Albert Corbel

Démocratie professionnelle et service public, la voie étroite

Si le sens du travail suppose désormais de peser sur les finalités de son activité, cette exigence se heurte, dans le service public et plus encore à la Défense, à la souveraineté populaire qui fonde les missions. Le défi est de construire une démocratie professionnelle qui reconnaisse l'expertise des agents, sans prétendre se substituer aux choix démocratiques.

Le débat sur le sens du travail occupe désormais une place centrale dans les réflexions sur l'avenir du travail. Les rémunérations, les conditions d'emploi ou l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle demeurent essentiels, mais ils ne suffisent plus à exprimer les attentes de ceux qui travaillent. Derrière les phénomènes de désengagement et de perte d'attractivité de certains métiers apparaît une question plus fondamentale : à quoi contribue mon travail, et quelle influence puis-je avoir sur cette contribution ? Comme l'ont montré Thomas Coutrot et Coralie Perez dans leur essai *Redonner du sens au travail*[1], les travailleurs aspirent non seulement à disposer d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches, mais également à comprendre

Albert Corbel est membre du Bureau national confédéral, secrétaire général de la CFDT Défense, la Fédération nationale des établissements et Arsenaux de l'Etat.

1-Seuil, 2022.

509.indd 19 26/10/2026 12:44:16

et à discuter la finalité des activités auxquelles ils participent.

Dans *Le Souverain laborieux*[2], Axel Honneth rappelle que l'expérience du travail est au cœur de la citoyenneté : les individus y trouvent une reconnaissance sociale qui en fait des contributeurs à la vie collective. Mais cette reconnaissance se fragilise lorsque les finalités des activités sont définies sans eux. Dès lors se pose une interrogation : qui décide de ce qui mérite d'être produit ou transformé ? Les travaux sur la démocratie dans l'entreprise proposent de redonner aux travailleurs une capacité d'intervention sur ces choix. Pourtant, lorsque l'on quitte le secteur marchand pour le service public, et plus encore pour les fonctions régaliennes de l'État, la question se complique : les missions de l'administration ne sont pas dictées par les propriétaires du capital, mais par la souveraineté populaire. Comment concilier l'exigence légitime d'émancipation de ceux qui travaillent dans le public avec leur devoir de mettre en œuvre des orientations définies par les institutions démocratiquement élues ? Cette question revêt une dimension particulière pour le personnel civil du ministère des Armées, où la culture de l'obéissance reste, pour les donneurs d'ordres, la condition sine qua non de l'efficacité. Elle invite à réfléchir aux formes nouvelles que pourrait prendre le pouvoir d'agir des « apporteurs de travail » dans le service public en général, et au ministère des Armées en particulier.

Le sens du travail suppose une capacité d'agir sur les finalités

Pendant longtemps, les débats ont quasi exclusivement porté sur les conditions de travail, les salaires, le temps de travail, la pénibilité ou l'autonomie professionnelle. Ces dimensions demeurent essentielles, mais elles ne permettent pas de comprendre à elles seules les tensions contemporaines. Les enquêtes sur le rapport au travail

2-Gallimard, 2025

509.indd 20 26/10/2026 12:44:16

montrent l'importance attachée à l'utilité sociale de l'activité : chacun de nous souhaite pouvoir répondre à une question simple : en quoi mon travail est-il utile à la société ? Lorsque cette contribution perd son sens ou entre en contradiction avec nos valeurs, un malaise profond apparaît. Cette réflexion rejoint les analyses de John Dewey[3], pour qui la démocratie suppose la participation aux activités qui structurent l'existence quotidienne, dont le travail. Le sens du travail dépend donc moins de l'autonomie d'exécution que de la capacité à participer à la définition des finalités poursuivies. Être reconnu comme un professionnel compétent implique d'être reconnu comme capable de porter un jugement sur ce qui mérite d'être fait, autant que sur la façon de le faire.

L'entreprise : du droit à la propriété au droit d'usage

Cette aspiration remet en question la gouvernance traditionnelle de l'entreprise. Comme le souligne Nicolas Postel[4], le modèle dominant repose historiquement sur le lien direct et exclusif entre propriété du capital et pouvoir de décision : la détermination des finalités est confiée aux détenteurs du capital, tandis que les salariés sont censés se limiter à l'exécution. Cette séparation est contestable : ceux qui apportent leur travail investissent eux aussi une partie essentielle de leur existence dans l'entreprise, développent des compétences, construisent des collectifs et assument les conséquences des choix stratégiques faits par d'autres, y compris les mauvais, qui peuvent nuire à la mission et, pire, à l'intégrité des travailleurs.

Axel Honneth rappelle que l'expérience du travail est au cœur de la citoyenneté : les individus y trouvent une reconnaissance sociale qui en fait des contributeurs à la vie collective.

Les travaux d'Elinor Ostrom[5] sur les communs l'éclairent : la légitimité ne découle pas seulement de la propriété, mais aussi du droit d'usage. Isabelle Ferreras pousse cette logique plus loin en proposant de considérer les travail-

3-Le public et ses problèmes, Gallimard.
4-« Faire avancer le débat sur la démocratisation de l'entreprise », L'Économie politique, n°111, 2026
5-Governing the Commons, Cambridge University Press, 1990

509.indd 21 26/10/2026 12:44:16

leurs comme des « apporteurs » à part entière. Sa théorie du bicaméralisme économique repose sur une idée simple : le travail et le capital constituent deux sources légitimes d'égale nécessité, dont les grandes orientations devraient faire l'objet d'une délibération associant les deux parties[6]. La question du sens devient ainsi indissociable de celle de la démocratie dans l'entreprise : il ne s'agit plus seulement de mieux exécuter, mais de participer à la définition de ce qui mérite d'être produit.

Le syndicalisme comme institution démocratique

Cette évolution redonne de l'actualité au syndicalisme. Trop souvent réduit à la défense des rémunérations ou des conditions d'emploi, il poursuit une autre ambition, qui a trouvé une expression particulière dans l'histoire de la CFDT. Depuis les années 1960, la notion d'émancipation est associée au développement du pouvoir d'agir des travailleurs. Les réflexions sur la démocratie industrielle, la codétermination puis la démocratie au travail reposent sur l'idée que le salarié n'est pas un simple exécutant : porteur d'une expérience et d'une légitimité, il justifie sa participation aux décisions collectives. Le syndicalisme ne fait pas que protéger les « laborieux » : il contribue à les constituer en acteurs de la démocratie.

Dans son analyse du « capitalisme séparateur », Thierry Pech[7] montre comment les transformations de l'économie ont éloigné les lieux de décision des lieux de production : les choix stratégiques se concentrent à bonne distance du « terrain », tandis que les conséquences sont assumées localement. Face à cette distance qui s'accroît, le syndicalisme apparaît comme l'une des rares forces capables de réintroduire de la délibération collective dans les choix économiques. Comme l'explique Marc Salesina[8], le

6-Isabelle Ferreras, « Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique, PUF, 2012 et (Dir.) « Deux promesses à ceux qui travaillent, rapport au gouvernement espagnol », 2026.
7-« Le syndicalisme à l'épreuve du capitalisme séparateur », L'Économie politique, n°38, 2008.
8-« La rencontre entre gouvernance et dialogue social : une arène de maîtrise de

509.indd 22 26/10/2026 12:44:16

dialogue social ne doit pas seulement négocier les conséquences des décisions, mais permettre la discussion des critères de valeur eux-mêmes : performance financière, qualité du travail, utilité sociale, soutenabilité environnementale. Le syndicalisme est ainsi un instrument de démocratisation de la vie économique.

La singularité du service public

Ce raisonnement rencontre toutefois une limite lorsqu'il est appliqué aux administrations publiques. Dans le secteur marchand, la démocratie économique vise à rééquilibrer le pouvoir du capital et celui des travailleurs. Dans le secteur public, la situation est fondamentalement différente : les missions des administrations trouvent leur source dans les décisions démocratiques exprimées par les citoyens à travers leurs élus. L'objet de l'école n'est pas de satisfaire des actionnaires ; l'hôpital, la justice, les armées ne poursuivent pas de finalités marchandes.

La question se pose autrement. Un enseignant peut-il définir les finalités de la politique éducative ? Un magistrat, celles de la justice ? Un civil de la communauté de défense, celles de la stratégie militaire nationale ? La réponse ne peut être, sans nuance, affirmative : dans une démocratie représentative, ces orientations relèvent des choix électoraux, donc de la souveraineté populaire. Pour autant, l'alternative ne saurait se réduire à l'obéissance passive. Les agents du public disposent d'une expertise professionnelle indispensable à la qualité de la mise en œuvre des politiques publiques ; ils connaissent les effets concrets des décisions et peuvent en relever les contradictions. L'enjeu n'est donc pas de transférer aux agents la responsabilité des choix politiques, mais de leur reconnaître une capacité d'influence sur leur interprétation, leur mise en œuvre et l'évaluation de celle-ci.

L'enjeu n'est pas de transférer aux agents la responsabilité des choix politiques, mais de leur reconnaître une capacité d'influence sur leur interprétation, leur mise en œuvre et l'évaluation de celle-ci.

l'incertitude ? » Chaire TRRT, 2026.

509.indd 23 26/10/2026 12:44:16

La défense : une tension particulièrement ressentie

Cette problématique apparaît de manière particulièrement nette au ministère des Armées et dans les entreprises industrielles d'armement. Les métiers y sont extrêmement divers – ingénieurs, techniciens, ouvriers, personnel administratif, chercheurs, spécialistes du numérique, travailleurs sociaux, personnel soignant…– et tous aspirent à être reconnus et à donner du sens à leur activité. Mais la mission régalienne à laquelle ils participent est dotée d'une finalité ultime, pas toujours comprise, concurrente du fait des moyens nécessaires, des autres politiques publiques, et fixée par et pour la Nation.

Cette situation crée une tension particulière. L'histoire du mouvement ouvrier européen est profondément marquée par des aspirations pacifistes et internationalistes. Dans le même temps, l'évolution du contexte stratégique rappelle que la démocratie, les libertés publiques et la souveraineté populaire ne sont jamais définitivement acquises. L'expérience ukrainienne a rappelé brutalement qu'une société démocratique doit être capable de se défendre militairement. La CFDT a pris acte de cela dans sa résolution générale du congrès de Lyon en 2022.

La question n'est donc pas de savoir si les travailleurs doivent définir la politique de défense à la place des citoyens, mais comment ils peuvent participer à la discussion de sa faisabilité industrielle et de ses conséquences socio-économiques. Le rôle syndical prend alors une dimension particulière : défendre les travailleurs, et faire en sorte qu'ils puissent, par leur parole, éclairer les choix publics, signaler les incohérences et, le cas échéant, contribuer à l'amélioration de la mission.

Démocratie au travail dans le service public

L'enjeu n'est pas de transposer au service public les modèles de détermination que la CFDT veut pour le

509.indd 24 26/10/2026 12:44:16

secteur privé. La piste la plus prometteuse semble celle de la démocratie professionnelle : les agents disposent d'une expertise issue de leur expérience du travail, qui ne doit pas se substituer à la décision issue des choix démocratiques, mais qui doit pouvoir éclairer les choix de mise en œuvre. Plusieurs leviers peuvent être identifiés : développer un véritable dialogue professionnel sur les missions ; renforcer les droits d'alerte et d'expertise ; créer des espaces permanents de délibération sur la qualité du service rendu ; reconnaître l'expertise des collectifs de travail ; articuler dialogue social et dialogue professionnel. Il s'agit moins de gouverner à la place des citoyens que de permettre aux agents de devenir des acteurs reconnus de l'intelligence collective de l'action publique.

Cette capacité ne peut toutefois émerger spontanément dans une administration dont la culture demeure historiquement structurée autour du commandement. Dans un ministère régalien comme celui des Armées, où la chaîne de responsabilité constitue une condition de l'efficacité opérationnelle, le dialogue professionnel suppose une impulsion claire des armées, des directions et des services, avec l'appui de la direction des ressources humaines.

L'enjeu est moins de remettre en cause les principes du commandement que d'introduire progressivement une culture complémentaire du management. Le commandement organise la décision et l'exécution ; le management reconnaît la valeur de l'expertise professionnelle et favorise l'expression des collectifs de travail sur les conditions de réalisation des missions. La démocratie professionnelle au ministère des Armées ne peut se construire contre la chaîne hiérarchique, mais par une évolution de celle-ci, permettant aux encadrants de devenir aussi des animateurs de l'intelligence collective. Cette transformation importe particulièrement pour le personnel civil, dont les compétences techniques, scientifiques ou industrielles constituent une ressource essentielle à la réalisation des missions de défense.

La démocratie professionnelle au ministère des Armées ne peut se construire contre la chaîne hiérarchique, mais par une évolution de celle-ci, permettant aux encadrants de devenir aussi des animateurs de l'intelligence collective.

509.indd 25 26/10/2026 12:44:17

Les recherches de Laurent Cappelletti au Cnam montrent que les défaillances managériales[9] génèrent des « coûts cachés » considérables : absentéisme, désengagement, perte de qualité, défauts de coopération, difficultés de recrutement. La qualité du management est un facteur déterminant de performance collective. Développer le dialogue professionnel au ministère des Armées relève d'une ambition sociale et constitue un levier d'efficacité publique et de fidélisation des compétences.

Conclusion

La question du sens au travail interroge notre conception de la démocratie elle-même. Dans l'entreprise, elle invite à une meilleure association des travailleurs à la définition des finalités de la production. Dans le secteur public, elle conduit à rechercher les conditions d'une véritable démocratie au travail, capable d'articuler souveraineté populaire et expertise de ceux qui mettent en musique les politiques publiques.

Pour nous, syndicalistes du secteur public, le défi est majeur : il s'agit de construire les conditions qui permettront à ceux qui travaillent d'être reconnus comme des acteurs légitimes de la délibération collective, non pas sur le sens des missions qu'ils mettent en œuvre car c'est en tant que citoyens que leur revient ce rôle, mais sur l'adaptation de ces missions aux conditions de faisabilité, et sur les organisations, méthodes, outils et ressources nécessaires à cette mise en œuvre. Au ministère des Armées, cette ambition suppose une évolution de la culture managériale, portée par l'employeur et les encadrants de proximité, afin que le dialogue professionnel prenne sa part dans l'exercice de la responsabilité plutôt que de rester une pratique exceptionnelle.

9-Cf. « Le management de proximité, un levier de productivité », revue Cadres n°505, mai 2025, NDLR

509.indd 26 26/10/2026 12:44:17