

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	46 (1988)
<b>Heft:</b>	3: Mont-Pèlerin 1988 : comment réaliser de grands projets en tenant compte de contraintes politiques, économiques et sociales croissantes
<b>Artikel:</b>	Démocratie et grands projets
<b>Autor:</b>	Wasserfallen, Claude
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-139711">https://doi.org/10.5169/seals-139711</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Démocratie et grands projets

Claude Wasserfallen,  
chef du Service aménagement du territoire - VD,  
Lausanne

Paradoxal, impulsif, plural, brouillon dans ses finalités, cloisonné par de nombreux particularismes, comment un état démocratique peut-il prétendre soutenir ou même collaborer à de grands projets technologiques ?

Il participe plus de la vie que de la technologie. Il est un objet vivant complexe «produit de processus évolutifs dans lesquels interviennent deux facteurs: d'une part, les *contraintes* qui, à chaque niveau, déterminent les règles du jeu et marquent les limites du possible; d'autre part, les *circonstances* qui régissent le cours véritable des événements et réalisent les interactions des systèmes. Avec l'accroissement de complexité, grandit l'influence de l'histoire»<sup>1</sup>.

*La démocratie* actuelle n'est plus celle de Démosthène ou de Cicéron, lorsqu'une élite dominante, issue d'une même communauté culturelle et spirituelle, se réservait un pouvoir consensuel dont la grande masse du peuple était exclue.

Dans notre pays, la démocratie est aujourd'hui le champ d'impulsion où les mouvements sont commandés par des prises de conscience populaire imprévisibles, du moins dans leur ampleur, et sont propulsés de façon plus ou moins définie du bas vers le haut.

Avec ses trois niveaux d'intervention, Confédération, canton et commune, la Suisse constitue un appareil auquel on se plaît à reconnaître une aptitude particulière à résoudre des conflits de société.

De mêmes règles, de mêmes obligations et de mêmes pouvoirs sont conférés, aux niveaux cantonaux ou communaux, à des ensembles de taille, de nature et d'importance fort diverses.

On pourrait penser, que ces conditions tendraient vers une finalité d'anarchie — au sens étymologique du terme — c'est-à-dire de liberté concurrentielle pour toute entreprise nouvelle parvenant à mobiliser des moyens financiers, intellectuels et culturels et à motiver des entraîneurs doués gagnant l'adhésion graduelle d'un public toujours plus nombreux, selon le modèle libéral d'un Adam Smith.

Mais bien paradoxalement les citoyens se fixent pour objectif de mieux construire, de mieux organiser l'Etat (même si ce mieux signifie moins: le «less is more» des Anglo-Saxons). Il se crée ainsi un système relativement homogène, fermé sur lui-même, interventionniste et conservateur. On en voit la preuve dans les demandes de tout genre sans

---

<sup>1</sup> François Jacob, *Le Jeu des possibles, Essai sur la diversité du vivant*. Fayard, Paris.

cesse plus pressantes — nature, environnement, assurances, lutte contre la surpopulation étrangère, défense et protection, approvisionnement — auxquelles chacun de nous adhère peu ou prou.

Tout se passe comme si la société organisée pour donner à chacun de ses membres le pouvoir agissait à la manière d'un organisme vivant dépourvu d'intelligence synthétique, protégeant ses acquis, refusant l'aventure, rejetant l'inconnu, tant que les circonstances autorisent cette attitude. Et cela malgré les qualités souvent remarquables et très diversifiées des individus qui composent cette société.

L'absence de grandeur, le repli sur soi-même, la médiocrité sont-elles dès lors le revers fatal d'une démocratie avancée, celle où chacun peut s'exprimer selon des canaux de mieux en mieux organisés, où la pluralité des partis, des groupes d'intérêt et des factions spontanées ne facilite ni la communication, ni l'émergence des projets de société?

Nous sommes tous conscients du danger et nous désirons tous échapper à une telle fatalité. Comment?

Faut-il insérer la technologie dans la démocratie?

Faut-il dès lors recourir au service des experts? Admettant la définition laconique et néanmoins complète que l'expert est un professionnel ayant pour tâche de s'occuper des affaires des autres?

A première vue, notre réponse n'est pas négative, car un regard critique extérieur devrait souvent être le bienvenu.

Il s'agit toutefois d'éviter la croyance en l'existence de recettes préétablies permettant de résoudre avec aisance les contradictions affrontées quotidiennement dans les domaines très complexes de la coordination, voire de la participation avec la population. Jean Rostand, le biologiste, disait: «les théories passent, les grenouilles restent».

Sans vouloir amoindrir le rôle du technicien, je pense qu'il doit prendre en compte trois rappels, fondamentaux pour toute opération visée sous la dénomination de grand projet, opération à faire admettre dans le cadre d'un consensus populaire.

- *Le facteur temps*: chacun admet qu'il faut du temps pour réaliser; c'est une règle naturelle; mais aussi le temps d'évolution d'une idée au sein d'une population n'est pas assimilable au temps horaire de l'ingénieur.
- *La complémentarité*: pour que deux partenaires construisent ensemble, ils ne doivent avoir ni les mêmes rôles, ni les mêmes attributs ou organes, ni les mêmes attitudes ou positions. Mais ils doivent être en harmonie.
- *La communication*: rappelons-nous la légende de la Tour de Babel. Les artisans sont parvenus à s'entendre, à se concerter, à unir leurs efforts, en un mot à communiquer pour se mettre d'accord en vue de réaliser un grand projet. Dieu voulant faire savoir que l'on n'atteint pas le ciel en construisant haut, brouille le message. Faute de communication, l'œuvre est irrémédiablement abandonnée, comme foudroyée.

En contraste avec la démocratie et ses appareils, l'entreprise privée se fonde sur des objectifs clairs, des paradigmes, un langage et même une éducation commune. Elle forme ses propres cadres dirigeants, encourage des plans de carrière, constitue des cercles de qualité.

Par malheur, les grands travaux ne sont pas le fait des seules entreprises privées, car ils ont inévitablement une dimension d'intérêt public. Et l'intérêt public est affaire d'Etat. Et l'Etat est constitué de collectivités organisées démocratiquement.

Un grand projet est le projet d'un ouvrage, d'un artéfact, basé sur le développement technologique. Un projet d'ingénieur.

L'ingénieur ne se met à l'œuvre qu'une fois réuni les matériaux et les outils qui conviennent exactement à son projet.

Différents ingénieurs qui s'attaqueraient au même problème ont toutes les chances d'aboutir à la même solution: toutes les voitures se ressemblent, comme se ressemblent toutes les caméras et tous les stylos et tous les grands projets mis au concours présentent des caractéristiques pouvant être appréciées par un jury selon des critères objectifs et comparés, selon des qualifications techniques préétablies.

L'évolution de la société humaine se rapproche davantage du processus de l'évolution naturelle. La nature travaille «sans méthode, comme un bricoleur dont les objets ne participent d aucun projet d'ensemble. Ils sont... le fruit de toutes les occasions qui sont présentées d'enrichir son bric-à-brac»<sup>2</sup>.

«Contrairement à l'ingénieur, le bricoleur qui cherche à améliorer son œuvre préfère souvent ajouter de nouvelles structures aux anciennes plutôt que de remplacer celles-ci»<sup>2</sup>.

C'est avant tout grâce à une ouverture de tous les partenaires vers une meilleure information, vers une conception de structures plus souples et plus dynamiques, vers un intérêssément créatif des populations concernées que l'on valorisera finalement l'appui d'une expérience venant d'ailleurs, un tel appui doit être souhaité ou pour le moins admis par la majorité des partenaires et il doit rester en définitive discrètement en retrait de l'action directe de ceux dont la responsabilité ou les intérêts sont engagés.

Deux préalables conditionnent toutefois la réussite d'une solution favorable.

En premier lieu, nous basant sur le constat que «la technologie détermine nos modes de vie»<sup>3</sup>, nous devons définir une éthique sélective.

Des critères en quelque sorte déontologiques doivent être introduits à la base de tout projet technologique. La liste proposée par P. Goodman, penseur américain, nous éclaire dans la démarche à suivre. Il s'agit de: l'Utilité, l'Efficacité, la Transparence, la Réparabilité, la Souplesse, l'Aménité, la Pertinence et la Modération<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> F. Jacob donne cet exemple assez brutal: «Il en est fréquemment de même avec l'évolution, comme le montre notamment le développement du cerveau chez les mammifères. Au vieux rhinencéphale des mammifères inférieurs, s'est ajouté un néo-cortex qui, rapidement, peut-être trop rapidement, a joué le rôle principal dans la séquence évolutive conduisant à l'homme. C'est un peu comme l'installation d'un moteur à réaction sur une vieille charrette à cheval. Rien d'étonnant s'il arrive des accidents».

<sup>3</sup> Bernard Vincent, *Paul Goodman et la reconquête du présent*. Seuil, Paris. Goodman complète sa liste par le commentaire suivant:

<sup>4</sup> Par utilité, j'entends, par exemple, ne pas lancer de marques différentes quand cela n'avance à rien sur le plan pratique, qu'il s'agisse de voitures ou de médicaments; ne pas inscrire l'obsolescence dans des machines ou appareils coûteux, comme s'il s'agissait de simples jouets. Par efficacité, j'entends surtout ne point passer outre à la compétence

(Suite note en p. 144)

Sans entrer dans les commentaires de détail, disons — par souci de simplification extrême — que, sur ces huit critères, sept sont du ressort essentiel de l'architecte ou de l'ingénieur qui devrait les prendre activement en considération lors de la conception de ses projets.

En outre, il faut admettre que la décision concernant *l'utilité* d'un ouvrage — le premier critère déontologique — doit rester l'apanage exclusif et constant — au cours de toutes les phases du projet — du pouvoir démocratique. C'est un critère clef dont l'appréciation ne peut en aucun cas être déléguée au technicien, ni à l'expert.

Le choix devant permettre de déterminer l'utilité d'un grand ouvrage peut bien sûr être rendu plus aisé, grâce à des procédés techniques. Par exemple, en tenant à jour une carte synoptique du développement, tableau destiné avant tout à former un langage commun intelligible, avec pour fonction seconde d'inscrire et de décrire les événements souhaités au moment de son élaboration. Tenant compte des contraintes et de l'histoire, ce tableau — de caractère téléologique (pour emprunter cette expression aux juristes) — est, par nécessité, bricolé, il est aussi fatallement appelé à être rebricolé<sup>5</sup>. C'est ce qui conduit régulièrement de beaux esprits cartésiens à lui dénier toute valeur. Et pourtant, c'est le moins mauvais instrument pour permettre aux collectivités publiques de juger de l'utilité d'un grand projet comme à l'ingénieur de construire son projet selon des critères façonnés pour l'homme.

En conclusion, rappelons que l'utilité d'un grand projet ne peut être admise, sauf si sa démonstration emporte l'adhésion d'une majorité démocratique déterminée, dans le cadre et au niveau adéquat. Cela exige du temps, cela exige une nécessaire complémentarité entre des partenaires non pas égaux, mais fonctionnellement structurés pour jouer leur rôle et cela exige un langage commun.

---

des techniciens pour satisfaire aux exigences du système; ne point sacrifier l'esprit d'économie à de simples raisons de commodité administrative — par exemple, une décentralisation radicale permettrait souvent de rogner sur les prix et aussi de donner un plus grand droit de regard à ceux qui exécutent le travail. Par la transparence de conception et le souci de réparabilité, on pourrait réduire l'inaptitude croissante des utilisateurs et leur dépendance envers réparateurs et services après vente. Par la souplesse, on pourrait conjurer les désastres de plus en plus fréquents qui se produisent lorsque les systèmes technologiques, imbriqués les uns dans les autres, se perturbent en bloc à la suite d'un dérèglement partiel; on pourrait aussi faciliter l'insertion de petites entreprises et de nouvelles régions dans le système économique. Par aménité, je veux dire la prise en considération de tout l'éventail des sentiments: non pas de choses aussi triviales que la suppression des panneaux publicitaires, mais de l'énerverment consécutif aux embouteillages, de la défiguration des villes par les autoroutes, de la destruction des paysages pour des raisons de profit immédiat et de commodité momentanée; par aménité, j'entends aussi: ne pas trafiquer le coût et la maturité des aliments pour la seule convenance des spécialistes du traitement et de l'emballage. Par pertinence, j'entends la prise en compte de l'échelle humaine, des notions de temps, de taille et d'énergie et du besoin d'espace nécessaire à des individus réels, c'est-à-dire le refus de mesurer l'efficacité en unités abstraites de temps, d'espace et d'énergie. Par modération, j'entends: ne pas voir plus grand que ce que justifie la fonction, se garder de ces investissements précipités ou excessifs à qui nous devons déjà plusieurs générations de taudis planifiés et une quantité industrielle de produits sans valeur (P. Goodman).

<sup>5</sup> On reconnaît dans cette description le «Plan directeur cantonal vaudois — août 1986», mais aussi tous les autres plans directeurs locaux ou régionaux.