

**OBSERVATIONS** prononcées à la suite de la communication de Chantal Delsol  
(séance du lundi 21 mars 2011)

**Jacques de Larosière :** Permettez-moi de prendre quelques exemples de consensus dans des domaines qui me sont familiers. Il y a ce qu'on appelle le consensus de Washington ; on désigne par là un ensemble de notions qui se sont formées petit à petit autour du gouvernement américain et des organismes de Bretton Woods au cours des années soixante-dix et quatre-vingt et qui sont devenues une sorte de corps de « vérités ». Ces notions se sont traduites par un libéralisme de nature libertaire, par l'ampleur de la dérégulation, par l'idée que les cycles étaient quasiment effacés, etc. Or, ce corps de « vérités » n'a jamais fait l'objet d'une discussion globale dans les instances internationales et il est à déplorer que ses conséquences, pour partie bénéfiques, aient également été génératrices de crises, comme nous le voyons depuis deux ans maintenant.

Un autre consensus qui n'a jamais été soumis à un vote démocratique est celui selon lequel on pourrait échapper à ses problèmes par un endettement quasiment illimité.

Les grandes décisions qui affectent les affaires humaines sont, on le sait, très rarement soumises à des votes démocratiques. Comment réagissez-vous à ce constat ?

**Réponse :** Il existe effectivement un grand nombre de corps de vérités – et pas seulement dans le domaine de l'économie et de la finance – auxquels on adhère sans avoir eu à se prononcer sur leur validité. Ainsi en est-il des droits de l'homme, corps de vérités consensuelles, que nous défendons tous parce que, cristallisés au cours de notre histoire, ils sont devenus en chacun de nous une sorte de certitude intime. Sans doute reste-t-il à résoudre la question de leur interprétation et c'est sur ce point que des désaccords peuvent se manifester.

Le libéralisme est lui aussi devenu un corps de vérités plus ou moins consensuel, mais qui toutefois n'échappe pas à la critique, comme le montre actuellement un courant de pensée qui s'interroge sur son bien-fondé.

Pour ce qui est des grandes décisions, je noterai simplement qu'elles sont prises par des hommes et que ces hommes sont choisis par le vote. Certes, les grandes décisions ne sont pas soumises à un vote démocratique direct – mais pourrait-on imaginer que soit organisé un referendum sur l'envoi, dans un délai de 48 heures, d'avions de chasse en Lybie ? – pourtant, par le vote qui désigne les représentants aptes à décider, elles n'en sont pas moins légitimes et démocratiques.

\*

\* \*

**Bernard Bourgeois :** Le culte du consensus ne repose-t-il pas sur une pessimisme fondamental, comme si l'individu était incapable, par lui-même, de s'élever au vrai ou au bien et que le vrai ou le bien ne pouvaient apparaître que lorsque les hommes étaient réunis ? Je ne crois toutefois pas que c'est en associant des sottises que l'on peut accéder à la vérité pas plus que l'on peut accéder au bien en conjuguant des intérêts. Là est la raison pour laquelle les grands penseurs n'ont

jamais eu le culte du consensus. Kant, le républicain, considérait que le salut de la république était dans la présence en son sein d'un autocrate qui soit animé du souci du bien. De même Hegel disait que l'homme d'État responsable doit tenir le plus grand compte de l'opinion publique, mais qu'il doit en même temps savoir la mépriser.

Les colloques, dont on attend beaucoup, surtout lorsqu'ils organisent des tables rondes, ne permettent que très rarement – et c'est un euphémisme – de faire jaillir la vérité. Bergson critiquait l'*homo loquax*, mais que n'eût-il dit de l'*homo colloquax* !

À mon sens, le mépris du peuple qui fait que l'on célèbre le consensus a toujours été le fait des tyrans et j'aimerais savoir si vous partagez cette opinion.

**Réponse :** Je la partage. L'idée démocratique est une idée foncièrement optimiste qui entretient une anthropologie optimiste puisqu'elle part du principe que les hommes sont capables, que l'individu peut penser par lui-même et s'opposer aux autres. On est là aux antipodes du consensus qui part du principe que les hommes ne peuvent penser qu'en groupe. La démocratie ne croit pas que l'homme est spécialement bon ou intelligent, elle croit qu'il est mature, ou encore, qu'il n'y a pas de différence de maturité entre les gouvernants et les gouvernés. Contrairement aux autoritarismes, despotismes ou autres, qui pensent que l'homme individuel est un enfant, incapable de désigner son propre bien. L'autoritarisme et le consensus, qui s'appellent l'un l'autre, sont fondés sur un pessimisme fondamental quant à la capacité humaine.

\*  
\* \*

**Gilbert Guillaume :** Permettez-moi de présenter ici un plaidoyer pour le consensus dans la société internationale. Cette dernière est une société d'États souverains défendant d'abord leurs intérêts. Le désordre y est premier. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, il est apparu urgent d'organiser cette société en vue d'éviter le retour de pareilles catastrophes. C'est ainsi que naquit la Charte des Nations unies en vue du maintien de la paix et de la sécurité internationales.

Dans ce cadre, la relation entre paix et consensus rappelée par notre confrère prend tout son sens. En effet, la société internationale ne peut prendre de décisions par vote majoritaire de quelque 195 États d'importance inégale. L'accord des grandes puissances est nécessaire. C'est pour cette raison qu'a été constitué le Conseil de sécurité. Selon la Charte, le Conseil ne peut adopter de décisions que sur un vote positif des cinq membres permanents. L'usage a cependant accepté que l'abstention de l'un de ces membres n'empêche pas l'adoption d'une résolution. Cet usage est clairement contraire au texte de la Charte, mais il a été reconnu comme valable, avec l'accord de la Cour internationale de Justice, car il permet d'aboutir à un consensus par abstention, comme on l'a encore vu récemment dans l'affaire libyenne.

Le consensus est également possible sans vote, certains textes ayant parfois été adoptés dans des conférences internationales par acclamation en vue d'éviter à certains États d'avoir à se prononcer ouvertement.

Le développement de la « soft law », le « droit mou » va dans la même direction.

Ces procédures peuvent aboutir à des textes ambigus. Elles peuvent aussi permettre de développer le droit international ou d'assurer le maintien de la paix. Au

sein de la société internationale, le consensus peut ainsi être un instrument efficace de progrès et d'action. Mais c'est peut-être parce que cette société est profondément différente des sociétés nationales.

**Réponse :** Le recours au consensus dans la société internationale est tout à fait compréhensible. Mais il faut bien prendre garde de ne pas considérer que ce qui vaut pour la société internationale vaudrait également pour la société nationale. Il faut se garder d'introduire dans la société nationale le *liberum veto* qui a tant nui à la société polonaise.

\*  
\* \*

**Bertrand Saint-Sernin :** Je voudrais défendre la palabre en prenant comme premier exemple la vie des sociétés nomades. Quand on est dans une tribu d'éleveurs de moutons, le sort de chacun est lié à celui de tous les autres. Le gros problème qui se pose est de trouver de l'eau et aussi de savoir où l'herbe va pousser au printemps. Seuls quelques hommes d'expérience au sein de la tribu sont capables d'apporter des solutions, mais il est important de palabrer pour que les gens de la tribu soient confortés dans le sentiment qu'ils sont tous embarqués sur le même bateau.

Comme deuxième exemple, je citerai les jurys d'assises. Dans le premier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle, tous les mathématiciens connus se sont exprimés sur le mode de vote requis pour minimiser le risque d'erreur dans la décision des jurys d'assises. Faut-il qu'il y ait un consensus complet ou suffit-il qu'il y ait une majorité simple – ou qualifiée ? Une loi de 1832 a institué le passage de la majorité simple à la majorité qualifiée et on a pu démontrer que ce changement a eu une incidence sur le risque d'erreur.

**Réponse :** Dans les cas où l'unité est essentielle parce que, comme au sein de la tribu nomade, elle est la condition de la survie du groupe, il est évident que la liberté individuelle doit céder le pas. Je conviens volontiers que dans de pareilles circonstances, exceptionnelles au regard de la majorité des sociétés, le consensus est nécessaire. Au-delà, la palabre peut être utile comme élément de cohésion dans des petites sociétés au sein de la grande société ; je citais plus haut ce hameau qui délibérait pour trouver un emplacement pour un réverbère.

En ce qui concerne les jurys d'assises, je ne saurais me prononcer, mais je suis dubitative sur la façon dont on peut évaluer le risque d'erreur des jurés. En tout état de cause, la question des jurys est celle d'une société interne, comme pour les monastères que j'ai évoqués dans ma communication. Mais la façon de savoir comment l'on vote au sein de ces petites sociétés n'a rien à voir avec la question de la société civile.

\*  
\* \*

**Yvon Gattaz :** Au sein des entreprises, le consensus apparaît comme une monstruosité et les raisons en sont simples. L'entreprise est une somme de groupes différents, celui des actionnaires, celui des salariés et celui des dirigeants, appelé le CDO, comité de direction opérationnel. Ces groupes ont des objectifs différents et

toute tentative de trouver un consensus en leur sein s'est toujours soldée par un échec. Même au sein du CDO, on ne parvient jamais à un consensus efficace. La palabre a également été pratiquée dans les entreprises, sur le modèle, croyait-on, de ce qui se passait au Japon ; le résultat fut une cacophonie sans lendemain. La vérité est que les entreprises ont avant tout besoin d'un décideur et l'on constate que ce décideur prend des décisions qui vont souvent à l'encontre de l'avis de la majorité. On est là à l'opposé du consensus mou.

Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes sont celles qui ont à leur tête un vrai décideur qui ne se préoccupe pas du consensus mou.

**Réponse :** Votre remarque ne porte pas vraiment sur le consensus, mais plutôt sur la capacité à voter et à décider. C'est le problème qui se pose dans les universités avec des conseils constitués d'enseignants, d'étudiants et de personnels ATOS dont il faut absolument s'assurer le vote. L'entreprise est ce que j'appellerais une société à compétence, comme l'école, comme la famille, comme l'armée. John Dewey s'est, à mon sens, complètement fourvoyé en pensant que l'on pouvait faire fonctionner ces sociétés internes comme des démocraties. On peut toujours y discuter, mais y développer la démocratie ne peut donner que des résultats surprenants, sinon catastrophiques. La différence entre l'entreprise et la société civile est que, si l'on est démocrate, cette dernière n'est pas une société à compétence. Dans la société civile, ce n'est pas la compétence qui gouverne, mais le bon sens et la prudence. D'ailleurs, la technocratie légitime son autoritarisme en décrivant la société civile comme une société à compétence.

\*  
\* \*

**Michel Pébereau :** La communauté internationale fonctionne effectivement selon le principe du consensus. C'est le concept sur lequel repose, par exemple, le G20. Existe-t-il, à ce niveau, une alternative au recours au consensus ? Est-il concevable d'organiser une démocratie internationale ? Les Etats représentent des ensembles humains de dimensions très inégales. Placer à égalité la Chine et l'Albanie dans un vote qui déboucherait sur une décision ne manquerait pas d'étonner d'un point de vue démocratique.

On peut le comprendre lorsqu'il s'agit de sujets qui concernent exclusivement les États. C'est plus difficile lorsqu'il s'agit de sujets concernant l'espèce humaine dans son ensemble. Il se pose en effet alors une question de principe. Pensez-vous qu'il soit rationnel de traiter les questions de l'environnement – qui concernent chacun des êtres humains, toute l'humanité – par un vote mettant, démocratiquement dira-t-on, sur un pied d'égalité des Etats représentant des populations très inégales en nombre ? C'est un sujet que l'Europe a traité en mettant en place des mécanismes de transferts de souveraineté dans certains domaines. Les Traités européens dotent les organes de l'Union des compétences nécessaires.

Je voudrais revenir sur la question de l'entreprise qu'a évoquée Yvon Gattaz. Les dirigeants d'entreprise prennent aujourd'hui des décisions qui concernent la vie de la communauté que constitue l'ensemble des personnels de l'entreprise, la cité que constitue l'entreprise : elles sont donc d'une certaine façon politiques puisqu'elles concernent cette cité. Pour être mises en œuvre, ces décisions supposent un certain consensus des différentes parties prenantes de l'entreprise : les actionnaires bien sûr, mais aussi les salariés et leurs représentants, les clients, et naturellement les pouvoirs

publics des pays concernés. Comment pensez-vous que le chef d'entreprise doit s'y prendre pour obtenir l'accord de ces différentes parties prenantes de l'entreprise ? Quelle est la légitimité du dirigeant d'entreprise ? Il me semble que sa seule légitimité est une légitimité méritocratique. Dans ce domaine, l'entreprise dispose d'une certaine expérience qui peut-être pourrait être utilisée par d'autres communautés – par exemple, les universités – pour améliorer leur fonctionnement. Qu'en pensez-vous ?

**Réponse :** La démocratie est un système très restrictif qui ne peut s'appliquer que dans un nombre de cas très limité et bien précis. À cet égard, la société internationale ne saurait être une démocratie et il n'est pas pertinent de comparer la société internationale à la société nationale.

En ce qui concerne l'entreprise, il faut bien entendu l'accord des salariés, des clients, etc., tout comme dans la famille où il vaut mieux avoir l'accord des enfants pour déterminer le lieu où l'on passera les vacances. Mais cela ressortit à la participation et non à la démocratie.

Pourquoi les entreprises réalisent-elles la participation alors que les universités, chez nous en tout cas, tentent utopiquement de faire de la démocratie ? Sans doute parce que les entreprises, soumises à des résultats concrets, sont plus réalistes, plus pragmatiques, alors que les universités sont idéologiques ; c'est ainsi qu'on leur a imposé un mode fonctionnement démocratique, qui les accable au point de les rendre inopérantes.

\*  
\* \*

**Pierre Delvolvé :** Nous sommes en présence d'une notion très approximative. Il est très difficile de définir le consensus parce qu'en lui-même le consensus est un mode de détermination d'une solution sans forme rigoureuse. Il me semble qu'existe un lien étroit entre le consensus et la procédure. Ce qui caractérise le consensus, c'est l'absence de formalisation précise du mode d'adoption d'une solution.

La palabre, qui permet de déterminer dans quelle direction doit aller la tribu ou encore la discussion pour choisir l'endroit où sera dressé un réverbère, pour reprendre les exemples donnés par M. Saint Sernin et Mme Delsol, ne relèvent pas du consensus : ils visent à apporter une solution à une question précise et prennent fin sur une décision claire. De même, la délibération du jury de cour d'assises ne relève pas non plus du consensus : elle se conclut par une décision sans ambiguïté qui est emportée par une majorité sur la minorité.

Le consensus entretient des liens étroits avec l'ambiguïté. Il est une situation dans laquelle on s'accorde plus ou moins dans des conditions emportant un résultat qui permet d'éviter une opposition radicale.

Cette considération m'amène à soumettre à votre appréciation la formule suivante : le consensus est un processus informel aboutissant à une solution qui n'est plus l'objet d'une contestation.

**Réponse :** Il est évident que nous nous trouvons en face d'un objet plus ou moins informel, mais dont néanmoins nous voyons bien les mécanismes. Dans l'exemple du réverbère, il y a bien sûr une décision, mais pour rendre compte de ce

qui se passe, il faudrait dire que « ça » décide, car personne ni aucune majorité ne décide. Dans ce type de consensus, on finit tout simplement par accepter l'idée prédominante et on abandonne son opinion. Bien souvent, la satisfaction d'être d'accord avec les autres, le sentiment d'amitié que l'on peut avoir pour tel ou tel, passent avant l'opinion personnelle que l'on a pu avoir sur une question finalement secondaire.

\*  
\* \*

**Jean-Claude Casanova :** Je me bornerai à l'ordre politique démocratique. Au fond, le consensus étant l'accord de l'ensemble, les régimes démocratiques posent de deux façons le problème, soit de façon protectrice et libératrice, soit de façon tutélaire, voire oppressive.

Le premier type de consensus est celui qui exige un accord de tous sur les règles de fonctionnement du système. Ce type de consensus est apparu dès les débuts de la démocratie, dès 1794-95, quand Benjamin Constant prit clairement conscience que la démocratie consiste essentiellement à assurer la protection de la minorité – et non à soumettre la minorité à la dictature de la majorité, comme dans la caricature de démocratie qu'a donnée Robespierre.

Le deuxième type de consensus est quasi religieux. Quand André Malraux clame qu'il n'y a pas de liberté pour les ennemis de la liberté, cela signifie qu'il y a des gens qu'on a le droit de mettre en prison s'ils n'ont pas l'attitude consensuelle que l'on attend d'eux. Quand la constitution allemande stipule que les partis qui sont contre la démocratie n'ont pas le droit de s'exprimer, cela signifie que seuls les partis qui adhèrent au consensus peuvent exister. On voit par là que les sociétés démocratiques modernes imposent la religion du consensus. Comme disait Chesterton, on a là des « idées chrétiennes devenues folles » et je vois mal comment on pourrait y échapper, sans compter que ça n'est sans doute pas souhaitable.

**Réponse :** Bien sûr, il faut un consensus sur les règles pour qu'elles puissent s'appliquer et qu'il y ait possibilité d'exprimer la liberté. Permettez-moi simplement de remarquer que la protection des minorités dont vous parlez s'applique à la démocratie représentative et que nous ne sommes donc pas là dans le cadre du consensus. La démocratie représentative inclut la protection des minorités précisément pour qu'elles puissent tenter de devenir ou de redevenir des majorités, nous sommes donc là dans le cadre de la poursuite du conflit des opinions.

En ce qui concerne la religion de la liberté, il est certain que nous nous trouvons devant un paradoxe puisque c'est au nom de la démocratie que l'on est amené à priver de liberté ceux qui s'opposent à la démocratie. Cela signifie bien que le choix démocratique n'est pas un choix purement rationnel, mais axiologique et anthropologique. J'assume pour ma part la « religion de la liberté » dont vous parlez. Mais dans ce cas, le choix démocratique n'a rien d'universel et il n'y a pas de légitimité à tenter de l'imposer aux autres.

\*  
\* \*

**André Vacheron :** Vous avez évoqué la société de compétence. La société médicale est un exemple de société de compétence. La décision d'un acte qui engage la vie n'est plus le fait d'un seul homme. Elle fait aujourd'hui l'objet d'une discussion dans une réunion d'experts qui conjuguent leurs expériences pour arriver à la décision la plus efficace. Et cette décision consensuelle est ensuite rapportée au patient qui, conformément à la loi, doit être convenablement informé.

**Réponse :** Vous êtes en effet, Professeur Vacheron, typiquement dans une société de compétence où vous êtes tenu par ailleurs à une forme de participation, celle du malade et de la famille.

\*

\* \*