

JULIEN CHARLES

La participation en actes

SOLIDARITÉ
ET SOCIÉTÉ

Entreprise, ville, association

DESCLÉE DE BROUWER

La participation en actes

Collection « Solidarité et société »
dirigée par Jean-Louis Laville

Dès le XIX^e siècle, l'invention de la solidarité correspond à la tentative de penser un lien social véritablement moderne, qui ne repose ni sur les intérêts matériels, ni sur les communautés traditionnelles. En dépit de l'annonce récurrente de son affaiblissement, voire de sa disparition, cette idée de solidarité continue à rassembler ceux qui refusent de réduire la vie sociale à l'utilitarisme et les relations humaines au contrat. De multiples formes d'associationnisme, présentes depuis le niveau local jusqu'au niveau international, s'y réfèrent aujourd'hui avec force. La solidarité est donc d'actualité. Mais derrière l'adhésion qu'elle suscite apparaissent des conceptions contrastées. Elles renvoient pour certaines à la vision d'une société éthique dans laquelle des citoyens remplissent leurs devoirs moraux alors qu'elles désignent pour d'autres des actions collectives relevant de l'auto-organisation et du mouvement social.

Cette collection se propose donc d'éclairer les multiples formes de solidarité en actes comme les débats qui y sont liés, en soulevant des questions décisives pour notre avenir commun.

Joseph Haeringer (dir.), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, 2008.

Jean-Louis Laville, *Le travail, une nouvelle question politique*, 2008.

Jean-Paul Maréchal, *Humaniser l'économie*, 2008.

Bruno Frère, *Le nouvel esprit solidaire*, 2009.

Anne Salmon, *Mais que font les éducateurs ? Le travail social à l'épreuve du politique*, 2009.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Margot, témoigne d'une autre construction, une *grammaire d'affinités personnelles à des lieux communs* dont elle se sent exclue.

Le cheminement d'un chercheur-acteur, du fournil de l'apprenti jusqu'à la participation à la vie publique

Au-delà des enquêtes et des analyses, le lecteur sera sensible à une voix. Elle fait écho au thème même du livre et elle s'est affermie au cours de formation de l'auteur. Elle affirme la place du faire dans l'apprentissage exigeant d'une orientation théorique et méthodologique. À l'apprentissage de ce savoir-faire s'ajoute un questionnement constant sur ce que le savoir apporte au faire. Ce que Julien a appris, compris et entrepris par lui-même, il entend bien le rendre utilisable au-delà de la vie académique, pour nourrir une critique en acte et des changements réels. La voix de l'auteur affirme aussi la primauté d'un bien commun civique de solidarité collective qui nourrit une critique toujours d'actualité. Ces deux affirmations combinées ont disposé l'auteur à examiner des tensions majeures traversant la vie du chercheur et du citoyen concernés par la politique : entre pratique et théorie, mais aussi entre pratique et politique. L'aventure intellectuelle dans laquelle Julien s'est plongé pour y prendre sa part allait contribuer à réélaborer chacune de ces oppositions.

Sans délaissier la reconnaissance du bien *civique*, ni les conceptions plurielles du bien commun dans la politique, cette équipée sociologique a déplacé l'attention vers la pratique du faire, dans l'épreuve critique en situation concrète. L'étape suivante a étendu la considération de ce faire vers des

engagements appréciés en deçà du public et leurs moments éprouvants qui ébranlent la personnalité et laissent paraître sa vulnérabilité. Une telle extension oblige le sociologue *civique* à s'exercer au rapprochement en donnant de soi, en même temps qu'elle lui livre des moyens de faire retour sur sa propre existence. Julien a dû s'y exercer pour mener à bien son investigation qui devait quitter l'entretien classique pour la conversation et la communication non verbale. Rendre cette sociologie utilisable et utile en l'éprouvant soi-même avant de la mettre à disposition plus largement, c'est ce que l'auteur a entrepris et qui aboutit à cet ouvrage.

*

Le bonheur lumineux éprouvé à prendre part, les bienfaits politiques qui en dépendent, Charles nous en découvre aussi tout le poids. Celui d'une préparation des personnes, des choses et des lieux qui requiert une transformation des engagements et le sacrifice de ceux que le dispositif de participation ne sait accueillir. Une fois mises au jour, ces exigences nous rendent plus lucides, attentifs et vigilants sur les diverses tournures que peuvent prendre ces dispositifs, au regard de l'émancipation escomptée : trouver sa part dans la part des autres.

1. Thomas Périlleux considère la charge de cette mise en visibilité (Périlleux, 2001 ; sauf exception, les références renvoient à la bibliographie de l'ouvrage complet).

2. Dans les premiers moments d'une sociologie pragmatique de la critique qui inspire Charles, Nicolas Dodier avait montré (1995) comment les tours de mains que les sociologues du travail ont observés connaissent une mise en valeur publique –

mais en dehors des procédures de management participatif.

3. Cette nouvelle étape fut introduite dans « L'action qui convient » (Thévenot, 1990).

4. Sur cette question de la reconnaissance qui importe dans la participation, voir : HONNETH Axel, 2002 [1992], *La lutte pour la reconnaissance* (traduit de l'allemand par Pierre Rusch), Paris, Éditions du Cerf ; pour une synthèse de ses travaux bien antérieurs, RICŒUR Paul, 2004, *Parcours de la reconnaissance. Trois études*, Paris, Stock ; pour une confrontation des deux auteurs avec l'élargissement qu'offre sur la question la sociologie des engagements, THÉVENOT Laurent, 2007, « Reconnaissances : avec Paul Ricœur et Axel Honneth », dans Alain CAILLÉ (dir.), 2007, *La quête de reconnaissance. Regards sociologiques*, Paris, La Découverte, p. 269-283.

5. BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, 1987, *Les économies de la grandeur*, Paris, PUF et Centre d'étude de l'emploi ; BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent (éds.), 1989, *Justesse et justice dans le travail*, Paris, PUF.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

une part importante des postulats de cette sociologie.

I

La mise en forme des contributions

Ce chapitre a pour point de départ une idée toute simple, qu'il est pourtant nécessaire de rappeler sans cesse : participer, ce n'est pas faire n'importe quoi, n'importe comment, n'importe où, avec n'importe qui. Si tel était le cas, nous n'aurions pas besoin de recourir à ce verbe, un autre conviendrait pour décrire cette activité. Logiquement, si participer constitue un exercice spécifique, il impose alors quelques critères à celui qui prétend au titre de participant, afin de le distinguer des non-participants. Parmi les contraintes envisageables, ce chapitre s'intéresse particulièrement à celles ayant trait aux modes de communication.

Si cette injonction à ne pas contribuer n'importe comment entrave l'ouverture absolue aux voix de chacun, elle n'est toutefois pas opposée à la participation ; elle en est même une condition de possibilité. En effet, l'étymologie latine (*communicatio*) indique une mise en commun. Or, on ne peut imaginer le moindre échange sans préparation au partage avec d'autres, aussi proches soient-ils. *A minima*, il s'agit de parler la même langue et, si ce n'est pas le cas, d'avoir la possibilité de recourir à des traducteurs. La participation ne peut donc pas se contenter d'une simple coprésence. Plus généralement, elle suppose une transformation de ce que le participant souhaite ou doit apporter afin de le rendre compatible avec ce que le dispositif participatif est prêt à recevoir.

Cette hypothèse sera étayée à partir de deux expériences participatives très différentes l'une de l'autre. Il s'agit du

management participatif mis en place dans une usine du groupe Caterpillar et d'un projet de participation citoyenne déployé dans le cadre d'un plan de rénovation urbaine. Au fil de l'exposé de ces expériences, il sera montré comment les contributions des participants doivent être mises en forme afin d'espérer être prises en compte.

Les transformations du travail par le management participatif

Le versant de l'enquête portant sur la mise en œuvre du management participatif se déroule dans l'usine belge du groupe Caterpillar. Pendant deux périodes non consécutives de trois semaines, en 2010 et 2011, j'ai partagé les journées de travail de l'équipe d'ouvriers en charge de la première étape de l'assemblage des pelleteuses sur pneus. Une part des équipements (câbles, pistons, etc.) des *wheeled loaders*¹ sont reçus et préparés par certains d'entre eux. D'autres les installent progressivement sur le châssis (constitué de deux pièces d'approximativement un mètre cube chacune) qui, avant de quitter la section, passe par trois espaces différents afin d'être équipé de ses composantes. À chaque étape, quatre ouvriers œuvrent simultanément pendant approximativement une heure sans avoir généralement à réaliser d'opération commune.

Depuis 2006, l'usine en question fait de la participation directe des travailleurs l'un des piliers de son organisation. Elle met en œuvre le *Caterpillar Production System* (CPS), imposé par la direction mondiale du groupe et inspiré du *Toyota Production System* (voir ci-dessous). Dans ce cadre, il est considéré que l'ouvrier ne peut se contenter de répondre aux consignes prescrites : il doit s'impliquer dans une dynamique

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

mon idée et que dès que je te la donne, tu me dis « non », alors ne demande pas, impose la tienne directement !

Cet ouvrier pose les bases d'une critique du mépris de la hiérarchie à l'égard des compétences des travailleurs à débattre. Ils sont invités à s'exprimer mais n'ont pas la possibilité d'argumenter leurs propositions. Lorsqu'ils marquent leur désaccord avec certaines pratiques, cela ne conduit pas à une mise en discussion des principes qui guident l'organisation du travail. La participation se clôt plutôt par une réaffirmation du pouvoir du chef, sans que celui-ci doive légitimer sa fuite ou sa décision. Le dernier mot revient au *section manager* qui est le supérieur hiérarchique de tous les autres participants à la réunion. Un exemple, observé en équipe de l'après-midi, illustre ce point. Alors qu'un ouvrier marque son désaccord sur la répartition des postes au cours d'un dialogue de performance, il se voit répondre par son chef : « Je m'en fous. » Dans de telles circonstances, la participation, au lieu de responsabiliser les travailleurs comme le souhaitent certains managers, leur démontre frontalement leur impuissance à agir, dans cet espace, sur ce qui leur importe.

La mise en forme du doute et la déformation de la critique

Sous les auspices de l'amélioration continue, une valorisation et une reconnaissance des compétences acquises par les ouvriers au fil de leurs années d'expérience sont annoncées. Loin de là, on observe surtout un rigoureux cadrage planificateur qui porte en lui le déni des tours de main développés dans et par la pratique. La sociologie a pourtant

amplement démontré que travailler ne consiste pas (seulement) à suivre des prescriptions formelles. Travailler fait inévitablement venir des troubles avec lesquels la personne doit se débrouiller (et c'est entre autres sur ce genre de doute qu'une critique syndicale au cœur de l'atelier peut prendre appui, on y reviendra). Au contraire, dans le cadre du *Caterpillar Production System*, une réduction de l'activité à l'exécution d'un plan est observée : travailler consiste alors à suivre les guides de montage et à partager avec le *section manager* ce qui s'écarte de la norme. Cette planification est elle-même ensuite réduite à la mesure qui en est faite par les indicateurs (par exemple, le nombre de jours sans accident) évaluant la réalisation des objectifs (zéro accident)⁷ : un bon travail est un travail qui contribue à l'amélioration des indicateurs. Cette forme d'évaluation et de participation constitue non seulement un déni de ce qui fait la qualité du travail pour celui qui le réalise (Périlleux, 2005), mais aussi une entrave au déploiement de la critique.

Dans cette dynamique, certaines accusations n'ont pas leur place. Mais cette sélectivité est masquée : les indicateurs se prévalent de l'objectivité des méthodes de calcul et s'inscrivent dans des supports matériels (tableaux et *CI Cards*) qui les rendent indiscutables. Chez Caterpillar, le management participatif affirme soutenir l'expression du doute au cœur même de l'atelier et se dote de moyens destinés à suivre la mise en œuvre des propositions qui en découlent (par exemple, la progression des *CI Cards* sur un tableau visible de tous). Certains doutes sur le travail sont ainsi pris en charge précocement par l'encadrement, avant qu'ils ne puissent être constitués en plaintes à adresser à l'une ou l'autre organisation syndicale. Mais les inquiétudes qui peuvent être exprimées dans

les dialogues de performance et les *CI Cards* ne sont pas n'importe quels doutes. On l'a vu, leur recevabilité est limitée à ce que les indicateurs peuvent contenir.

Par ailleurs, dans cet espace, l'autorité n'est pas incarnée par un patron visible et présent (il est d'ailleurs réduit à n'être qu'un administrateur « délégué »). La critique ne peut donc pas se tourner vers lui et trouver une réponse au cours de la négociation collective. Au contraire, l'autorité repose ici sur la prétention universelle de la mesure statistique et son ancrage dans quelques dispositifs matériels. Les revendications syndicales en sont déstabilisées : la participation directe, telle qu'elle se manifeste chez Caterpillar, entrave la survenue de critiques ne se montrant pas d'emblée compatibles avec le format des indicateurs. L'obéissance verticale est brouillée par une prétendue égalité de tous face aux évaluations statistiques. La participation semble donc conduire à une dépolitisation des problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs. Elle s'avère incapable de faire place à ce qui importe aux ouvriers, entre autres au cours de leurs activités quotidiennes dans l'entreprise. Si cette sélectivité et ce formatage de la participation peuvent, à cette étape de la réflexion, paraître limités à une organisation capitaliste, l'exemple suivant montrera que les dispositifs classiques de participation citoyenne peuvent partager cette caractéristique.

La cartographie, le débat... et les habitants ?

La commune de Deuseau⁸, en Belgique, souhaite réaliser un nouveau Plan communal de mobilité (PCM). Légalement, celui-ci est défini comme un « document d'orientation de l'organisation et de la gestion des déplacements, du stationnement et de l'accessibilité générale relevant de l'échelle

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

II

La personne à l'épreuve de la participation

Comme l'a montré le chapitre précédent, les participants doivent conformer leurs contributions à certaines modalités plus ou moins rigides de mise en commun. Cette exigence entraîne souvent un déni de ce qui importe aux personnes s'engageant dans ces dispositifs, une « charge » relativement lourde à porter par les participants (Charles, 2012a). Mais avant de travailler cette question, il faut préciser que, si l'attente de mise en forme discutée dans le chapitre précédent est systématiquement limitative (et parfois douloureuse), elle ne constitue pourtant pas un mal en soi. Comme l'ont démontré Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), accéder à la légitimité publique requiert de se plier à des exigences de mise en forme¹. Et celles-ci s'avèrent inévitablement porteuses d'exclusion.

L'exemple américain examiné par Joan Stavo-Debauge (2012) illustre parfaitement les risques liés à une ouverture excessive de l'espace du débat public démocratique lorsqu'il se trouve en proie à des éléments contribuant à son anéantissement. Dans *Le loup dans la bergerie*, l'auteur décortique un cas où ce danger est particulièrement manifeste. Il y est question de l'accueil réservé par la culture libérale étasunienne à des formes de participation politique empruntées au fondamentalisme chrétien, menaçant le projet démocratique et la sécularisation qui lui est intrinsèque. Ce dernier pose en effet quelques limites aux usages de la foi dans l'espace public, il exige des croyants une forme de retenue à l'égard de la prétention universelle et

infaillible de leurs convictions fondées sur des textes sacrés. Cette prétention met à mal l'une des conditions fondamentales de la participation à une communauté politique démocratique : accepter de faire place à une pluralité de contributions et d'enquêter sur leurs fondements.

Sans s'inquiéter de ces *limites de l'inclusion* démocratique (Berger et Charles, 2014), la pratique de la participation perd toute sa valeur, au sens où elle ne parvient pas à honorer les qualités des personnes qui s'y engagent. En prétendant que les participants peuvent rendre compte de tout et de n'importe quoi, on ne se donne pas les moyens de prendre en compte effectivement leurs contributions. Poser la question de la fermeture et de l'exclusion, ce n'est donc pas s'engager sur la voie du sectarisme ou de l'élitisme. C'est plutôt une condition pour s'offrir la possibilité au moins de vivre ensemble, au mieux de s'ouvrir et d'inclure des propositions de qualité.

Dans la sphère publique, certaines exigences qui pèsent sur la prise en compte des contributions des personnes méritent d'être considérées comme essentielles, au sens où elles indiquent les conditions d'une participation démocratique et où elles visent le maintien d'un espace dans lequel cette dernière peut se réaliser. Mais ces contraintes peuvent être parfois trop lourdes à porter et inadaptées à la prise en compte de ce qui importe aux participants (alors même qu'il s'agit généralement de l'intention du dispositif participatif en question). C'est donc sans mépriser la valeur politique de la formalisation des contributions dans l'espace de la participation que doit être évaluée sa portée personnelle, les charges qu'elle impose aux participants. Dans ce cadre, nous allons maintenant voir qu'il est erroné de considérer tous les participants comme des êtres capables de rationaliser de prime abord leurs expériences quotidiennes dans le format exigé par les animateurs de la

participation. Et, quand bien même certaines personnes le seraient, il est tout aussi incorrect d'affirmer qu'elles ne peuvent sortir que grandies de cette expérience. Il importe donc de considérer avec attention les personnes sur lesquelles pèsent ces attentes. Plus précisément, il s'agit de s'intéresser aux capacités qui sont exigées d'elles et aux motivations qui sont supposées porter les participants.

Ces deux questions ne sont pas sans lien l'une avec l'autre, elles constituent plutôt deux faces d'une même pièce. En effet, une capacité n'est pas seulement une disposition personnelle (un *habitus*, écrirait un héritier de la sociologie de Bourdieu), mais tient aussi, voire surtout, à l'environnement qui rend possible ou entrave le déploiement de cette capacité. Cet environnement est sans aucun doute dépendant de quelque chose de l'ordre d'une structure de « capitaux » ou d'une classe sociale, mais cette lecture n'épuise pas la compréhension de la diversité des modalités d'intervention dans les dispositifs participatifs. Une explication uniquement fondée sur un raisonnement en termes de classes ou d'*habitus* clôt en effet un peu trop rapidement le travail d'analyse de la participation, comme l'illustre le cas d'une maison médicale autogérée présenté dans la suite de ce chapitre. Avant cela, revenons sur les deux projets exposés précédemment pour défricher cette question des capacités requises par et pour la participation.

Les contraintes capacitaires de la participation

Participer fait peser certaines exigences sur ceux qui souhaitent s'impliquer. Toutes les contributions des participants ne sont pas retenues, ni même entendues. Comme l'indiquait déjà l'introduction, les propositions de Joëlle Zask autour de la

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

dans les instances de gestion et de décision de la Maison, c'est par « obligation », parce que « c'est dans le contrat de travail ».

La mention même du « contrat de travail » est quelque chose de neuf pour les travailleurs de la Maison. Cette référence n'est pas sans conséquence : le contrat cache les attentes réciproques d'une manière jusque-là inopportune. Comme le dit Margot, « quand on signe un contrat, c'est entre deux personnes ou deux parties, l'un donne et reçoit et vice-versa. (...). S'il y a quelque chose qui va mal, eh bien, on casse le contrat et puis c'est tout. » Avec cette contractualisation des relations professionnelles, les réunions sont intégrées aux obligations réciproques. Margot m'explique cependant avoir eu beaucoup de difficultés à supporter les charges que cela faisait peser sur elle :

Margot : En tant que salariée, c'est un contrat et puis j'ai jamais eu l'impression de devoir quelque chose, outre mon travail. Mais ici on me demandait plus que ce pour quoi j'étais payée tout compte fait...

Moi : Oui, mais les temps de réunion sont quand même formellement compris dans votre salaire par exemple ?

Margot : Oui, oui. Mais je ne parle pas des temps de réunion. (...) On demande un investissement personnel. C'est pas tant une participation dans ce qu'on dit aux réunions, mais c'est peut-être plus qu'on réfléchisse soi-même, c'est plus apporter de soi. Que ce soit le temps, donc l'investissement en temps, l'investissement en idées, l'investissement personnel, l'investissement intellectuel, vraiment, vraiment il y avait une très très grosse demande. Et très lourde aussi. Et c'est vraiment devenu insupportable. Vraiment, c'étaient des choses que je rapportais en moi, chez moi, qui étaient trop lourdes, trop difficiles à supporter.

Certaines charges et certains investissements inhérents à la participation sont acceptés par ceux qui les placent sous l'horizon d'un projet de société plus juste. Mais les nouveaux venus semblent ne pas partager cet idéal et visent quelque chose de plus habituel aujourd'hui sur le marché de l'emploi : « avoir du boulot ». Au fil des réunions, Margot et les autres nouvelles recrues (engagées pour leurs compétences professionnelles, il faut le répéter) se voient fréquemment rappelées à l'ordre, sommées de se conformer aux exigences de la discussion et d'y être actives. Elles se sentent agressées par ces contraintes et l'expriment face aux anciens en ayant recours à la catégorie « harcèlement ». Elle leur permet d'indiquer la violence des injonctions auxquelles elles estiment être soumises.

Margot introduit ainsi une critique intéressante à l'égard des exigences inhérentes aux modalités d'organisation de la Maison. Elle explique qu'il faut être capable de « ne pas prendre pour soi, ne pas se sentir trop vite blessée, être quelqu'un de solide, ne pas prendre trop facilement les attaques ». Ces attentes doivent maintenant être rappelées et explicitées pour être respectées, alors qu'avant, « ça allait de soi ». Et Margot poursuit : « À la limite, ils vont pousser les gens à exprimer ce qui ne va pas plutôt que de mettre un frein à leur pression parce qu'ils sentent que l'autre ne va pas bien. » Alors que les médecins se montraient jusqu'ici peu soucieux des contraintes inhérentes au modèle auto-gestionnaire et des formes de pouvoir qui lui sont inhérentes, Margot les leur donne à voir sous deux angles.

La référence incessante de l'idéal autogestionnaire est critiquée pour son injonction à exposer publiquement tout ce qui ne va pas. Comme l'explique Joan Stavo-Debaugé (2009), les exigences de généralisation et de justification écrasent couramment des goûts et des habitudes inséparables de la

personnalité de celui qui les exprime et qui ne parvient dès lors pas à faire valoir leurs qualités propres. Cette attente est non seulement lourde à assumer, mais aussi atypique. Sous l'effet du recours au droit du travail, certains éléments sont classiquement discutés dans l'espace professionnel contractualisé et font l'objet de critiques argumentées dans la sphère publique (nombre d'heures, contenu des tâches, salaire, etc.). Il n'en est pas de même pour la localisation du domicile dans le quartier, l'occupation des temps libres et la température de l'eau du bain des enfants des membres de la Maison médicale. Ces sujets, habituellement préservés du coût de la discussion publique, sont pourtant eux aussi mis en délibération durant les réunions. Margot considère que ceux-ci ne doivent pas être abordés dans ces espaces. Pour elle, les objets de débat sont soit légitimes parce que contenus dans le contrat de travail, soit illégitimes parce que liés à des pans de sa vie et de sa personnalité qu'elle n'est pas disposée à exposer dans l'espace de la Maison médicale. En recourant à la catégorie « harcèlement », Margot critique donc l'exigence consistant à soumettre à la justification en référence au projet autogestionnaire un ensemble d'éléments qu'elle estime pouvoir tenir hors de portée de ces évaluations politiques. Mais ce n'est pas tout.

Elle intègre également une critique de l'opacité des rapports entre les personnes. Elle dit ne pas faire partie de la « bande de copains du départ ». Ses reproches portent donc aussi sur le type de confiance s'étant établi entre les membres les plus anciens sur fond de la cohabitation et d'un passif militant qui n'aurait pas besoin d'être justifié parce qu'il est supposé partagé par tous. Les communications s'enracinant dans ces relations sont en effet particulièrement peu hospitalières pour Margot : elle n'y a tout simplement pas accès, ne les comprend pas. Elle révèle alors la tension entre, d'un côté, la tendance à habiter

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

participants désertent progressivement les espaces dans lesquels ils sont appelés à s'exprimer (alors que cent cinquante ménages étaient présents au cours du premier cycle de rencontres, seules sept personnes assistent à la dernière réunion).

Ce chapitre a graduellement quitté les interrogations sur les ressorts de l'engagement dans la participation pour se rapprocher de questionnements relevant de ses objets. Les réflexions sur ce qui importe aux participants conduisent en effet à tenir compte de ce pour quoi les personnes s'investissent et de ce à quoi elles entendent contribuer. Le chapitre suivant est entièrement dédié à cette problématique.

1. Ils y expliquent que la « grandeur » nécessite certains investissements, lesquels ne vont pas sans « sacrifice » (entre autres, celui des singularités). En cela, ils reprennent l'argument principal d'un article plus ancien de Laurent Thévenot (1986).

2. En Belgique, une maison médicale est un centre de santé regroupant plusieurs professionnels du soin dans un même lieu. À la différence d'un hôpital, elle offre des soins de « première ligne » visant une approche « globale » de la santé, articulant soins pluridisciplinaires, prévention et interpellations politiques. Ces maisons sont fréquemment localisées dans des quartiers défavorisés.

3. Sauf mention contraire indiquant qu'ils proviennent d'observation de réunions, les textes entre guillemets de cette section sont issus d'entretiens individuels réalisés par mes soins avec différents travailleurs de la Maison médicale.

4. Ces dimensions du projet de la Maison médicale peuvent être liées à ce que Thévenot (e.a. 2014 ; 2015a) nomme une grammaire par affinités à des lieux communs, laquelle n'offre pas les possibilités de confrontation formalisée et de

détachement associées à la confection d'un espace public.

5. Le terme indique la « dynamique séquentielle allant du "choc" de la rencontre et de la collision des différences à leur composition dans un ensemble et au "compte" de leur apport à la communauté » (Stavo-Debauge 2009, p. 53).

6. Cette reconnaissance assure un socle de confiance sur lequel fonder l'éducation, nous y reviendrons.

7. Pour une enquête exploratoire sur les réticences du personnel politique à promouvoir la participation, voir le mémoire de master de Fanny Thirifays (2014) et la publication d'une note qui s'en inspire largement (Periferia ASBL, 2014).

8. Cette question s'inscrit clairement dans la foulée des travaux de Jean-Louis Genard (e.a. 1999).

9. Traduction personnelle de « monitoring behavior which scans the environment for opportunities » (Cole, 1979, p. 139).

10. *A contrario*, une telle conception de l'activité critique rend difficile, voire impossible, la prise en compte de la pluralité des intérêts individuels des ouvriers qui composent la classe.

11. Cette méfiance apparaît également dans l'autre sens : l'animatrice et les ingénieurs font peu confiance aux propos trop localisés des participants-habitants.

III

Une participation qui fait des choses

Ce chapitre vise à montrer que la participation ne fait pas seulement venir des contraintes d'ordre formel sur les personnes et leurs contributions potentielles. Comme la langue française l'indique, il est toujours question de prendre part à quelque chose. Il s'agit rarement, pour ne pas dire jamais, de participer pour participer. L'adage des jeux olympiques n'est pas très pertinent ici : l'important n'est pas de participer, mais de faire quelque chose en participant. Une intention de réalisation est donc inhérente à toute participation, celle-ci se donne toujours un objet, une fin, une visée commune. Bref, participer, ce n'est pas seulement dire des choses face à d'autres, c'est aussi faire des choses ensemble. Et celles-ci font venir des contraintes propres qui ne doivent pas être négligées dans l'analyse de la participation et la mise en place de projets s'en réclamant. Il faut alors prendre en compte les pratiques sur lesquelles la participation entend peser.

Lorsque la pratique a voix au chapitre dans les analyses actuelles de la participation, elle est généralement cantonnée à la pratique de la participation elle-même, laquelle est ensuite réduite à des procédures de discussion¹. La question posée ici invite au contraire à une réflexion sur les objets de la participation. Cette attention permet d'étayer les réflexions préalables sur les exigences de la participation et les charges qui pèsent sur les participants. Alors que la participation prétend se rapprocher des personnes pour prendre en considération ce qui leur importe, les contraintes pratiques de leurs activités sont

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Mais ces formes s'avèrent particulièrement peu compatibles avec nos conceptions contemporaines de la démocratie, requérant formalisation et distanciation. Le cas de la *Kitchen* partage ainsi avec celui de Caterpillar une certaine répulsion à l'idée que les participants puissent justifier leurs engagements en référence à des principes politiques généralisant. En effet, chez Caterpillar, il n'est pas question de politiser le travail au sens syndical de l'expression (Latteur, 2013). Cela dit, un rapport à l'activité effective tout différent de celui qui a été reconnu à la *Kitchen* s'y observe. Le CPS se soucie très peu des exigences du « faire » des ouvriers, de leurs usages quotidiens. La participation leur impose une standardisation rigoureuse en regard de laquelle seront évaluées les qualités du travail, et *in fine* des travailleurs eux-mêmes.

Les promesses et les limites d'une participation ancrée dans la pratique

Comme de nombreux dispositifs participatifs contemporains, celui de la *Kitchen*, en suspendant les exigences classiques du débat public, se présente comme convivial pour ses membres et semble donc, à cet égard, relativement attirant¹⁰. Mais en ne se conformant pas aux principes de la généralisation et de la formalisation, et en faisant grande place au monde proximal, ce projet ouvre la voie à des formes de gouvernement peu hospitalières à l'égard du nouveau venu, de l'étranger (Stavo-Debauge, 2009). La participation s'y déploie en effet sur des objets et des pratiques auxquels il n'a simplement pas accès. La discussion de ce cas invite en outre à constater qu'accorder une place aux pratiques ne conduit pas systématiquement à des dynamiques d'entraves à la critique telles que celles observées

chez Caterpillar. Se rapprocher de ce qui importe aux participants dans leur activité contient effectivement ce risque de dépolitisation, qui ne peut être nié. Mais y porter attention permet de déployer des dispositifs plus conformes aux attentes des personnes qui font l'effort d'y prendre part. Elles sont alors disposées à s'y impliquer sur une temporalité plus longue, laquelle peut donner lieu à des déplacements progressifs des modalités d'engagement. Cette visée autorise la constitution d'un rapport plus politique à ces objets, ouvrant la voie à une forme de démocratisation qui assume le poids de ses exigences (lesquelles sont à la fois souvent légitimes et jamais totalement contournables). Une participation qui ne néglige pas l'horizon des réalisations concrètes peut ainsi faire place à l'usage et à l'usager, et permettre un élargissement considérable de ce dont il est convenu de s'occuper dans les dispositifs participatifs, voire en démocratie. L'attention aux conditions de réalisation de la participation ne doit donc pas mener à mépriser l'importance de la discussion et de l'argumentation.

Agacés de devoir « baratiner » sans lien avec leur activité, certains participants peuvent défendre un slogan du type « tout dans le travail, rien dans le bla-bla » (au vu de ce qu'il s'est passé à la suite de l'arrivée des premiers non-médecins à la Maison médicale, cela n'est en rien irréaliste). La participation est alors tout entière ancrée dans les pratiques et perd ainsi son orientation démocratique, comme cela semble être le cas à la *Kitchen*. Si la participation, telle qu'elle est mise en œuvre dans cet atelier californien, permet de faire place à des expérimentations qui n'ont pas à être publicisées dès le départ, elle s'éloigne dans le même temps des exigences des espaces démocratiques contemporains. Il n'en reste pas moins qu'il faut également veiller à ne pas tomber dans le travers inverse, consistant à négliger la chose à laquelle les participants

entendent contribuer. Si c'est pour participer à quelque chose qu'ils s'engagent, il ne faut pas mépriser ce qui leur importe dans cette réalisation. Sans le prendre en compte ni en autoriser le partage, la participation fera violence aux participants, les éprouvera jusqu'au « harcèlement » pour reprendre l'expression énoncée par Margot à la Maison médicale. Le prochain chapitre entend revenir sur ces critiques de la participation.

1. C'est ce que Mathieu Berger (2009) critique dans sa thèse comme étant un « biais délibératif » dans les travaux contemporains sur la participation.

2. Cette confusion n'est pas générale dans le contexte californien. Mathieu Berger (2012) montre d'autres spécificités de ce cadrage, il en indique à la fois des dérives apolitiques et des potentiels en matière d'émancipation qui seront également discutés ici.

3. Traduction personnelle de *suggested donation*, expression qui ne relève pas de la pratique du « prix libre », généralement liée à une politique libertaire (lequel est traduit en anglais par *pay what you want*). En outre, le terme *donation* indique que ce qui est visé par cet apport financier n'est pas tant l'activité qui vient d'être réalisée que la pérennité du projet et de ses objectifs. Cela dit, son caractère volontaire (*suggested*) pointe l'évitement de l'injonction à partager ces objectifs.

4. Traduction personnelle de « to teach people to work on their own bikes », objectif mentionné tant sur le site Web de la *Bicycle Kitchen* que sur ses murs.

5. Comme dans les collectifs de hackers décrits par Nicolas Auray (2007a), il s'agit de faire ensemble sans passer par des conventions publiques. Le projet politique est alors axé sur l'ouverture, l'horizontalité et la libération par rapport aux règles.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

ce qui leur importe dans leurs activités peut y être reconnu et partagé. Elle les éprouve parfois jusqu'au « harcèlement » si l'on suit Margot. À moins que la participation n'accepte au départ les différences capacitaires entre les personnes et admette la pluralité des ressorts de l'engagement. Sur cette base peut alors se développer une pédagogie de la participation qui reconnaît la vulnérabilité des participants et vise à les apprêter à encaisser les coups et les coûts du cheminement vers l'expression, démocratique et émancipatrice, d'une voix en public.

Dès lors, les formes d'énonciation du doute distantes de l'idéal de la critique publique devraient faire l'objet d'une attention plus soutenue, à la fois de la part des chercheurs et des praticiens de la participation. Elles sont régulièrement le fait de ceux qui n'ont pas l'expérience de l'intervention publique. Placer son activité sous le regard d'autrui et autoriser son évaluation par la communauté est inhabituel pour ces nouveaux venus et est souvent éprouvant. Marc Breviglieri (2007) a particulièrement bien décrit l'hésitation des adolescents à entrer dans l'espace public, lequel impose des exigences auxquelles le jeune n'est pas nécessairement disposé à faire face. Ses interventions prennent alors souvent la forme de « provocations » qui constituent un étrange entre-deux, entre la région ludique de l'enfance et le caractère raisonnable attendu de l'adulte. À partir d'une réflexion originale sur les rassemblements de jeunes au pied des cages d'escalier dans les immeubles à appartements, Breviglieri pose le constat d'une envie d'investir la sphère publique sans oser y aller franchement : sortir un peu, avancer sans être bien décidé, essayer d'assurer, s'ouvrir à la rencontre, mais se laisser aussi la possibilité de se retrancher dans un espace familial.

La cage d'escalier détend la frontière entre le convenable et l'inconvenable, elle autorise le repli dans un lieu familial et, en

même temps, suscite souvent des créations originales destinées à un public élargi. La puissance des expressions qui s’y laissent percevoir tient, entre autres, au fait que les participants parviennent à y communiquer des choses qu’ils ne partagent pas dans d’autres espaces et qui sont dès lors largement méconnues d’autrui. Les moments de retranchement hors de la participation convenable sont donc sans doute d’excellents espaces d’éducation et d’émancipation, à la fois personnelle et collective. Ils dessinent des seuils de la participation démocratique (Berger et Charles, 2014), des lieux propices aux avancées hésitantes vers la sphère publique et aux replis vers des espaces plus familiers. Ces allées et venues sont en outre vectrices de dynamiques constructives et constitutives de l’affirmation de soi en public.

Ceci indique que les dispositifs participatifs ne peuvent pas imposer aux personnes, dès leur entrée dans ces espaces, une mise en forme de ce qui vaut pour elles dans des convictions exprimables en public ou des opinions partageables avec d’autres individus. Ces expérimentations démocratiques devraient imposer un droit d’entrée moins exigeant en termes de sacrifice de ce qui importe aux participants hors de ces espaces, sans quoi ils sapent le fondement de la motivation des personnes à prendre part. Ces dispositifs prendraient, temporairement, leurs distances avec les exigences de détachement généralement requises pour contribuer au politique. Ce n’est que dans ce cadre que la participation peut réaliser son idéal de démocratisation.

C’est en effet autour de la possibilité d’expression de voix éloignées des formes conventionnelles de prise de parole en public que réside le potentiel critique et émancipateur de la participation. C’est en réalisant celui-ci qu’elle peut contribuer à traiter collectivement des choses qui, jusqu’alors, ne font

l'objet d'aucune considération de la part de la communauté politique en question. Mais c'est aussi sur ces expressions non conventionnelles, éloignées des standards de la discussion publique, que les conditions de la participation pèsent le plus lourdement. En effet, ce sont ces manifestations qui s'avèrent les plus maladroites, qui ne se montrent pas au départ conformes aux conditions d'acceptabilité classiques. Il conviendrait donc de concevoir, de construire et d'expérimenter les possibilités de passages entre des modalités de participation ancrées dans les activités pratiques, impliquant une reconnaissance des attachements des personnes et aspérités des activités, et des types plus conventionnels de participation, légitimes en regard des formats démocratiques contemporains. Il faudrait pour cela faire place, dans les moments et les lieux de participation, à l'objet des doutes des participants. Ces doutes étant souvent difficilement partageables en public, il faut prendre le temps de les mettre en forme de manière à ce qu'ils puissent être reconnus dans leur éventuelle contribution au bien-être de la communauté en question. Sans cela, la participation se limite à recueillir des voix qui y sont déjà apprêtées et, à ce titre, déjà entendues et parfois prises en compte dans nos démocraties représentatives, que ce soit dans le cours des procédures électorales ou à travers les mouvements sociaux. Si elle se limite à formuler des contributions que peuvent proposer ceux qui prennent généralement la parole dans l'espace public, quelle est la plus-value de la participation ?

Dans les pages qui précèdent, les liens entre participation et pratique ont été abordés en considérant cette question dans un double sens : à la fois les activités des personnes sur lesquelles la participation entend peser et les actions concrètes réalisées par la participation. Accorder une place à la pratique, appréhendée dans ce double sens, ne conduit pas

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Remerciements

S'il est signé de mon seul nom et si j'en assume personnellement toutes les limites, ce livre est le fruit d'un travail véritablement collectif. Je tiens particulièrement à remercier Laurent Thévenot pour nos nombreux échanges sur les questions qui nourrissent ces pages, ainsi que Joan Stavo-Debauge. Je suis également reconnaissant à l'égard d'autres interlocuteurs de qualité, qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à ce livre. Je pense ici à Risto Alapuro, Mathieu Berger, Émeline de Bouver, Marc Breviglieri, Christine Delhayé, Jean de Munck, Chantal Dricot, Nina Eliasoph, Isabelle Ferreras, Julie Fäcker, Jean-Louis Genard, Paul Lichterman, Matthieu de Nanteuil, Georges Olivier, Thomas Périlleux, Fanny Thirifays, Bénédicte Zimmermann et, surtout, Aline Caillaux.

Table des matières

Préface, de Laurent Thévenot Maille à partir avec la participation : prendre une part critique à la politique, chemin faisant

Introduction

Le mythe d'une participation sans condition

L'idée de participation

Une enquête sur et dans la participation

I - La mise en forme des contributions

Les transformations du travail par le management participatif

Le Toyota Production System

Les Continuous Improvement Cards

Les dialogues de performance

La mise en forme du doute et la déformation de la critique

La cartographie, le débat... et les habitants ?

La recherche des citoyens idéaux

La cartographie des déplacements et de leurs troubles

Des participants gouvernés par des cartes

La mise en forme de la participation et ses supports matériels

II - La personne à l'épreuve de la participation

Les contraintes capacitaires de la participation

La mise en débat dans une organisation autogérée

La fondation militante de la Maison médicale
Le choc de l'arrivée des nouveaux venus
Quelques révisions organisationnelles
La faillibilité du participant

La volonté de participer

La « bonne volonté » et ses limites

Des embarras et des intérêts individuels

III - Une participation qui fait des choses

La participation comme gouvernement du « faire »

L'empowerment comme politique participative

La participation comme « faire »

Les rapports de la participation aux pratiques

Les participants et ce qui leur importe

*Les promesses et les limites d'une participation ancrée
dans la pratique*

IV - Des critiques de la participation

Une participation éprouvante

Un retour sur les conditions de mise en forme

Un retour sur les conditions de réalisation

Conclusion

Bibliographie

Remerciements

Achevé d'imprimer par
LA MANUFACTURE,
en février 2016
N° d'imprimeur : XXX

Dépôt légal : mars 2016

Imprimé en France