis à Nicolas Sarkozy, et celles de 2012 à François Hollande, de disposer de majorités absolues à l'Assemblée nationale), mais aussi au sein de chaque camp (la montée du FN divise l'UMP, et menace même sa prépondérance au sein de la droite).

Prime à la surenchère démagogique

Ce caractère radical des changements de majorité alourdit les enjeux de la lutte et influe sur le comportement des acteurs. Avant l'élection présidentielle, il encourage les surenchères démagogiques - on l'a vu lors de la campagne de 2012. Les élections passées, il est très rare qu'une mesure prise par l'équipe en place trouve grâce aux yeux de l'opposition - au sein de laquelle, en outre, s'exerce une rivalité dans la virulence des critiques - alors que, dans bien des domaines, on peut constater une grande continuité

dans les politiques effectivement mises en œuvre.

Cet antagonisme « par construction » est-il un handicap pour le pays ? Oui, parce qu'il accélère l'usure du pouvoir et fragilise son action : pour toute réforme projetée, à la patiente recherche de consensus se substitue le test incertain des sondages - ou l'épreuve de la rue. Et aussi parce que les partis dits « de gouvernement », à force de transformer la politique en spectacle, ruinent sa crédibilité et accréditent des scénarios autrement redoutables...

Partis pris, diagnostics bâclés

par Albert Merlin, vice-président de l'institut Presaje

Les républiques changent, la France reste en tête du palmarès de la discorde. Pourquoi cet éternel climat de guerre civile ? Albert Merlin avance deux explications. D'abord un excès « d'imagination créatrice » qui transforme la vie publique en foire permanente aux idées. Ensuite, un défaut de rigueur dans la controverse économique. L'expression des opinions précède l'analyse sereine des faits. Un espoir : que la Cour des Comptes fournisse le socle « d'informations communes partagées » qui fait défaut dans le débat public.

« En France, on se déchire, en Allemagne, on se concerte »¹. J'emprunte à Jean-Louis Beffa ce raccourci saisissant. Saisissant et incontestable !

Pourquoi ce contraste ? Les analyses ne manquent pas. C'est la faute à l'Histoire, à notre tempérament « révolutionnaire », à notre amour du discours : notre ADN social, en somme, ne serait pas porté au consensus. On n'oublie qu'une chose. Ou plutôt deux.

Premièrement : les habitants de l'Hexagone, très discoureurs, attribuent cela à leur intelligence, qu'ils croient légèrement supérieure à la moyenne. Comment en douter ? Leur « production » intellectuelle sur tous les sujets (production industrielle, distribution, protection sociale, fiscalité) n'est-elle pas une preuve de leur capacité d'imagination ? Avec, à la clé, une boîte à pharmacie sans égale : il n'y a aucun problème qui ne suscite l'apparition d'un médicament possible. On écoute peu, on parle beaucoup. Les Français sont formés ainsi depuis leur plus jeune âge. Chacun a sa petite idée et l'exprime volontiers, à l'exception des sciences « dures », où il est tout de même plus difficile d'affirmer que la Terre est carrée. Dans les disciplines qualifiées de « molles » (économie, sociologie, science politique), c'est la foire aux idées : dans la presse, dans les bureaux, dans le métro. Ce foisonnement, à condition d'être inventif, devrait normalement faciliter la recherche du consensus. Non, ce serait déchoir ! Sans doute faut-il admettre que les Français sont faits pour le culte de la dissension.

C'est la conclusion implicite de Michel Rouger dans ce même numéro. En précisant tout de même qu'il existe en France, sans qu'on le dise, un substitut, qu'il nomme « consensus délégataire » : le peuple ne reconnaît finalement qu'un seul chef à qui donner son pouvoir : l'Etat, qu'il entretient « à très grands frais » !

Deuxième trait hexagonal, qui renforce la position de la France dans le palmarès de la discorde : le traditionnel mélange entre diagnostic et ordonnance, particulièrement accentué en économie.

Le mélange des faits et des opinions

Chez les Anglo-saxons, sur quelque question que ce soit, on analyse d'abord les faits, et ensuite seulement les méditations. Chez nous, non : l'analyse factuelle prend du temps, elle le vole au temps de la prescription, laquelle procède du génie créateur de nos auteurs. Résultat : on débat à la fois - et dans le désordre - des faits et des recommandations. Faut-il s'en étonner, dans un pays où l'analyse économique est considérée non comme une démarche scientifique mais comme l'expression d'une opinion ?

Ce biais, particulièrement marqué dans l'Hexagone, fait que l'espoir d'un quelconque consensus relève du pari aventureux. Car comment espérer aboutir à des consentements réciproques si l'on n'est pas d'abord d'accord sur les faits ?

Exemple : l'éternel échange d'amabilités et parfois d'invectives sur le thème des inégalités. L'opinion courante, en France, est que notre pays est parmi les plus inégalitaires. Les organismes statistiques les plus sérieux, chiffres à l'appui, nous apprennent qu'il n'en est rien. Encore faut-il regarder les chiffres ! Qui le fait ?

La remarque vaut pour la plupart des notions économiques de base. Les comparaisons internationales sur les retraites, la durée du travail, la protection sociale, tenues à jour par des statisticiens dépourvus de préjugés, pourraient constituer un socle incontestable. On pourrait même envisager (on peut rêver) d'un « Text Book » purement descriptif, où les mécanismes économiques fondamentaux et leurs contraintes seraient présentés de façon non partisane (ce qui n'est pas le cas dans la plupart des manuels actuels), sachant que le mécanisme des prix, de l'investissement et de l'épargne n'est a priori ni de droite ni de gauche. Il s'agirait en somme d'un cours d'anatomie.

Ce rêve comporte-t-il un gramme de probabilité ? Bien sûr que non. La fête au parti pris, au diagnostic bâclé et aux propositions non documentées va continuer. A quoi bon, dans ces conditions, parler de recherche de consensus ?

Il y a cependant un trouble-fête qui, depuis quelque temps, tente d'esquisser un nouveau paysage : la Cour des Comptes. Institution réputée routinière et traditionnellement confinée au contrôle des procédures, la Cour des Comptes s'attaque maintenant aux sujets les plus « tabous », en adoptant la démarche scientifique (diagnostic et préconisations) : grandes entreprises nationales, établissements d'enseignement, finances locales, rien n'est laissé de côté, et la Cour ne se prive pas de juger les erreurs de calcul où l'insuffisance des démonstrations associées aux décisions d'investissement. Si seulement les médias - singulièrement l'audio visuel - accordaient autant d'importance aux rapports de la Cour qu'à l'écoute des petites phrases des hommes politiques ou à l'observation de la couleur des cravates du Président, la recherche du consensus pourrait avancer...

Mais il faudrait que la classe politique joue le jeu. Infatigable prosélyte de la tolérance, Bernard Esambert résume élégamment son ardent plaidoyer : « Que pendant deux ans, trois ans maximum, l'ensemble des forces politiques s'unissent pour mettre en commun des convictions bien supérieures aux divergences que les apparences leur confèrent, voilà qui permettrait à notre pays de reprendre le chemin qui a été le sien à plusieurs reprises dans le passé. »². Bernard Esambert y croit. Ou plutôt veut y croire. Mais il ne donne pas de date.

Rousseau disait qu'il « faudrait des dieux pour gouverner les hommes ». Non. Il suffirait

qu'ils se supportent.

¹ « Le Monde », supplément Europa, 13/09/2013

² Une vie d'influence, Flammarion

**Les Français parlent-ils tous la même langue ?
Pas de consensus sans accord préalable sur le sens des mots**
par Jacques Barraux, journaliste, institut Presaje

Il y a deux formes de consensus : le consensus d'analyse et le consensus de l'action. Le premier conditionne le second. Pas d'action commune possible entre deux partenaires de bords différents sans une entente préalable sur le sens des mots et les données d'un problème. Pour Jacques Barraux, c'est là où les Français ont un sérieux handicap à remonter.

Prenons notre courage à deux mains. Ce matin d'octobre, le temps est doux. La France travaille. Ouvrons notre ordinateur pour sonder au hasard l'humeur des Français. Commençons par le site de « France Inter », une radio qui ne cache pas ses sympathies pour la gauche mais dont les journalistes sont de bons professionnels. Les auditeurs commentent les journaux du matin. Là, premier choc. Le ton est d'une violence inattendue. Déferlement de haine contre tout ce qui incarne le système : les patrons, l'Europe, la dette, la crise, Bercy (trop complaisant avec les capitalistes), la BCE, le FMI, l'édito « ultra-libéral » de Dominique Seux, le « racisme » de Manuel Valls... C'est plus rude que le ton « Inter » des journaux du matin. Consensus zéro.

Changeons de bord pour une promenade dans les sites de la droite décomplexée. Nouveau déferlement de haine contre des cibles voisines de celles du camp d'en face : l'euro, les technocrates de Bruxelles, les banques anglo-saxonnes, mais aussi - spécificité maison - les immigrés, les fonctionnaires et Bercy (pour le matraquage fiscal). La fracture politique du pays se lit chaque matin sur les blogs, les réseaux sociaux et les forums.

Les mots n'ont pas le même sens d'un camp à l'autre

Internet a libéré la parole des citoyens. On a beau savoir qu'au-delà des vitupérations convenues des protestataires de tous bords les majorités de gouvernement se forment au centre (centre-gauche à la Mendès-France ou à la Mitterrand ; centre-droit à la De Gaulle ou à la Pompidou), une question vient au bout des lèvres : en France, les mêmes mots ont-ils le même sens pour tout le monde ? Hélas non.

La France semble souffrir d'asymétrie de l'information. Pourtant, l'information de qualité existe. Elle est accessible à tous mais elle atteint ses cibles de manière fractionnée. Seule une minorité d'acteurs économiques juge nécessaire de l'appréhender dans sa globalité. Explication. Pour l'essentiel, l'information de qualité (approfondie, vérifiée, hiérarchisée) est consommée cercle par cercle. Dans l'espace balisé d'un métier, d'une profession, d'une branche de l'économie ou d'une organisation militante. Les agriculteurs, les banquiers, les industriels, les diplomates, les médecins, chaque corporation a ses réseaux, ses journaux de référence, ses sites spécialisés, ses relais internationaux. L'information est dense, complète et de bon niveau à l'échelle micro-économique. C'est la synthèse générale qui semble inaudible ou interprétée de manière déformée en fonction du mode de vie et des convictions idéologiques de chacun (commerçant versus

fonctionnaire ; rural versus citadin ; propriétaire versus locataire ; cadre courtisé versus demandeur d'emploi etc.).

Les données d'un problème ne sont pas perçues de la même manière d'un groupe social à l'autre parce que les Français ne s'entendent pas sur le vocabulaire basique de l'économie. Les mots n'ont pas le même sens selon le genre de vie ou selon la famille de pensée. Le mot « compétitivité » est un simple outil de comparaison pour les uns, une arme de guerre du libéralisme pour les autres. Le mot « Roumanie » n'a pas le même sens pour un cadre exportateur de Renault et pour le voisin d'un camp de Roms.

Comment dès lors débattre sereinement d'emploi, d'Europe, de protectionnisme, de croissance ou de monnaie. La politique agricole commune, la stratégie d'un groupe comme Total, le contrôle des flux de capitaux : plus les sujets sont techniques, plus se fait sentir le besoin d'un apprentissage du citoyen aux données de base de tout problème, y compris pour les sujets qui ne les concernent pas directement. Le bon fonctionnement de la démocratie implique que le jour du scrutin qui décide de l'avenir du pays, le vote des citoyens ne soit pas seulement guidé par les affirmations simplistes des démagogues du moment. Commençons donc par rechercher le consensus des mots avant, dans une deuxième étape, de s'attaquer au consensus des projets.

La « fabrique » du consensus : un lent cheminement, une rencontre incarnée **Témoignage**

par Bernard Lecherbonnier, éditeur, directeur de recherche à l'Université de Paris

Le consensus ne se décrète pas. Il se façonne, se construit jour après jour. Aucune recette de management ne vient au secours d'un leader incapable de motiver et de rassembler autour d'un projet. Le consensus naît de la rencontre au quotidien, de l'intériorisation progressive d'opinions ou de valeurs communes ainsi que l'explique Bernard Lecherbonnier à travers deux expériences vécues.

Impossible pour moi d'écrire une ligne sur le thème du *consensus* sans me rappeler, sans partager une anecdote vécue en compagnie de Marcel Jullian, le scénariste de *La Grande Vadrouille*.

Nous déambulions boulevard du Montparnasse et nous tombons sur un de ces producteurs mondains qui font le pied de grue dans les restaurants à la mode. Le dialogue manque franchement de chaleur. Jullian reproche au gandin son absence d'engagement dans un récent conflit professionnel avec le ministère de la Culture. L'homme déploie ses grands bras en signe de défense : « Mais, Marcel, vous le savez bien. Je n'aime pas les conflits ! Je suis un consensuel ! » L'oeil acéré de Jullian décoche sa flèche : « Vous êtes un con...sensuel ? Je n'en ai jamais douté. Et c'est agréable ? »

Bien à tort, j'ai toujours tendance à assimiler les tenants du consensus à ce bavard distingué aux tempes argentées et à la pochette avantageuse. Bien à tort, car j'en ai connu d'autres qui, sans nécessairement ni l'énoncer ni le proclamer, faisaient réellement consensus autour d'eux.

C'était le cas de mon premier patron. Le troisième de la dynastie. Une société familiale créée à la fin du XIX^{ème} siècle et devenue au fil des décennies la référence en son domaine. Infatigable, la mèche en bataille, il portait ses troupes au combat, tel un général

de l'Empire. L'esprit de conquête inspirait toute son action. La connaissance approfondie de son entreprise, de son métier, de son marché lui donnait, bien plus que sa légitimité héréditaire, une autorité absolue que nul ne serait venu contester un tant soit peu. Je me rappelle qu'il appelait les représentants, les commerciaux de la firme ses « ambassadeurs ». Et ce n'était pas un acte de démagogie de sa part. Chacun d'ailleurs revendiquait ce titre.

Ce type de dirigeant continue d'exister. Le consensus s'est créé autour d'eux dans l'action, en marchant. L'organisation de leur société s'est également modelée au fil du temps et au rythme des événements. L'accent est davantage mis sur les compétences que sur les fonctions. La physiologie d'une telle entreprise est difficile à décrire, encore plus à formaliser. Les directeurs se sont façonné leur place, leurs responsabilités par et à travers leurs initiatives et leurs succès.

Le mythe de l'organigramme rationnel

Lorsque ce monarque éclairé a dû céder la barre à son successeur, issu, pour sa part, de la haute technocratie, la première préoccupation de l'arrivant fut de mettre de « l'ordre » dans l'organisation générale des postes et des fonctions, à ses yeux tout à fait opaque. Si, avec le partant, nul ne prononça jamais le mot « consensus », en revanche cela devint la marotte du nouveau PDG. « Vous aurez un organigramme dans les six mois ! Il faut que cette société ait enfin des règles de fonctionnement claires, admises et comprises par tous ! », annonça-t-il du haut de son autorité.

De la boîte de Pandore surgirent aussitôt les vices de la division : rivalités refoulées, règlements de comptes sournois, revendications étouffées, conflits souterrains... Néanmoins, contre vents et marées, la création de l'organigramme devint l'obsession du nouveau régime dont le tort fut surtout de s'inspirer de modèles théoriques alors que l'analyse de l'existant aurait dû et pu guider son action réformatrice. Trois ou quatre esquisses donnèrent lieu à des mouvements sociaux, au départ de cadres mécontents, à une dégradation générale des résultats. L'esprit de conquête collectif avait laissé place au mauvais génie de l'ambition individuelle, de l'arrivisme déterminé. Il fallut près de deux ans pour que fût enfin publié le fameux organigramme censé apporter le consensus dans une entreprise défigurée.

Le consensus ne se décrète pas, il se façonne et il se crée. Telle est la leçon que je tire de cette expérience. Pour mener à bien une réorganisation consensuelle, il ne suffit pas d'emprunter des schémas livresques. Il faut s'appuyer sur la réalité pour la dynamiser et ouvrir des perspectives.

Une expérience heureuse en Scandinavie

Exemplaire est à ce sujet la transformation d'une grande société de nettoyage scandinave, spécialisée dans le ménage des bureaux. Comme toutes ses semblables, cette entreprise effectuait ses tâches de nuit dans les buildings d'affaires et employait des personnels majoritairement féminins et étrangers. A la pénibilité des travaux s'ajoutait l'absence de toute reconnaissance envers les agents. La présidente de la société avait la désagréable impression de commander et d'administrer des escouades d'esclaves auxquels on manquait singulièrement de respect et qui souffraient de l'ingratitude de leur état. Elle s'employa à convaincre ses grands clients d'accueillir les équipes de nettoyage aux heures ouvrables. Cette modification d'horaire entraîna en chaîne de multiples transformations : les employés apprirent à connaître et à apprécier le personnel de ménage, leurs exigences devinrent moins maniaques, des relations personnelles se

nouèrent entre les personnels de bureau et de nettoyage. Ainsi naquirent notamment un grand nombre de liens individuels qui prirent parfois la forme de micro-entreprises : aide ménagère, baby-sitting, gardiennage, cuisine... Le fossé social et culturel s'était comblé entre populations de travailleurs qui se regardaient précédemment en chiens de faïence. Est-il besoin de souligner le bénéfice citoyen réalisé, sur le plan de l'intégration, à travers une telle initiative ?

Tout consensus artificiel est un miroir aux alouettes. Bernanos a écrit fort justement : « Qui part d'une équivoque ne peut aboutir qu'à un compromis. » Les politiques sont les champions de ce type d'accord conjoncturel et factice. Un véritable consensus suppose que chaque partie gagne à la transaction.

La défiance, obstacle à un « consensus de diagnostic » sur le stress au travail dans l'entreprise

par Patrick Légeron, psychiatre, fondateur du cabinet Stimulus, co-auteur du rapport sur les risques psycho-sociaux pour le Ministre du travail

La question posée illustre la difficulté du dialogue entre deux camps : « Avant de parler de stress au travail, dites-nous si vous êtes du côté du patron ou du côté des salariés ! ». En intervenant dans une entreprise déstabilisée par des affaires de suicides, Patrick Légeron n'avait d'autre intention que de construire un « consensus de diagnostic ». Il a pris alors la mesure de la chape de défiance qui pèse sur le monde du travail.

Il y a une dizaine d'années, alors qu'émergeait au sein du monde du travail la question du stress et de la souffrance qui pouvait y être liée, j'intervenais au sein d'un Comité d'hygiène et de sécurité¹ d'une grande entreprise dont l'un des salariés venait de faire une tentative de suicide sur son lieu de travail. J'allais exposer aux participants présents, représentants de la direction des ressources humaines et partenaires sociaux, les actions qui pourraient être mises en place pour réduire le stress et prévenir les situations à risques pour les salariés. Avant même de prendre la parole, je suis assez violemment apostrophé par l'un des membres de cette commission. « Dites-nous d'abord si vous êtes du côté du patron ou du côté des salariés ». J'avoue avoir été déstabilisé par cette question, pensant que travailler à améliorer le bien-être des salariés dans une entreprise était une approche « gagnant-gagnant » et bénéficiait tout autant aux individus qu'à l'entreprise. Je pensais aussi qu'en tant qu'expert, je n'étais pas là pour m'inscrire dans un « camp » mais expliquer comment le stress pouvait se développer dans un environnement de travail et comment il pouvait être combattu².

Hélas, aujourd'hui encore, l'abord des risques psychosociaux arrive difficilement à faire l'objet d'un consensus dans le monde du travail. Bien sûr, en 2004, un accord européen avait été signé par l'ensemble des partenaires sociaux des 15 pays de l'Union. Cet accord avait même été transposé en France en 2008 au niveau interprofessionnel avec l'aval de l'ensemble des syndicats patronaux et de salariés sur la question du stress au travail. Mais, comme les débats avaient été rudes et laissent encore des traces ! Les positions assez idéologiques sont malheureusement trop fréquentes entre un patronat et des directions d'entreprises qui voient dans le stress uniquement des manifestations de faiblesse psychologique de salariés et celles de certains syndicats qui expliquent tout par une organisation du travail délétère et des formes de management harcelante. En fait, la posture sérieuse est de considérer que ces deux visions du stress professionnel

(individuelles et environnementales) se complètent plutôt qu'elles ne s'excluent. Reconnaître une partie de vérité des deux côtés, comme l'établissent les nombreuses recherches scientifiques réalisées dans ce domaine³ et travailler à construire un consensus de diagnostic puis d'action tant au niveau collectif qu'individuel est difficile dans notre pays, contrairement à nombreux de nos voisins, surtout d'Europe du Nord, chez qui ces questions sont abordées sereinement et les réponses largement consensuelles.

Ce difficile consensus s'explique en partie par l'importante défiance qui existe dans le monde du travail. Au vu des nombreuses enquêtes internationales, la France est un pays où la confiance à autrui est plus faible que dans les autres pays de niveau de développement comparable⁴. Au sein des entreprises, nous sommes le pays où les syndicats ont le moins de confiance dans le patronat et réciproquement, d'où la dureté du dialogue social aboutissant rarement à des consensus.

Dans une récente enquête française réalisée auprès de milliers de salariés, 12% seulement des répondants indiquaient qu'ils faisaient confiance aux syndicats pour améliorer leur bien-être au travail et encore moins (4%) à la direction de leur entreprise. L'immense majorité (74%) estimait que c'était à eux-mêmes qu'ils faisaient le plus confiance dans ce domaine⁵. Ce repli sur soi quasi narcissique, et l'individualisme qui en résulte, se nourrissent des difficultés du consensus dans le monde du travail. Ils compromettent aussi sérieusement l'indispensable collectif qui doit s'y développer.

¹ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

² Légeron P. Le stress au travail. Odile Jacob, Paris 2001,2003

³ Bellego M., Légeron P., Ribéreau-Gayon H. Les risques psychosociaux au travail. Les difficultés des entreprises à mettre en place des actions de prévention. De Boeck, Bruxelles 2012

⁴ Algan Y., Cahuc P., Zylberberg A. La fabrique de la défiance. Albin Michel, Paris 2012

⁵ Krauze J., Méda D., Légeron P., Schwartz Y. Quel travail voulons-nous ? La grande enquête. Les Arènes, Paris 2012.

La newsletter PRES@JE.COM

Une publication de l'Institut PRESAJE

(Prospective, Recherche et Etudes Sociétales Appliquées à la Justice et à l'Economie)

Siège social : 2 avenue Hoche 75008 Paris - Courrier : 30 rue Claude Lorrain 75016

Paris

Tél. 01 46 51 12 21 - Courriel : contact@presaje.com - www.presaje.com

Directeur de la publication : Michel Rouger