

Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant

Julien CHARLES*

Dans ce document, je souhaite présenter brièvement les résultats de ma thèse de doctorat en sociologie intitulée « *Une participation éprouvante. Enquêtes sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment* » (Charles, 2012a). La première partie précisera le cadre théorique (1) dans lequel ont été réalisées les enquêtes de terrains qui seront ensuite exposées (2-4). Je rendrai compte d'un cas pouvant être attaché à l'héritage socialiste autogestionnaire et d'un autre inscrit dans le management participatif inspiré du toyotisme. J'effectuerai également un détour par une troisième situation, en Californie, que l'on peut situer dans la foulée de l'engouement contemporain pour l'*empowerment*. Je porterai attention à ce que ces différentes mises en œuvre de la participation font (sup)porter aux personnes qui sont appelées à s'engager dans ces dispositifs. Dans la foulée, quelques conclusions à visée plus générale sont proposées. Elles invitent à s'interroger sur l'hyper-sollicitation participative contemporaine : au-delà des opportunités qu'offre la participation, celle-ci fait en effet peser sur les participants des charges parfois difficiles à (sup)porter (5-6). Je mettrai ainsi en exergue deux conditions de la participation : d'une part des contraintes de format (la participation ne consiste pas seulement à être ensemble mais exige de préciser certaines modalités de mise en commun) et d'autre part des contraintes inhérentes aux conditions de réalisation de la participation (elle est toujours participation à quelque chose)¹.

1 Quelques balises pour appréhender la démarche

1.1 Revisiter la participation : éléments théoriques

Dans nos dictionnaires, la participation est habituellement définie comme action de prendre part à quelque chose. Depuis une perspective très générale, on peut donc considérer qu'elle constitue une composante essentielle de toute communauté politique : elle indique une attente de contribution personnelle aux choses du commun, une exigence d'implication subjective dans la gestion du futur de la communauté, une forme de citoyenneté active. C'est dans ce dernier sens qu'elle est aujourd'hui abordée par les sciences sociales du politique qui s'intéressent à la démocratie participative. Sintomer (2007) y voit une « réponse à une crise de la représentation », laquelle se fonde sur une forme plus classique de participation politique : la « participation électorale » (e.a. Lijphart 1997).

Cette contradiction apparente entre participation et représentation (Bernardi 2008) partage avec l'opposition entre démocratie participative et mouvement social (Flanquart et Lafaye 2001; Joly et Marris 2003) une limitation commune de la participation à un « champ politique », à des lieux et des objets reconnus conventionnellement comme devant relever d'un traitement politique, bref aux domaines de l'exercice du pouvoir des autorités publiques. La discussion introductive proposée ici invite à un décalage important par rapport à ce cloisonnement du politique en général, et de la

* Julien CHARLES (chargé de recherches au FNRS), chercheur au CriDIS (IACS-UCL) et au GSPM (IMM-EHESS), j.charles@uclouvain.be

¹ Je tiens à remercier chaleureusement plusieurs personnes ayant eu le courage de lire des versions préalables de ce texte et de me faire part de leurs commentaires. Je pense particulièrement à Marie-Claire Blaimont, Aline Caillaux, Christine Delhay, Chantal Dricot et Joan Stavo-Debaugue.

participation en particulier. Au fil des enquêtes dont il sera question dans la suite du document, une conception plus ouverte du politique se donnera à voir : au lieu de nous tourner vers ce qui est déjà constitué comme devant faire l'objet d'un traitement politique, notre approche entend porter attention à des processus de politisation, à la possibilité de constituer politiquement des objets qui ne seraient pas d'emblée reconnus comme devant relever d'une telle considération, à traiter le politique dans son enracinement dans les expériences ordinaires de la vie ensemble, bref à ne pas traiter le politique comme une « chose » particulière mais comme une « activité » spécifique (Berger et Gayet-Viaud, 2011). Autrement dit, la politisation indique un processus de qualification des choses afin qu'elles deviennent dignes d'une considération particulière, qu'elles soient reconnues comme ayant trait à l'organisation du pouvoir dans la communauté et à son futur.

Cette communauté n'est pas seulement à considérer dans un sens abstrait (par exemple l'humanité dans son ensemble ou la communauté nationale) mais tient aussi à des rapprochements (éventuellement très circonstanciés) de personnes vivant ou faisant des choses ensemble. Le partage de cette situation exige une *mise en commun* particulière, une *participation*, une *appartenance* et un *rapport* particulier entre ceux qui prennent en compte ce partage (Stavo-Debaugé 2009; 2010). Evidemment, cette définition de la communauté est très vague. Mais c'est à ce prix qu'il est envisageable de penser une pluralité de formes de participation et, on le verra, une diversité d'objets à mettre en commun. Sur cette base, il est en effet possible de réinvestir les critiques de la participation formulées par la sociologie du travail au tournant des années 1990, lesquelles accompagnaient le développement des Cercles de Qualité (e.a. Borzeix et Linhart 1988; Martin 1989; Martin 1994)². Ce n'est donc pas seulement à une réflexion sur la démocratie participative que nous invitons mais, plus largement, à une interrogation générale sur « les charges de la participation » (Charles 2012b).

Aujourd'hui, les analyses classiques de la participation se limitent non seulement à la démocratie participative et à la participation citoyenne, mais elles se cantonnent en outre généralement à une analyse des procédures mises en œuvre dans ces espaces afin de garantir des échanges verbaux de qualité. Adossé à une conception « délibérative » de la participation, il est considéré que les participants communiquent entre eux en échangeant des arguments rationnels. Ils différencieraient les uns des autres par la pluralité des conceptions de la justice (Boltanski et Thévenot 1991; Thévenot 2012) sur lesquelles ils prennent appui, mais tous seraient orientés vers cet horizon très général³. Il ne s'agit pas ici de discuter des vertus et limites de ce modèle politique mais de signaler qu'il est rarement clarifié dans les études empiriques de la participation. Il tend alors à susciter ce que M. Berger (2008; 2009) nomme un « biais délibératif » : dans leurs analyses, les spécialistes de la participation tendent à négliger les interactions qui ne relèvent pas de cet idéal démocratique. Ils n'y portent attention qu'en mesurant leur écart à l'égard du modèle à la hauteur duquel les participants n'arrivent quasiment jamais à se hisser. Or, comme Berger l'écrit,

² Récemment, Isabelle Ferreras (2007; 2012) a d'ailleurs montré que l'espace public n'est ni topographique ni substantiel. Les principes de justice propres à celui-ci ne s'arrêtent ni aux portes de l'entreprise, ni à des objets définis d'avance. Il n'y a donc aucune raison d'évincer préalablement l'espace du travail du type d'interrogation que les sciences sociales font habituellement porter sur l'espace public, dont celle de la démocratie.

³ Dans ce cadre, la délibération est en effet généralement définie comme échange discursif d'arguments adossés à différentes conceptions du bien commun. La légitimité d'une décision tient alors à la qualité de cet échange : « La concurrence entre les différents points de vue incarnés par les candidats pousse aussi chacun des protagonistes à utiliser les principes et les arguments susceptibles de recueillir l'accord le plus large. Le processus d'argumentation se déroule face à l'auditoire universel, l'ensemble de tous les citoyens, et chaque point de vue a donc *intérêt*, pour accroître son audience, à montrer qu'il est *plus universel* que les autres » (Manin, 1985 : p.89).

« les participants d'une assemblée participative sont davantage que des corps assis sur des chaises, regroupés autour d'une table, produisant des sons; et la communication qui y prend place n'est pas simplement une interaction verbale, ou même n'importe quelle conversation. Mais elle n'est pas non plus toujours, à tout moment, ce lieu surchargé de sens où se joue la discorde entre des 'univers de significations' » (Berger 2009, 53).

En effet, l'observation des situations participatives donne à voir des engagements beaucoup plus banals, des formes de communautés beaucoup plus ordinaires. Pour bien comprendre ce qui se passe dans la participation, il est donc nécessaire de décrire ces écarts au modèle délibératif pour ce qu'ils sont, de ne pas seulement les considérer comme des défauts et d'y porter également attention pour leurs qualités.

Dans ce cadre, la « sociologie des engagements » développée par L. Thévenot et son équipe⁴ s'avère particulièrement utile. L'idée centrale de ce programme de recherches est qu'il existe des façons de s'engager qui ne sont pas tournées vers un horizon de justice, des modalités de communication qui ne sont pas conformes aux exigences de justification, des engagements qui visent donc la réalisation d'autres biens que le bien commun, bref qu'il existe une pluralité de « formats de participation » (Richard-Ferroudji 2011; Cheyns 2011). Dès lors, il devient important de porter attention au passage de l'un à l'autre, aux transformations de l'expérience personnelle requises pour qu'elle soit exprimée en public, aux manières d'en *rendre compte* afin qu'elle soit *prise en compte* dans la participation.

Ces propositions imposent de s'intéresser à plusieurs domaines de la sociologie, de les croiser et dès lors d'admettre mon incapacité (inhérente à ce projet) à maîtriser avec finesse la diversité des débats qui ont cours dans chacun de ces champs. Mais il me semble que cette limite permet simultanément de ne pas enfermer la participation dans des appréhensions politico-institutionnalistes et procédurales. Dès lors, au-delà des qualités démocratiques qui lui sont généralement attribuées d'emblée, il sera possible de s'inquiéter des conditions dans lesquelles se déploie effectivement la participation et, dans le même temps, de rendre compte des charges qu'elle fait peser sur les participants.

C'est dans ce cadre que j'ai enquêté sur des dispositifs se réclamant de l'autogestion, du management participatif et de l'*empowerment*. Un seul cas ayant été investigué pour chacune de ces « traditions », il n'est pas possible de tirer des considérations générales qui me permettraient de préciser trois « types » de participation. Les trois cas sont plutôt convoqués parce que la participation y est soutenue par des logiques politiques différentes, sur lesquelles porte l'enquête. La réalisation de ces trois ethnographies et la mise en parallèle de celles-ci fait apparaître des contrastes et des détails qui, sans cela, seraient passés sous le seuil de la perception.

1.2 Enquêter sur la participation

Concrètement, j'ai réalisé dans chacun de ces contextes une observation plus ou moins participante selon les cas. L'enquête ethnographique est en effet la seule façon de ne pas reproduire la focalisation sur l'échange d'arguments typique des approches classiques. Les compétences requises pour répondre correctement à un interviewer sont en effet relativement proches de celles attendues d'un bon participant : prendre le temps de s'arrêter, parler clairement et distinctement, ne pas se perdre dans des « petites histoires », être capable de faire la part des choses entre le privé et

⁴ Parmi les membres de celle-ci, on peut compter Marc Breviglieri et Joan Stavo-Debauge, mais aussi Nicolas Auray, Luca Pattaroni, Laura Centemeri, Olga Koveneva, Lucie Bonnet, Audrey Richard-Ferroudji, Emmanuelle Cheyns, Giovanni Matera, Gildas Renou, Matthieu de Castelbajac et moi-même.

le public, *et cetera*. S'il est donc nécessaire de se rapprocher au plus près de la participation en train de se faire pour en comprendre les exigences, il importe de préciser que ce mouvement ne conduit pas à adopter une position a-critique sur le monde, comme le défend également M. Breviglieri :

« Suivre les acteurs ne revient pas à condamner au silence la critique, bien au contraire. C'est à partir de la description fine qui s'opère dans le sillage de ce suivi que se manifestent les prétentions *disputables* des mesures politiques engagées, et ce, au niveau même où elles s'appliquent, c'est-à-dire dès lors qu'elles apparaissent comme des épreuves pesant sur les pratiques professionnelles et sur les usagers, et induisant des lieux de souffrance et des points de résistance » (Breviglieri 2009).

Il importe, dans la foulée, de spécifier mon double rapport à la critique. D'une part, je m'inscris dans le sillage d'une sociologie *de la* critique : en ce sens, il m'importe de rendre compte et d'analyser le sens critique des acteurs rencontrés sur le terrain, comme y invitent Boltanski et Thévenot (1991). Mais la théorie a elle aussi un potentiel critique⁵ : en mentionnant *la vulnérabilité du participant* dans le sous-titre de ce document, j'indique déjà que je m'engage dans une approche inquiète de ce que la participation requiert des personnes en différents lieux, dans une dynamique critique à l'égard de l'engouement participatif contemporain. Les trois études de cas suivantes illustreront ce propos. Dans un premier temps, j'invite à porter attention à un projet médical inspiré du socialisme autogestionnaire encaissant les critiques des nouveaux-venus par d'importantes révisions organisationnelles. Dans un cadre *a priori* très opposé à ce premier cas, je porte ensuite attention aux exigences du management participatif inspiré du toyotisme tel qu'il est mis en place dans l'usine belge du groupe Caterpillar. Un troisième cas est ensuite convoqué, un atelier dans lequel il est attendu des participants qu'ils réparent eux-mêmes leur propre vélo afin de devenir autonomes.

2 Charges et révision d'un ambitieux projet autogestionnaire

2.1 Fondation de la Maison médicale

C'est sur fond de l'héritage contestataire de Mai 1968 que plusieurs professionnels socio-psycho-médicaux ouvrent en 1973 cette Maison médicale (association privée de soins de santé non-hospitaliers), dans un quartier que l'un d'eux qualifie de « sous-prolétaire »⁶. Les médecins veulent y construire des interpellations politiques sur base des consultations individuelles et se constituer en « contre-pouvoir médical ». Ils entendent ainsi contribuer à « l'avènement d'un socialisme d'autogestion (...), la médecine n'étant qu'un outil pour arriver à ce changement social ». Une doctoresse rejoignant le projet trois ans plus tard explique qu'elle le fait parce qu'elle « partage toute cette démarche plus de gauche ». Un autre, arrivé à la fin des années 1980, dit se retrouver dans les « valeurs de justice sociale » de la Maison médicale.

Cet horizon ne guide pas seulement les relations des médecins au monde extérieur, il les porte aussi à mettre en place une organisation du travail dans laquelle l'égalité salariale est centrale et s'articule à une volonté de réduction des coûts des soins pour les patients, à la constitution d'un

⁵Thévenot explicite ce potentiel de la sociologie des engagements : « La différenciation des engagements et des pouvoirs investis permet d'étendre la théorie critique à des genres d'oppression non pris en compte dans les théories courantes de la domination. Sans impliquer obéissance ou intériorisation directe d'un pouvoir dominant, un engagement peut faire indirectement pression sur la personne en opprimant un autre engagement qui assurait à cette personne une capacité bienfaisante »(Thévenot 2010).

⁶ Sauf mention contraire, les textes entre guillemets de cette section sont issus d'entretiens individuels réalisés avec des travailleurs.

habitat groupé, à la participation à la vie du quartier et d'autres engagements militants. Les principes autogestionnaires orientent les travailleurs vers une « symétrisation » des rapports à la fois salariaux et hiérarchiques, fondée sur un postulat d'égalité de compétence de tous à prendre part au projet dans toutes ses facettes et, en particulier, « son orientation politique ».

Mais les relations entre les travailleurs sont bien plus complexes que ne le laisse à penser ce premier tableau. En pénétrant jusqu'aux domiciles, aux repas et aux sorties, le projet politique descend vers l'espace intime. Cette extension du militantisme s'étendant jusqu'à la cohabitation n'est pas sans effet sur les façons d'organiser la vie ensemble comme l'ont montré Breviglieri, Pattaroni et Stavo-Debauge à propos du mouvement squat(e.a. Breviglieri et Pattaroni 2005; Stavo-Debauge 2009). Elle fait peser une obligation à justifier des éléments qui, dans une conception plus libérale de la communauté, sont considérés comme privés (et donc non-soumis aux exigences du public par la sacro-sainte « protection de la vie privée »). Des objets plutôt rétifs à la mise en commun dans un débat d'arguments justifiés sont convoqués à la Maison médicale comme, par exemple, la localisation du domicile et les modalités de garde des enfants.

Un autre pan de la Maison médicale, donnant lui aussi lieu à des dynamiques positives et négatives, peut être appréhendé en portant attention ce que les travailleurs de la Maison qualifient alors de « convivialité ». Hors de ce cadre, comment comprendre que l'une d'entre eux affirme que « en arrivant, mon but était d'abord de venir habiter avec des gens » (intention qui n'a, *a priori*, rien à voir avec son attachement mentionné préalablement à cette « démarche plus de gauche ») ? Dix ans plus tard, elle prêterait même sa chambre à un nouveau médecin, son épouse et leur fils pendant plusieurs mois, avant qu'ils achètent une maison dans le quartier. Ils sont ainsi rapidement intégrés à la « vie communautaire et à l'ambiance très conviviale de la Maison ».

Dans ce cadre, les travailleurs participent au projet sans avoir à formaliser d'espace de discussion. Il est plutôt requis d'investir les « lieux communs » (Thévenot 2010; 2012; Koveneva 2011). Cette expression est à comprendre dans son sens très matériel, en tant que pièces de la Maison qu'il faut traverser pour se rencontrer. Mais les lieux communs ont aussi un sens plus relationnel, ils indiquent la nécessité de passer par certains principes politiques pour faire vivre la connivence entre les collègues, camarades et amis. Pour les nouveaux venus, l'apprentissage des compétences nécessaires à la vie ensemble ne tient d'ailleurs pas à la formalisation d'une formation *ad hoc* mais passe plutôt par le « compagnonnage », forme d'initiation de proche en proche⁷.

L'absence de règlement d'ordre intérieur doit aussi se comprendre dans ce cadre. Bien que potentiellement connectable à des principes politiques, une telle « montée en généralité » (Boltanski et Thévenot 1991) est rarement effectuée. Si des principes sont avancés, c'est la plupart du temps sans les justifier, sans mettre à l'épreuve leur conformité à l'idéal autogestionnaire, mais plutôt pour faire vivre une forte proximité entre les travailleurs. Sans avoir à l'explicitier, cela s'ancre dans « le fait que l'on ait baigné dans le même creuset pour forger nos idées de gauche » dit l'une des médecins. C'est ainsi qu'une forme de culture commune se dessine sans avoir à être explicitée en interne mais qui peut être activée à l'extérieur. Lorsque l'un d'eux défaille, il est jugé utile de lui rappeler ces principes ; et ce rappel est efficace parce que le défaillant reconnaît et se reconnaît dans lesdits principes. Mais la transmission et la perpétuation des bénéfices de ce « creuset de gauche » n'ont pu se réaliser que tant que les travailleurs partageaient un espace commun (entre autres par la cohabitation) et pouvaient l'articuler à un horizon public (l'avènement du socialisme

⁷Au sens où il ne se réfère pas à un tiers reconnu conventionnellement pour éprouver sa légitimité.

d'autogestion). L'arrivée de travailleurs n'ayant pas bénéficié du même type de socialisation (entre autre politique) va venir brouiller cette structuration relationnelle qui faisait tenir la Maison médicale.

2.2 *Le choc de l'arrivée des nouveaux*

Parce que la demande en soins de santé sur le quartier croît, six personnes sont engagées au début des années 1990, trois infirmières et trois secrétaires-accueillantes. En outre, le projet se conforme ainsi aux exigences légales attachées au statut de « maison médicale », lequel permet la pratique du « forfait » : les travailleurs sont alors payés par l'assurance santé des patients inscrits, ces derniers ne devant rien déboursier lors des consultations. Parmi les nouvelles recrues, seule l'une d'elles, Margaux, travaille encore à la Maison médicale aujourd'hui. Son récit prend dès lors une importance particulière.

Elle m'explique être entrée à la Maison pour « avoir du boulot ». Si elle participe à l'autogestion, c'est parce que les réunions dorénavant formalisées sont incluses dans le temps de travail, parce qu'elles font partie de ce qui a été contractualisé à l'embauche. S'appuyer sur le contrat de travail l'autorise à formuler une critique forte de la participation : « on me demandait plus que ce pour quoi j'étais payée » dit-elle. Elle est en effet sommée de « prendre la parole, donner son avis, être active dans les débats, ne pas prendre sur soi, ne pas se sentir trop vite blessée, être quelqu'un de solide, ne pas prendre trop facilement les attaques ». Elle doit en outre l'apprendre sans bénéficier du compagnonnage car, comme les autres nouveaux, elle n'habite ni la Maison, ni le quartier.

Les exigences auxquelles elle ne parvient pas à faire face vont lui devenir insupportables : « vraiment, c'était des choses que je rapportais en moi, chez moi, qui étaient trop lourdes, trop difficiles à supporter » m'explique-t-elle. On voit ici un exemple de ce qu'avance Stavo-Debaugé (2009, 634) lorsqu'il explique que les biens communs, sous leur exigence de généralisation et de justification, écrasent des goûts et des habitudes qui ne peuvent être détachés de la personnalité de la personne et ne parviennent dès lors pas à faire valoir leurs qualités propres. Ainsi en est-il de la localisation du domicile sur le quartier, du nombre d'heures à effectuer, du contenu des tâches à réaliser, du revenu à percevoir en échange de ce travail, voire de la température de l'eau du bain des enfants des travailleurs. Tous ces éléments, Margaux ne considère pas qu'ils doivent faire l'objet d'interminables discussions « sur les principes », de généralisations « abusives ». Pour elle, ils sont soit légitimes parce que relevant du contrat de travail, soit illégitimes parce que tenant à des pans de sa personnalité qu'elle n'est pas disposée à exposer dans l'espace de la Maison. C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre l'usage du terme « harcèlement » par Margaux, indiquant la lourdeur des charges pesant sur ceux qui ne sont pas préparés à faire face à l'exigence de conformer toute leur existence à l'idéal autogestionnaire.

Mais ce n'est pas là sa seule critique de l'organisation. Margaux pointe également l'opacité du rapport entre les anciens, « la bande de copains du départ ». Comme je l'ai expliqué, il y a en effet entre eux une forme de connivence fondée sur le partage de lieux communs dans des relations longues et la cohabitation. Leurs communications prennent alors appui sur un passé qui n'est tout simplement pas accessible aux nouveaux et ils ne les comprennent dès lors pas. En outre, à la Maison, l'autorité n'est pas formalisée dans des statuts clairs et lui semble alors attachée aux personnes. En effet, les anciens le rappellent au cours d'une réunion, la Maison se fonde plus sur des « us et coutumes » que sur des « règles ». La critique de Margaux porte alors sur le type de

confiance s'étant établie entre les membres fondateurs sur base de la cohabitation et d'un passif militant qui n'aurait pas besoin d'être justifié parce qu'il est supposé partagé par tous. Cela constitue, à ses yeux, un risque de dérive autoritariste qu'elle indique en faisant mention des « jeux de pouvoir », lesquels constituent le revers de la « convivialité » (celle-ci ne tolère en effet pas les exigences de formalisation et de distanciation généralisées dans nos espaces publics contemporains).

2.3 Révision de l'organisation

Mais ces malaises personnels ne concernent pas seulement Margaux. Les travailleurs engagés en même temps qu'elle porteront le même type de remarques. Le choc de l'arrivée des nouveaux sera alors progressivement érigé en « problèmes » appelant à une enquête sur leurs fondements. L'équipe fait en effet face à des différences entre les engagements des uns et des autres dans le projet. Celles-ci sont progressivement reconnues, nommées et explicitées afin d'être traitées collectivement. Il est ainsi constaté que les personnes ont, à l'entrée dans le projet, des compétences variables, bien qu'elles soient toutes mues par une « bonne volonté universelle ». Dans la foulée de ce constat, les anciens perçoivent le poids que les exigences implicites de la participation entre pairs font peser sur les nouveaux-venus. Ces contraintes sont qualifiées de « défauts » dont il faut dorénavant éviter la survenue dans le futur. En forçant un peu le trait, on peut affirmer que le passé est constitué en repoussoir : les biens du modèle initial vont disparaître du champ de perception des travailleurs de la Maison qui n'en verront plus que les maux.

Les exigences d'investissement dans la Maison vont alors évoluer et, avec elles, les principes de rémunération. D'une stricte égalité salariale, basée sur l'idée selon laquelle tout le monde s'investit de la même manière dans la Maison, l'équipe se déplace vers le développement d'écart salariaux justifiés par une impossibilité de s'engager tous de la même manière. Il leur semble dès lors nécessaire de laisser place à un désengagement de la discussion et, dans le même temps, à d'autres modalités d'engagement dans la Maison.

C'est pour cela qu'a été révisée l'organisation des réunions et de toute la Maison. Ainsi, bien que tous les travailleurs soient membres du Conseil d'Administration, cette incondicionalité a évolué et il est désormais légitime de *préférer* participer à l'une ou l'autre réunion⁸. Ainsi, la création récente du Comité de pilotage est justifiée par le « constat de différences d'intérêts pour ce qui est du pilotage du projet » ; « l'un des pré-requis pour venir au Comité de pilotage, c'est d'avoir envie de réfléchir ».

Dans le processus de révision de la Maison, l'une des dynamiques les plus importantes est à situer dans la différenciation des réunions. Parmi celles-ci, les réunions de secteurs sont atypiques : elles ne sont pas fondées sur les « convictions », les « envies » ou les « préférences » des travailleurs, mais sur le métier, sur leurs activités hors de l'enceinte du *gouvernement participatif*. L'accès à celles-ci m'a été refusé car une part des informations qui s'y échangent est couverte par le secret médical. L'enquête chez Caterpillar prend alors une importance particulière : elle permet de faire plus de place à ce sur quoi la participation doit exercer son pouvoir, aux activités de travail.

⁸ Sont ainsi créés, entre autres, un Groupe de Réflexion Elargi (pour stimuler chacun des travailleurs à décaler son regard sur le monde, à se former des convictions justifiables), un Comité de Gestion (qui a en charge le suivi technique et administratif des affaires de la Maison) et des Réunions de secteur (regroupant tous les travailleurs exerçant la même profession).

3 Le management participatif comme entrave à la politisation

L'usine dont il est question se situe à quelques kilomètres de la Maison médicale et constitue le plus important site européen de production Caterpillar, le fabricant d'engins de chantier. Dans la section où l'ethnographie a été réalisée, une part des composants (câbles, pistons, etc.) des *wheeled loads* (chargeurs sur pneu) sont reçus et préparés par certains ouvriers ; d'autres les installent sur les deux parties du châssis (avant et arrière) qui sont « mariées » au sortir de la section puis envoyées à la section suivante.

3.1 Caterpillar Production System

Je me suis intéressé au management participatif mis en place dans cette usine. Il est à situer dans une révision des conceptions de l'encadrement du travail, classiquement pensé autour de la figure du « plan taylorien », plan que les ouvriers sont supposés suivre à la lettre pour travailler efficacement. Mais il fut reconnu, tant par la sociologie du travail que par le personnel d'encadrement, que ces plans ne parviennent pas à saisir l'ensemble de ce qui doit être fait par l'ouvrier pour assurer la production. Les travailleurs doivent accommoder ce « travail prescrit » au « travail réel » (Davezies 1993) en prenant appui sur leurs tours de mains et autres habitudes. Ce constat s'est articulé à des critiques de l'aliénation des travailleurs dont les capacités, entre autres créatives, n'étaient pas reconnues par l'organisation ; et certains dirigeants tenteront de changer les choses (Boltanski et Chiapello 1999; Périlleux 2001).

C'est dans ce contexte qu'est reçu en Europe le toyotisme japonais. Celui-ci défend que les ouvriers ne peuvent se contenter de s'en tenir aux consignes : tous les travailleurs doivent entrer dans une dynamique d'amélioration continue. Les adaptations du plan qui étaient auparavant des accommodements personnels « cachés » doivent maintenant être rendues publiques, partagées avec le management (Borzeix et Linhart 1988). Ils deviennent des « problèmes » auxquels il faut trouver des « solutions ». Pèse sur ceux-ci une exigence de clarification et de soumission à des principes généraux et formels afin de les rendre partageables avec d'autres personnes que les collègues directs.

De façon assez surprenante en regard de ces principes annoncés, je peux montrer qu'avec la mise en place du management participatif chez Caterpillar, l'exigence de conformation à des standards ne s'adresse plus seulement au travail mais aussi à la participation. Malgré les grandes différences entre équipes du matin et de l'après-midi, ce constat me semble valide dans les deux cas.

3.2 La participation en équipe de l'après-midi

Chez Caterpillar, la journée de travail commence par un « dialogue de performance » regroupant l'ensemble des travailleurs de la section durant une dizaine de minutes, autour d'une table située au cœur de l'atelier. Le *section manager*⁹ (contremaître) fait part aux ouvriers de l'évolution des quatre indicateurs *People, Quality, Velocity* et *Cost* (PQVC) : nombre de jours sans accidents, nombre de défauts moyen par machine, exactitude des inventaires et coûts imputés à la section. Il les informe des problèmes liés à ces quatre axes (la plupart du temps, ceux-ci lui sont communiqués par ses propres supérieurs hiérarchiques). En équipe de l'après-midi, les ouvriers y

⁹ J'ai décidé de ne pas traduire ces mots et expressions qui sont exprimés en anglais dans l'usine. Ils sont signalés par l'usage de l'italique.

répondent en faisant quelques propositions en vue d'améliorer les résultats de ces indicateurs. On peut rapidement affirmer que ces suggestions se suivent sans articulation : elles ressemblent plus à une liste des courses qu'à une critique syndicale argumentée. En outre, une part de celles-ci est conforme aux indicateurs, comme le montre l'extrait suivant. On y voit que la pose d'une nouvelle protection sur un tuyau n'est pas seulement critiquée parce qu'elle est malaisée mais aussi parce qu'elle met en péril le résultat de l'indicateur *Cost*.

Section manager : Bon, ben on va passer au deuxième point parce que l'heure elle tourne quand même. Au niveau qualité on est à 1,05 défaut, ça c'est le dernier résultat. Mais il faut que je vous rappelle qu'il y a souvent un écoulement d'huile sur l'un des *hoses*. Ils proposent qu'on ajoute un *guard* en caoutchouc en attendant parce que, de toute façon, on va bientôt lancer la nouvelle série.

Ouvrier 1 : Ouais, à l'*engineering* ils disent ça, c'est facile, c'est pas eux qui les mettent, faut aller se glisser sous la machine pour pouvoir le faire.

Ouvrier 2 : En plus c'est pas le budget de la machine, les *guards* c'est le budget de la section.

La première intervention du contremaître laisse voir la contradiction potentielle entre une participation qui prend inévitablement du temps et une soumission aux objectifs de production quotidiens. En outre, il importe de préciser que ces indicateurs instaurent un climat concurrentiel dans l'usine. Les évaluations (individuelles et collectives) prennent en effet appui sur ces indicateurs, dont l'amélioration des résultats permet dès lors d'accéder à des primes voire de garder son emploi, selon les dires des jeunes engagés sous contrat à durée déterminée qui constituent la majeure partie de cette équipe. En effet, chez Caterpillar, la différence générationnelle se superpose à la distinction entre équipes du matin et de l'après-midi¹⁰.

Avant de rendre compte de ce qui se passe chez les anciens, il importe de reconnaître l'attrait que représente l'attention consacrée par le *Caterpillar Production System* à l'individu (Pattaroni 2007), dont il se donne les moyens de saisir les intérêts, voire d'y répondre (entre autres par des suppléments de salaire). Ce qui sera lu comme « concurrence » et « entrave à la solidarité ouvrière » par les plus militants semble ici prendre la forme d'une contribution à un « plan de carrière », à l'employabilité du jeune travailleur.

3.3 La participation et ses à-côtés en équipe du matin

Les contextes matériel et organisationnel sont absolument identiques en équipe du matin et de l'après-midi. L'animation des réunions se déroule autour de la même table et des mêmes indicateurs PQVC. Mais les effets sont pour le moins contrastés, comme en témoigne l'extrait reproduit ci-dessous :

Sectionmanager : Vitesse : là on est redescendu bien bas suite à l'audit dont je vous avais parlé la semaine dernière. Donc on est passé de 100% à 67%. Donc j'essaye de comprendre. Enfin, comprendre, c'est compris. Maintenant il faut faire passer le message au service de comptage et s'expliquer avec eux pour savoir comment ils ont compté (...). Et enfin les coûts, faut attendre les chiffres du week-end pour avoir le ratio mais en gros le ratio de la semaine passée il était à 2.6. Donc on n'est pas forcément à l'objectif. Donc absolument à remonter aussi. Y a-t-il des questions ? ... Tous motivés par un lundi matin, comme moi... Pas de question ? (personne ne réagit, les ouvriers rejoignent alors progressivement leur poste de travail).

On observe donc dans l'équipe de l'après-midi un silence de plomb suite aux prises de parole

¹⁰ Ce découpage est expliqué en interne par le fait que travailler l'après-midi (14h42-22h42) est plus pénible socialement que le matin (6h42-14h42). L'entrée dans l'usine se fait souvent en équipe de l'après-midi, le passage en équipe du matin étant considéré comme une promotion. Notons aussi que les travailleurs de l'après-midi réalisant une part de leur travail la nuit, ils bénéficient d'une légère prime salariale.

du contremaître. Durant ces réunions, les regards sont fuyants et les échanges en aparté réguliers. Alors qu'elles s'autoproclament dialogiques, elles prennent ici la forme d'un monologue du chef. Parce qu'il semble ne rien s'y passer, il m'est paru nécessaire de m'intéresser aux à-côtés de la participation institutionnalisée et donc de suivre les ouvriers dans leur travail. En me rapprochant d'eux, j'ai eu accès à deux dimensions de l'engagement dans le travail largement négligées par l'organisation.

D'une part, d'importantes capacités critiques apparaissent, entre autres à propos des heures supplémentaires. « Faire des heures en plus, c'est empêcher les jeunes de trouver du boulot. Ils prennent leur place ceux qui font ça, je comprends pas » me dit l'un des ouvriers du matin, pourtant silencieux dans les espaces officiels. On voit donc que le travail peut être placé sous un horizon de justice (Ferreras 2007) lorsque les problèmes qui s'y posent sont « montés en généralité » (Boltanski et Thévenot 1991). Les ouvriers en sont capables mais, au moment des dialogues de performance, aucune place n'est faite à ce type de critiques qui sont exprimées dans des espaces moins publics.

Par ailleurs, lorsque je prends le temps de suivre un ouvrier au plus près de ses tâches, il me montre certains gestes nécessitant un doigté particulier, insaisissable par le guide de montage. Il s'agit par exemple du bon serrage d'une bague, suffisamment pour que l'huile qui passe dans la pièce coudée ne s'écoule pas, mais pas trop pour permettre sa circulation. Il réalise alors cette opération à la main et non à l'aide d'une clé comme il est supposé le faire selon le guide de montage. Il en est de même lorsqu'il doit attacher et détacher les crochets et sangles par lesquelles est soulevé le châssis d'une machine pour le poser sur la base qui sera mise en mouvement par la chaîne. Il me montre (plutôt que m'expliquer) comment ouvrir facilement le crochet à une main, malgré le cliquet de sécurité, même lorsqu'il est en hauteur ; ce qui lui permet d'adopter une position plus confortable (il peut utiliser sa seconde main pour se retenir s'il est en déséquilibre) tout en continuant à « bien faire son travail ». S'il s'agit de deux exemples d'écart aux exigences managériales, ceux-ci ne sont pas à considérer sous l'angle critique abordé précédemment, ils ne constituent pas des actes de résistance à l'autorité du chef. Ils tiennent plutôt à ce que Breviglieri (2004) nomme le « travail habité », fondé sur une connaissance fine de l'équipement, une pratique régulière, une capacité à saisir les outils en-deçà du mode d'emploi. Ce n'est donc pas une critique générale de l'organisation portée par le sens du juste de l'ouvrier qui est inscrite dans ce geste mais plutôt une recherche d'aise personnelle dans le travail. Lorsqu'un collègue y prend part, c'est parce qu'il partage une capacité à saisir des repères sous les informations conventionnelles. Cela permet de collaborer ensemble sans se gêner réciproquement lors qu'ils travaillent à plusieurs sur la même pièce.

3.4 Ce que fait le management participatif

De façon transversale aux deux équipes, les principes de l'amélioration continue prétendent se rapprocher de l'effectuation des tâches mais, dans les faits, ne font pas place à ce qui importe aux ouvriers. En effet, tout acte de travail, pour être pris en compte, doit d'abord pouvoir se présenter comme une contribution aux indicateurs PQVC. Cela constitue non seulement un déni de ce qui fait la qualité du travail pour le travailleur (qui dépasse largement ce que ces indicateurs sont en mesure de saisir) mais aussi une entrave au déploiement de la critique syndicale. Si la participation chez Caterpillar s'ouvre à la mise en question, elle cadenas dans le même temps la venue du doute à ce qui est compris dans et par les indicateurs. Et le reste est jugé superflu.

De quels doutes et de quels problèmes peut-on vraiment rendre compte dans les dispositifs du

CPS ? Quels sont ceux qui pourront être pris en compte ? Seuls ceux qui sont intégrés (et au mieux intégrables) aux indicateurs PQVC. Ces derniers se prétendent en outre « objectifs », ils ne seraient que des méthodes de calcul. Ils contribuent pourtant pleinement à l'organisation du pouvoir dans l'entreprise (en définissant ce qui mérite d'être traité et ce qui est négligeable) et mériteraient, à ce titre, d'être mis en débat et questionné dans ce sens. Au contraire, on voit dans l'usine que l'obéissance verticale est brouillée par une prétendue égalité de tous face à ces indicateurs, qui s'imposent au nom de leur « réalisme », donnant lieu à une véritable « incapacitation » des ouvriers à la critique politique (malgré le taux élevé de syndicalisation dans les équipes du matin et de l'après-midi).

On voit ainsi comment ce que Thévenot(2012) nomme la « réduction substantielle à l'objectif » entrave l'activité critique. En portant attention aux dispositifs du *Caterpillar Production System* et en les mettant en regard des observations réalisées dans d'autres espaces de l'usine, l'effet standardisant des premiers apparaît nettement. Avec le management participatif, il ne s'agit en effet pas de participer au déplacement des modalités de travail ni des évaluations officiellement instituées. Il s'agit plutôt de soumettre l'ensemble aux formats d'évaluation contenus dans les indicateurs PQVC qui imprègnent toute l'usine, sans souci pour les usages familiers des travailleurs habitués à leurs machines ni attention aux formes collectives organisées autour de la politisation de ces activités.

Le travail est ainsi réduit à l'accomplissement de tâches qui contribuent à la réalisation des objectifs évalués par les indicateurs statistiques. Or, travailler, ce n'est pas seulement « fermer les yeux »¹¹ en suivant de près des scripts préétablis. La personne s'ouvre aussi à l'inquiétude de ce que les consignes ne permettent pas de saisir. Alors que l'on s'attendait, sous les auspices de la participation de tous à l'amélioration continue, à une valorisation et une reconnaissance des accommodations personnelles du plan de travail, on a surtout pu constater un rigoureux cadrage planificateur des tâches. Si la participation ouvre à certaines formes de doute sur l'activité, celles-ci sont cadrées de manière telle qu'elles en deviennent inopérantes en regard de ce qui importe aux ouvriers qui sont supposés les mettre en place. Mais ce cadrage n'est pas inhérent à la participation. En effet, à la *Bicycle Kitchen*, l'attachement proximal aux outils tend au contraire à être reconnu et préservé comme on va maintenant le voir.

4 La participation comme réparation de son propre vélo

Située à Los Angeles, la *Bicycle Kitchen* est un atelier où les *clients* sont invités à réparer eux-mêmes leur propre vélo afin de devenir autonomes. Une importante quantité d'outils est mise à leur disposition autour des six pieds prévus pour suspendre les bicyclettes et les remettre en état. Si vous le demandez, l'aide d'un *cook* (titre accordé aux volontaires réguliers) vous est offerte. Et il n'est pas obligatoire de payer ce service : le tarif de 7\$ de l'heure est toujours présenté comme une « *suggested donation* »¹².

Au-delà de cette présentation commune aux scènes des *clients* et des *cooks*, des différences se manifestent selon les personnes auxquelles s'adresse le discours. Dans la description tournée vers les *clients*, l'endroit est présenté en référence aux outils dont il est doté et la mise à disposition de

¹¹ Pour une conceptualisation de l'engagement autour de deux faces, l'une consistant à fermer les yeux (repos confiant) et l'autre à les ouvrir (inquiétude éprouvante), voir Thévenot 2011.

¹² « Don proposé » (traduction personnelle), expression qui ne relève donc pas à proprement parler de la pratique libertaire du prix libre (généralement traduit par *pay what you want* en anglais).

pieds où l'on peut suspendre son vélo pour le remettre en état. Le lieu est également défini comme étant largement ouvert, il est précisé tant sur le site web que sur les murs de l'atelier : « we welcome anyone and everyone »¹³.

Cependant, lorsque l'on se place du côté des *cooks*, l'engagement dans ce lieu semble se fonder sur des convictions militantes en faveur du cyclisme. Le vélo est alors défini comme un moyen de transport idéal, agréable et accessible. De là, il apparaît possible d'imposer certaines contraintes sur les moyens de déplacement vers l'atelier : les *cooks* sont invités à venir à la *Kitchen* sans voiture. Mais les quelques *clients* arrivant avec un vélo à réparer dans leur *Hummer* pendant mon enquête ne seront pas critiqués afin de maintenir l'horizon d'ouverture, soulignant les limites de la tolérance libérale symbolisée par l'adage « *don't be judgmental* »¹⁴.

On peut en effet saisir l'instauration de cette frontière entre *clients* et *cooks* comme la marque d'une politique libérale. Stavo-Debaugue a montré que celle-ci est « hantée » par la difficulté à composer avec une pluralité de biens communs proprement inconciliables, laquelle fait venir un risque de « guerre civile ». Le libéralisme politique est donc marqué d'un important souci de préservation de la communauté, qui rend réductrice toute critique se contentant de mettre en cause les effets néfastes de son individualisme. Si, en effet, elle se fonde sur une conception (pour le moins limitée) de la personne comme individu doté d'intérêts, c'est pour se préserver d'un

« débordement des convictions, convictions menaçant d'envahir l'espace en commun (...) en se montrant intraitables et en se tenant pour indiscutables, qui peut conduire aux maux fondamentaux qui ont été la grande affaire et le ferment inaugural de cette grammaire politique : les guerres de Religion et les tyrannies subséquentes » (Stavo-Debaugue 2010, 16).

Ceci rend compréhensible, voire légitime, la distinction établie précédemment entre les deux scènes de la *Kitchen* : elle n'impose pas aux *clients* de partager les idéaux de *cooks* afin que les premiers soient nombreux à bénéficier de la réparation de leur vélo à faible coût (et se sont effectivement en partie des travailleurs pauvres qui fréquentent la *Kitchen*). Pour autant, contrairement au modèle libéral, il n'est pas requis ici que les personnes s'expriment en faisant part de leurs opinions, intérêts et autres préférences individuelles en toute autonomie. Il n'est en effet pas nécessaire de s'être constitué préalablement des opinions, intérêts et préférences pour remettre son vélo en état à la *Kitchen*. Ce décalage s'explique par l'attention particulière qui y est portée à l'usage et à l'usager, décalage faisant place à des rapports plus personnalisés au vélo et autorisant dès lors un traitement moins anonyme des choses et des personnes.

La *Kitchen* s'ancre ainsi dans ce qu'Eliasoph (2011) qualifie d'*Empowerment Projects*, visant à émanciper les personnes en les faisant participer dans leur environnement proche¹⁵. L'une de leurs particularités est de rassembler des personnes, souvent jeunes et d'origines différentes, dans l'enceinte et le temps court de ces projets où ils sont supposés se retrouver égaux les uns aux autres. Eliasoph constate que cela signifie que les jeunes doivent apprendre à ignorer leurs différences en laissant derrière eux leur passé. Cela conduit à une interdiction d'interroger les personnes sur leur histoire personnelle, leur vie extérieure. Il n'y a donc aucune place pour reconnaître les origines des asymétries (entre autres de pouvoir) existant entre les jeunes, alors que la volonté de ces projets est justement de réduire ces asymétries, de contribuer à l'avènement de personnes aux pouvoirs égaux

¹³ « Nous accueillons tout un chacun » (traduction personnelle).

¹⁴ « Ne soyez pas prompts à la critique » (traduction personnelle).

¹⁵ Dans les cas qu'étudie Eliasoph, il s'agit souvent de visiter des malades à l'hôpital, de récolter de la nourriture pour des SDF, de vendre de la limonade, etc. Mais aussi (voire surtout) de tenir des réunions pour compter les heures passées à faire cela afin de rédiger des dossiers de subvention.

en faisant advenir leur pouvoir d'agir pour reprendre le sens du verbe *to empower*. Voyons maintenant comment la *Bicycle Kitchen* déploie concrètement cet idéal d'*empowerment* et ce que les participants y apprennent.

J'y ai observé de faibles exigences discursives. On l'a dit ci-dessus, ceci a le bénéfice d'autoriser une attention personnalisée à l'usage que fait le *client* de son vélo. L'horizon de la réparation n'est en outre pas la mise en conformité avec le manuel mais plutôt une adaptation à l'usage et à l'usager. L'intention du lieu est en effet « *to teach people to work on their own bikes* »¹⁶ et non pas d'apprendre à réparer n'importe quel vélo. Cela se donne particulièrement bien à voir dans le moment de la clôture de la participation : le *client* éprouve lui-même la remise en état de son vélo sur le trottoir et ne le fait pas passer par un test standard. Il y a là un important glissement par rapport aux normes techniques valant dans les ateliers professionnels. En déposant mon vélo dans l'un de ceux-ci, je souhaite le récupérer dans un état de fonctionnement conforme aux standards indiqués par le fabricant et je peux légitimement me plaindre en cas de non-conformité. A la *Kitchen*, les attentes sont moins rigides et laissent place à quelques accommodements sans pour autant perdre de vue l'horizon d'une utilisation normale. En effet, quelle que soit l'intention des *cooks*, le vélo reste perçu et évalué en regard de ses propriétés fonctionnelles de mobilité : le pédalage doit entraîner la chaîne qui elle-même met en mouvement la roue arrière. Ceci dit, il importe de souligner que cette forme de participation laisse place à des expérimentations tâtonnantes n'ayant pas à être justifiées. Elle permet ainsi un rapport plus ludique à la participation, qui apparaît aussi plus convivial au sens où il y a un souci de préservation des manières de faire et des usages personnels et préalables¹⁷. Si les convictions militantes des bénévoles trouvaient à s'articuler à cet espace, elles pourraient alors faire place à des revendications originales, politiser des objets qui ne le sont habituellement pas. Mais ici, le *client* est préservé du coût de l'opération de politisation de son problème de vélo afin de maintenir l'hospitalité radicale du projet. Cette forme d'ouverture en passe par l'objet du vélo personnel auquel il est fait place et sur lequel *cooks* et *clients* travaillent ensemble. L'usage est placé au cœur de la collaboration, à la fois comme étant à sa source (un défaut dans l'usage conduit le *client* à se rendre à la *Kitchen*) et à sa clôture (par l'épreuve du roulage sur le trottoir avant l'éventuel paiement). Il semble alors que la focalisation de la participation sur le *faire*¹⁸ autorise que la personne entre dans la *Kitchen* sans laisser ses habitudes au vestiaire.

Si cette question est rarement soulevée dans les dispositifs participatifs classiquement étudiés par les sciences sociales, c'est sans doute parce que le *dire* y occupe une place beaucoup plus importante que le *faire*. Comparativement, la modalité de participation ordonnée au *faire* qui est ici observée laisse place à des formats d'expression ne requérant pas de formalisation, ne nécessitant pas d'en passer par des références extérieures à la situation. La petite communauté qui se forme dans la réparation des bicyclettes ne se soucie pas des opinions et intérêts politiques des différents intervenants mais s'interroge sur la possibilité d'agir de concert, de partager un espace de grande

¹⁶ « Apprendre aux personnes à travailler sur leurs propres vélos » (traduction personnelle).

¹⁷ Comme dans les collectifs de hackers décrits par N. Auray, il s'agit de faire ensemble sans en passer par des conventions publiques ; le projet politique est alors axé sur l'ouverture, l'horizontalité et la libération par rapport aux règles. Il permet ainsi des formes bredouillantes et tâtonnantes d'exploration, ouvertes au hasard voire festives, au plus loin d'un collectif fondé sur une conception formalisée de l'espace public (Auray 2007).

¹⁸ Le *faire* est entendu ici dans un sens moins limité que celui de la performance. Il s'agit d'une dimension productive et matérielle de l'agir, où le monde des choses est touché par les participants, auquel ils doivent faire face, avec lequel ils doivent se débrouiller.

proximité et de fonder la confiance en la réparation des vélos sur des repères personnels. Si le *faire ensemble* ne partage pas la durabilité des affections du « vivre ensemble », « le travail en commun et le partage d'expériences communes » constituent pourtant un fondement commun, « tandis que les "procédures" et "démarches" sont considérées comme des outils et formes accessoires qui viennent, certes, appuyer sa réalisation mais ne peuvent le supplanter » (Koveneva 2011). A la *Kitchen*, la politique est ainsi entièrement incrustée dans la réalisation en cours, la participation elle-même est logée dans la réalisation. Il faut cependant signaler que la *Kitchen* s'est déployée sur un *faire* relativement modeste. On peut affirmer que le projet émancipatoire est étriqué lorsque l'autonomie visée consiste à être capable de changer un pneu de vélo. Il n'en reste pas moins que cette attention au *faire* questionne les modalités et les charges des formes habituelles de participation sur lesquelles nous allons maintenant revenir.

5 Conditions de la participation

Au-delà des ces trois cas, je voudrais avancer quelques propositions plus générales. Habituellement, le mot « participation » indique une ouverture heureuse aux expressions de chacun des participants. Face à l'engouement qu'il suscite, tant dans les sciences sociales qu'ailleurs, il me semble important de décaler le regard pour ne pas être aveugle à ses contraintes propres. On l'a vu à la Maison médicale comme chez Caterpillar et à la *Bicycle Kitchen*, l'ouverture à la participation se manifeste dans des *conditions* qui la rendent possible et dans le même temps imposent une clôture plus ou moins importante. En effet, la condition peut être considérée à la fois comme élément constitutif essentiel (comme dans l'expression « remplir les conditions », signifiant l'adéquation d'une chose ou d'une personne à sa destination) et comme contrainte (comme dans la locution « mettre en condition » qui indique la soumission à une préparation dictant une façon de se comporter dans le futur). C'est ce double sens qui sera abordé ci-dessous autour de deux types de conditions de la participation mises en exergue à partir des trois cas développés préalablement.

5.1 Conditions de format

Une part des conditions de la participation doit être pensée autour de la différence entre *prendre part* et *être ensemble*. Le premier impose un travail de préparation à la mise en commun que le second ne nécessite pas. Or, ce commun n'est pas ouvert à tous vents. Chacun des dispositifs participatifs abordés ci-dessus définit ce qui peut être partagé dans ce commun (par exemple des arguments en vue d'une meilleure utilisation des ressources médicales) et la façon dont les participants pourront différer les uns des autres (différentes conceptions de la justice sanitaire). Il est à chaque fois requis d'en passer par un format défini pour communiquer, comme les indicateurs PQVC chez Caterpillar le montraient avec une puissance particulière. En d'autres mots, la participation nécessite une mise en forme afin que les contributions des participants soient prises en considération.

Cette exigence de mise en forme invite donc à porter attention à la nature exigeante de la participation, voire de la démocratie en générale. Elle requiert que les participants s'élèvent à la hauteur de ses exigences, qu'ils soient capables de mettre correctement en forme leurs contributions. Et cette attente constitue une charge dont la survenue est parfois difficile à encaisser par les participants comme j'ai pu le décrire ailleurs (Charles 2012b). Ce que je voudrais souligner ici, c'est que l'impératif participatif porte en lui-même, inévitablement, une forme de « clôture capacitaire » de la communauté des participants (Stavo-Debaugé 2009, 446- 449).

Cette limitation ne constitue pas un mal en soi. Stavo-Debaugé (2012a) lui-même souligne les bienfaits des charges de la participation pour la communauté politique. Dans son dernier ouvrage, il offre en effet un aperçu pour le moins effrayant des risques liés à la négligence des critères de fermeture et d'exclusion dans l'espace public libéral américain. Aujourd'hui, celui-ci laisse en effet se déployer des formes de participation empruntées au fondamentalisme chrétien qui s'avèrent, dans leurs effets, tout simplement incompatibles avec le projet démocratique. Malgré cela, ce que nous entendons souligner ici, c'est que si l'on considère les personnes comme étant dotées de capacités diverses et variées (*a minima* une compétence générique à participer, sans quoi je ne vois pas très bien comment justifier la mise en œuvre d'un gouvernement participatif), il ne faut donc pas omettre que la première de ces capacités est sans doute celle de défaillir, de ne pas être en mesure de participer (Breviglieri 2002; Breviglieri et Stavo-Debaugé 2006). Cette vulnérabilité du participant (au sens où il est imparfait et capable de faiblesses) est généralement cachée par le terme même de « participation » qui, on l'a dit, marque essentiellement une ouverture prétendument gratuite à l'expression des voix de chacun. Défendre une politique participative se fait dès lors fréquemment en négligeant le coût des transformations requises pour participer, les exigences liées à la mise au format. Il serait alors utile de se référer à une anthropologie capacitaire (c'est-à-dire si l'on se fonde sur une conception de l'être humain comme étant doté de capacités) ouverte à la vulnérabilité (c'est-à-dire une conception de l'être humain comme un être capable mais aussi incapable), telle celle de Ricoeur (e.a. 2001). Si l'on souhaite faire place, dans nos organisations, aux capacités des personnes, entre autres à participer à la vie politique, il nous faut aussi reconnaître que les personnes peuvent ne pas être à la hauteur des exigences (entre autres capacitaires) qui pèsent sur elles.

C'est déjà ce que l'arrivée des non-médecins indiquait à la Maison médicale. La cohabitation montrait une exigence non négligeable de préparation des personnes au débat, à la mise en conformité de toutes leurs activités en regard de l'idéal autogestionnaire. Seule la reconnaissance des exigences imposées par la participation a permis au projet de se maintenir et de faire place aux nouveaux-venus et à leurs défaillances en regard du projet initial. Plus généralement, cette reconnaissance est une condition *sine qua non* à l'ouverture de la participation aux personnes qui n'y sont pas d'emblée disposées. Mais celle-ci semble particulièrement délicate dans un cadre strictement participatif, fondé sur un postulat d'égalité de tous aux choses du commun. La discrimination entre différentes formes d'apports s'avère malaisée car elle induirait la constitution, même minimale, d'une échelle.

Les spécificités de la Maison à cet égard tiennent sans doute à sa capacité à « encaisser les chocs » (Stavo-Debaugé 2012b) suscités par les épreuves de la participation, dans une sorte de boucle réflexive qui ne fait abstraction ni du passé ni du futur des participants et de l'organisation. On y a vu que s'écarter un temps des principes démocratiques permettait de mieux y revenir, que laisser le temps aux travailleurs de devenir des participants autorise que perdure le projet autogestionnaire. Ainsi, la révision de l'organisation de la Maison tient à une prise en compte par la communauté de ce qu'elle considère lui échapper. Elle se sent et est effectivement en mesure d'agir sur ses modalités d'organisation.

Mais cela nécessite de laisser advenir un passé pour, après, être en mesure de le saisir (et cette seconde étape, on l'a dit, n'est pas accessible à tous avec la même facilité). La plupart des dispositifs participatifs, s'ils suscitent bien quelques chocs dus à la rencontre des différences, ne se donnent pas les moyens de composer avec cette pluralité qu'ils appellent pourtant de leurs vœux, de

rendre compte et de prendre en compte la portée de ces rencontres plus ou moins violentes. On a vu comment la temporalité de la *Kitchen*, focalisée sur la réparation du vélo, empêche cela. Dans un tel cadre, la possibilité d'échanges argumentés s'avère compromise et les *empowerment projects* s'appuient sur des options morales qui ne sont pas mises en débat faute de temps. Ceci dit, lorsque l'évitement des controverses est adjoint à une politique de l'hospitalité aussi forte que celle qui constitue le fond moral de la *Kitchen*, on assiste à l'instauration d'un rapport particulier au politique plutôt qu'un « évitement du politique » (Eliasoph 1998).

Chez Caterpillar, la contrainte de format est exacerbée par le déploiement de la participation dans un univers fortement hiérarchisé. Sans craindre les oxymorons, il y est affirmé que l'ouvrier *doit* s'investir *volontairement* dans la participation, et ne peut en outre le faire que dans les cadres imposés par les indicateurs PQVC qui ne sont, pour leur part, jamais mis en discussion. En outre, la participation s'y déploie sans souci pour les contraintes de l'activité de l'ouvrier, que je discute en détails dans la section qui suit.

5.2 Conditions de réalisation

Un second ensemble de conditions de participation est apparu clairement au cours de l'enquête à la *Kitchen*, où participer équivaut à *faire ensemble*. Ceci dit, sur les autres terrains aussi, on participe toujours à quelque chose. Il semble donc qu'une visée de réalisation soit inhérente à la participation et il apparaît que celle-ci la contraint. C'est ce que j'entends indiquer avec l'idée de *conditions de réalisation* : la visée pratique dans laquelle prend place la participation lui impose ses limites. Mais la place accordée à la réalisation n'est pas la même dans tous les dispositifs étudiés.

Chez Caterpillar, la participation se déploie en soumettant l'activité des ouvriers à ce que L. Thévenot (2010) nomme une « réduction substantielle à l'objectif ». Les indicateurs PQVC cadrent l'activité des travailleurs en soumettant leurs réalisations à une exigence d'inscription dans ses formats. Ici, la participation ne vise donc pas à déplacer les modalités d'évaluation du travail mais à soumettre celui-ci aux objectifs contenus dans les indicateurs PQVC, étant en outre particulièrement éloignés de ce qui importe aux ouvriers, de ce pour quoi ils estiment être payés. Si cette participation ouvre à certaines formes de doute sur le travail, celles-ci sont cadrées d'une manière telle qu'elles sont strictement inefficaces en regard de ce qui compte aux yeux des ouvriers.

Aux premières heures de la Maison, on pourrait croire que la participation fut valorisée pour elle-même, qu'il s'agissait de ne participer qu'à la participation. Il était plutôt question de prendre part à l'avènement du socialisme d'autogestion. Cet horizon, bien qu'éloigné, imposait alors ses contraintes procédurales et organisationnelles sur les traditionnelles hiérarchies de métiers. Aujourd'hui, il s'agit plutôt de proposer des soins de qualité aux habitants du quartier, ce qui a le bénéfice d'inviter les travailleurs à reconnaître les contributions variées des différents secteurs à cette réalisation. Il apparaît alors que les travailleurs pour lesquels la Maison médicale est avant tout axée vers les soins à apporter aux patients subissent fortement le décalage entre, d'une côté des réunions régulières de réflexion sur l'organisation (ce que fait le gouvernement participatif) et de l'autre leur activité médicale (ce que fait la communauté gouvernée). La situation est proche de celle observée aux heures de gloire des Cercles de Qualité dans les usines française par Borzeix et Linhart (1988, 50) : « des groupes de débats, de concertation, de proposition ou de résolution de problèmes et non des groupes de fabrication proprement dite ».

A la *Bicycle Kitchen*, la participation est incrustée dans l'activité elle-même. Cela permet une attention à ce qui meut le *client* vers la participation (ici, réparer son propre vélo) sans exiger de lui

qu'il soit capable d'en délibérer publiquement, ni même d'exprimer ses intérêts individuels. La participation à la communauté peut ainsi se faire sans imposer d'en passer par de grandes argumentations ni des formalisations des propos en intérêt personnel. Au contraire, la *Bicycle Kitchen* fait place à des troubles qui seraient considérés comme « petits » et « particuliers » dans une organisation fondée sur les convictions politiques écologistes des bénévoles où le vélo est considéré comme une « cause » à défendre en toute généralité. Elle peut également reconnaître des inquiétudes trop « intimes » voire « égoïstes » pour être prises en considération par des associations de défense des intérêts cyclistes qui n'a que faire des attachements d'une personne à son vélo tant que ceux-ci ne sont pas considérés comme des « options » auxquelles tout un chacun peut avoir accès. L'attention aux conditions de réalisations ne doit donc pas mener à une économie totale de la discussion. Une participation focalisée sur des réalisations concrètes peut faire place à l'usage et à l'usager et, ainsi, permettre un élargissement considérable de ce dont il est convenu de s'occuper dans les dispositifs participatifs. Les définitions, à la fois de la politique et de ses objets, sont ouvertes. Ce qui peut être mis en commun est élargi.

Ceci dit, notre incursion à la *Kitchen* nous invite à la vigilance dans le cas d'une éventuelle extension de ce projet. En effet, agacés de devoir « baratiner » sans lien avec leur activité, certains participants pourraient défendre un slogan du type « tout dans le travail, rien dans le blabla » et ainsi déconnecter la participation de son horizon démocratique, comme cela semble être le cas à la *Kitchen*. La politique de cet atelier se déploie sous un horizon de réalisation relativement modeste : le projet émancipatoire de l'*empowerment* des participants sort étriqué de cette limitation de l'autonomie visée à la capacité de changer un pneu de vélo.

Si elle permet de faire place à des expérimentations n'ayant pas à être d'emblée publicisées, à des contributions n'ayant pas à être formulées dans un cadre généralisant, elle s'éloigne dans le même temps des exigences légitimes des espaces publics 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 avancée par Margaux à la Maison médicale.

5.3 Les asymétries qui en découlent

Les deux ensembles de conditions mis en exergue ci-dessus font peser sur les participants des contraintes qu'ils ne sont pas tous en état de prendre en charge de la même façon. Dès lors émergent des asymétries entre participants que les dispositifs méconnaissent et ne sont donc pas en mesure de rééquilibrer.

Ainsi, avec les conditions de format, émerge une asymétrie de pouvoirs : mieux les contributions des participants sont, en amont du moment de la participation, préparées dans les formes requises pour la mise en commun, plus celles-ci pourront être prises en compte. Autrement dit, les participants qui sont préalablement disposés à intervenir dans les formats attendus ont bien plus de chances de contribuer effectivement que ceux qui ne parviennent pas à s'y plier. Les dispositifs de participation négligent le coût des transformations qu'ils requièrent et ne se soucient que de ceux qui sont « apprêtés » (Stavo-Debaugé 2004) ou « disposés » (Bourdieu 1979) à intervenir dans les formats requis. Les approches classiques de la participation font de même en voulant reconnaître chez tout un chacun une capacité à participer ou un « savoir » qui devra être

pris en compte (e.a. Sintomer 2008). Tant les dispositifs participatifs que les sciences sociales qui les étudient sont donc marqués par un défaut d'attention à la vulnérabilité des participants.

Il est pourtant important, à la fois sociologiquement et politiquement, de considérer que les « épreuves de l'appartenance » (Stavo-Debauge 2009) aux communautés portant un impératif participatif sont d'une densité forte, à laquelle l'étranger n'est pas systématiquement disposé, que le nouveau venu n'est pas toujours en mesure d'endosser. Il s'agit donc de reconnaître que l'impératif participatif, par les charges qu'il impose, ne fonde pas un modèle politique particulièrement ouvert : l'institution démocratique et émancipatoire de la participation ne se fait que sur fond d'une fermeture aux expressions du doute non préparées préalablement au format de mises en commun prédéfinis.

Dès lors, il importe de reconnaître que la participation constitue toujours une épreuve pour la personne, une épreuve éprouvante. En ce sens, il n'est pas suffisant de se contenter de mêler notre voix à celles de ceux qui, plein d'engouement, vantent la participation parce qu'elle autorise le déploiement et le développement de capacités personnelles négligées dans les modes représentatifs de gouvernement. Ce que nous devons maintenant ajouter, c'est que la participation ne suscite pas que des bienfaits, qu'elle provoque aussi autre chose que des dynamiques de politisation. L'épreuve de la participation peut être porteuse de maux qui peuvent marquer de leur empreinte ceux que ces dispositifs oppriment ou humilient. En témoigne le cas des collègues de Margaux, qui ont quitté la Maison médicale, et plus généralement les nombreux « déserteurs » de la démocratie participative (Charles 2012c) qui sont trop vite oubliés par les instigateurs de ces dispositifs.

La question des conditions de réalisation nous a fait porter attention à ce qui meut les personnes vers les dispositifs participatifs, à ce *pour* quoi elles participent et à ce qui leur importe dans la participation. Cette question est généralement méconnue par les sciences sociales de la participation (et les instigateurs de ces dispositifs), lesquelles sont généralement convaincues des vertus de la participation. En effet, elles fondent leur intérêt pour cet objet sur le constat d'une *souffrance objective* du défaut de participation : ils considèrent que les organisations font habituellement trop peu de place à l'expression des voix de chacun (e.a. Warren, 2009). La participation est alors considérée comme un « bien en soi » qui vaudrait en tant que telle, serait désirée par tous, ne serait jamais remise en cause et n'aurait donc jamais à être justifiée. Ce bien de la participation constitue le fondement de toute politique participative mais s'avère, dans le même temps, réduit à l'état de postulat indiscutable, interdisant de s'interroger sur le potentiel défaut d'inclinaison à prendre part, qui pourrait pourtant nous informer grandement sur ce qui est fréquemment repéré comme des incapacités, incompétences, attitudes de retrait, et cetera. Autrement dit, la non-participation ne conduit pas systématiquement à une *souffrance subjective* : peu nombreux sont ceux qui s'engagent publiquement parce qu'ils estiment souffrir d'être réduits à l'abstentionnisme qui effraient les défenseurs de la démocratie participative.

En effet, en ne s'engageant pas dans ces dispositifs, les participants potentiels peuvent se satisfaire de ne pas être tenus responsables de l'état du monde, se plaire dans la division et la spécialisation des tâches qui leur permettent une forme de repos confiant sur les autres. Ils ont parfois de bonnes raisons de goûter à la séparation entre experts et profanes, qui les décharge d'avoir à participer à tout et pose des limites à notre imputabilité individuelle (même si, simultanément, cela limite notre autonomie). Si les participants auxquels les sciences sociales de la participation font référence ne sont pas incessamment portés vers la participation, c'est aussi parce

qu'ils sont occupés à d'autres choses, qui peuvent leur sembler tout aussi importantes : s'alimenter, prendre soin des leurs, honorer d'autres engagements, se soucier de leurs voisins, découvrir de nouveaux espaces, et cetera. Il n'est pas question pour autant de légitimer les injustices inhérentes aux transports d'expertise et à la reproduction sociale que ces divisions du travail (entre autres politique, mais pas seulement) font généralement venir, lesquelles ont été largement décrites par la sociologie de Pierre Bourdieu (e.a.1970 et 1979). Ce que nous entendons plutôt indiquer c'est qu'il est tout à fait compréhensible, et parfois légitime, de ne pas « vouloir »¹⁹ participer. Une forte différence apparaît entre les participants qui disposent dès leur entrée d'une « envie » de participer (qu'elle soit ou non constituée en raison, en volonté ou en conviction), et ceux qui n'en ont que faire, qui s'en fichent, qui n'en voient pas l'intérêt, qui n'y trouvent aucun plaisir, qui ne sont pas convaincus qu'il y a un bien à y réaliser. Là se donne à voir une seconde asymétrie qui est tout autant négligée par les dispositifs et les sciences sociales de la participation que la première, celle de la mise en forme préalable.

Plus encore, il importe de noter que la plupart des dispositifs sont imposés aux participants (du moins à la grande majorité d'entre eux qui n'a pas pris part à leur instauration), sur fond du constat d'un défaut d'égale participation de tous à la gestion du commun. Les sollicitations à prendre part qui en découlent peuvent alors faire violence aux participants dans les cas (fréquents) où elles s'imposent à ceux qui n'ont pas nourri ce désir de prendre part. Pour revenir à l'exemple de la Maison médicale, on comprend aisément que les participants ne sont pas disposés aux mêmes efforts lorsqu'il s'agit de « faire son boulot » ou lorsqu'ils veulent instaurer un « socialisme d'autogestion ». S'interroger sur l'injonction participative ne peut donc pas se limiter à une rapide critique de sa verticalité (qui n'est certes pas impuissante, mais est pour le moins réductrice et manque ce qui nous paraît essentiel). Il nous semble plus utile d'abandonner le mythe de l'horizontalité pour plutôt s'inquiéter de ce dont se soucient les participants, de ce qui leur importe, ce qui les meut vers ces espaces et s'y avère souvent mis à mal. C'est à ce prix que l'on pourra questionner l'impératif participatif contemporain, ses limites mais aussi ses bienfaits. En ayant en tête ces conditions de la participation, il est envisageable de penser des dispositifs participatifs plus conséquents avec eux-mêmes, plus respectueux de leurs participants et, on peut l'espérer, plus critiques.

6 Quelques questions pour (ne pas) conclure

Cette double critique de la méconnaissance des asymétries ne conduit pas à une critique absolue de la participation. Elle invite plutôt à porter attention aux conditions de la participation, à reconnaître son caractère éprouvant pour la personne qui n'y est pas préparée. Il serait sans doute bon de veiller à rendre moins difficile le cheminement requis par ces dispositifs, celui qui impose la transformation de l'expérience d'un trouble pour sa mise en commun dans la participation. De là découlent plusieurs pistes de réflexions, plusieurs questions que le sociologue que je suis se contente de poser sans pouvoir y apporter de réponses. Les pages qui précèdent n'ont pas d'autres prétentions que celle d'aiguiller le regard des acteurs de terrains vers des pans généralement méconnus de la participation.

¹⁹ Je fais ici usage du verbe “vouloir” pour faciliter la communication mais il ne me paraît pas particulièrement approprié. En effet, la “volonté” sur laquelle il prend appui est généralement considérée comme étant logée dans l'esprit d'un individu. Or, les études de cas nous l'ont montré, la “motivation” à prendre part repose grandement sur un environnement plus ou moins préparé pour faciliter ladite participation. En outre, le “désir” de participer doit également être considéré dans une communauté particulière, c'est-à-dire sans négliger ses dimensions collectives.

Premièrement, il me semble qu'il convient d'examiner les conditions de passage entre des formes de participation ancrées dans le *faire*, impliquant une reconnaissance des attaches et aspérités de l'environnement matériel, et des formes plus conventionnelles de participation, légitimes en regard des formats démocratiques contemporains. Il est dès lors utile de penser les conditions d'un cheminement de la critique à l'intérieur des dispositifs participatifs : d'une critique ancrée dans un espace localisé et des habitudes personnelles vers l'émergence d'une critique orientée vers l'intérêt général. Il faudrait alors faire place, dans les moments et les lieux de participation, aux objets autour desquels se constituent les doutes sur lesquels les participants entendent fonder leurs contributions. Ces doutes sont cependant souvent difficilement partageables en public ; il faut alors prendre le temps de les mettre en forme de manière à ce qu'ils puissent également être reconnu dans leur éventuelle contribution au bien commun de la communauté en question. Accorder une place au *faire* dans la participation ne conduit pas automatiquement à ce que les principes politiques de légitimité soient bannis, laissant alors place à des formes de personnalisation des pouvoirs incompatibles avec les principes démocratiques. Se rapprocher de ce qui importe aux participants dans leur activité contient bien ce risque, on ne peut le négliger. Mais cela pourrait aussi permettre de déployer des dispositifs un peu plus conformes aux attentes et ressorts des personnes qui font l'effort d'y prendre part. Il est alors utile de s'interroger sur les capacités requises pour prendre part et sur les motivations à participer. Dans une visée pédagogique, il serait également important d'envisager des dynamiques d'apprentissage de ces compétences et d'acquisition de ces motivations. Sans négliger que ces dispositifs formatifs feront certainement, eux aussi, peser de lourdes charges sur les participants.

Dans la foulée, il me semble utile de poser la question de *ce à quoi* et *ce pour quoi* on participe. Sur quoi la participation est-elle censée donner prise ? S'il s'agit de s'interroger sur la participation au travail, comme ce fut principalement le cas ici, il est utile de rappeler qu'il peut être perçu de diverses manières (en tant qu'activité, réalisation concrète et pratique ; en tant qu'expérience et source de développement professionnel ; en tant qu'organisation ; en tant que relation de pouvoir ; en tant que production de valeur). Selon la perception pour laquelle on optera, la portée de la participation sur *ce* travail sera aussi définie plus spécifiquement. Une autre question décisive tient aux acteurs de la participation, à leurs positions respectives, aux moyens d'agir qui leur sont accessibles. Qui participe et avec quels moyens ou ressources ? Le monde du travail pose avec force le problème de l'asymétrie des acteurs et des inégalités dans la participation. En effet, que veut dire participer pour les salariés dont le propre est de se trouver dans une relation de subordination contractuelle par rapport à leur employeur ? Tous les salariés ne maîtrisent pas également les compétences requises pour participer, et tous n'ont pas forcément envie de participer dans le cadre prédéfini des dispositifs de participation institués.

La participation, si elle ouvre bien quelques possibilités, n'en ferme pas moins d'autres. Si elle est habilitante, elle est aussi contraignante. Elle doit dès lors être considérée à la fois comme source d'exclusion et d'inclusion, et sa dimension éprouvante mérite d'être questionnée. Se pose ici la question des limites de la participation, qui peut opérer à la fois comme une ressource et comme une contrainte. Cette interrogation amène à investiguer les finalités individuelles et collectives de la participation, à étudier les compatibilités ou incompatibilités entre participation individuelle et collective, directe et indirecte. La participation au travail révèle une diversité de dispositifs et de pratiques qui attestent de la polysémie du terme et qui, surtout, ont une portée variable sur la réalisation des tâches attendues du travailleur et sur les autres modalités de participation (par exemple syndicale, mais je pense aussi à ce que l'on nomme habituellement les « moments de

convivialité » et que les séances de *team building* essaient de développer). Plus encore, à côté du surinvestissement participatif de certains pans du travail, d'autres se caractérisent au contraire par un défaut de participation ou une participation empêchée.

Il semble également que, au nom de la culture de la participation et de l'engagement soutenant les dispositifs participatifs, les incitations à participer se multiplient jusqu'à générer parfois un sentiment de perte de temps et de sens. Lorsque la participation est liée à une injonction qui ne peut être investie de signification, ni pour soi-même, ni pour la chose à réaliser dans le cours de son activité, ni pour le collectif de travail, elle devient éprouvante et s'éloigne des conditions d'un travail bien fait (aux yeux de celui qui le réalise).

Pour finir, il me semble nécessaire de revenir sur un constat partagé par une très large majorité des études empiriques de la démocratie participative : dans ces lieux, les interventions des personnes non mandatées et non spécialistes sont quasi systématiquement vouées à l'échec (jugées « à côté de la plaque », elles ne sont alors pas prises en considération). Le plus souvent, les auteurs de ces études attribuent ces échecs à des déficiences *organisationnelles* : absence de procédures spécifiques, manque de temps, vocation consultative du dispositif, asymétrie initiale des positions, limitation de la participation à certains objets prédéfinis, etc. Si l'impact de ces éléments est indéniable (une meilleure organisation de la participation pourrait la rendre plus vertueuse), les propos défendus ici montrent qu'il est important de ne pas s'y limiter et d'explorer d'autres pistes. On peut en effet indiquer que les défauts dont sont affublées les interventions des participants ne s'expliquent pas uniquement par ce que ces derniers *font* (plus ou moins mal), mais aussi par ce qu'ils emportent avec eux dans les différents lieux voués à la participation. Là se situe la source de mon inquiétude, que je voudrais partager avec les lecteurs, laquelle conduit à porter particulièrement attention aux participants pour ne pas vider de son sens la participation. Les dispositifs participatifs observés sont fondamentalement inhospitaliers à l'égard de ce à quoi ils prétendent pourtant faire place, c'est-à-dire aux propriétés singulières et aux dispositions personnelles de leurs participants. Cette inconséquence est constitutive des lieux de participation, qui sollicitent sans cesse la subjectivité des personnes (le sentiment, l'avis, les convictions, etc.), pour aussitôt la tenir en respect (défaut d'objectivité, de perspective, de généralité, etc.). Comment faire face à cette absurdité tout en préservant le potentiel critique d'une participation directe qui me semble résider dans sa capacité (certes difficile à réaliser mais néanmoins possible) à faire entrer en politique des personnes et des objets ? La question est posée, les réponses restent à explorer...

Bibliographie

- Auray, Nicolas. 2007. « Le modèle souverainiste des communautés en ligne: impératif participatif et désacralisation du vote ». *Hermès* (47): 137–144.
- Berger, Mathieu. 2008. « Répondre en citoyen ordinaire. Pour une étude ethnopraxique des engagements profanes ». *Tracés* 2 (15): 191–208.
- . 2009. « Répondre en citoyen ordinaire. Enquête sur les “engagements profanes” dans un dispositif d'urbanisme participatif à Bruxelles ». Thèse pour le doctorat de sociologie, Bruxelles: Université Libre de Bruxelles.
- Berger, Mathieu et Carole Gayet-Viaud. 2011. « Du politique comme chose au politique comme activité. Enquêter sur le devenir politique de l'expérience ordinaire ». In *Du civil au politique. Ethnographies du vivre ensemble*, dirigé par Mathieu Berger, Daniel Céfaï et Carole Gayet-Viaud, 9-25. Bruxelles: Peter Lang.
- Bernardi, Bruno. 2008. « L'opposition entre représentation et participation est-elle bien fondée? » La vie des idées. <http://laviedesidees.fr/L-opposition-entre-representation.html>.

- Boltanski, Luc, et Eve Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Borzeix, Annie, et Danièle Linhart. 1988. « La participation: un clair-obscur ». *Sociologie du travail* 1 (88): 37–53.
- Bourdieu, Pierre. 1979. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Les Editions de Minuit. Paris.
- Bourdieu, Pierre et Jean-Claude Passeron. 1970. *La reproduction : Éléments d'une théorie du système d'enseignement*, Les Editions de Minuit. Paris.
- Breviglieri, Marc. 2002. « L'horizon du ne plus habiter et l'absence du maintien de soi en public ». In *L'Héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme*, édité par Daniel Céfai et Isaac Joseph, 319– 336. La Tour-d'Aigue: Editions de l'Aube.
- . 2004. « Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine ». *Histoire & Société. Revue européenne d'histoire sociale* (9): 18–29.
- . 2009. « L' "épuisement capacitaire" du sans-abri comme urgence ? Approche phénoménologique du soin engagé dans l'aide sociale (gestes, rythmes et tonalités d'humeur) ». In *Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance*, édité par Catherine Felix et Julien Tardif. Nice: RevEl@Nice. <http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=795>.
- Breviglieri, Marc, et Luca Pattaroni. 2005. « Le souci de propriété. Vie privée et déclin du militantisme dans un squat genevois ». In *La société des voisins*, édité par Bernard Haumont et Alain Morel, 275– 289. Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Breviglieri, Marc, et Joan Stavo-Debauge. 2006. « Sous les conventions. Accompagnement social à l'insertion: entre sollicitude et sollicitation ». In *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, édité par François Eymard-Duvernay, II:129–144. Paris: La Découverte.
- Charles, Julien. 2012a. « Une participation éprouvante. Enquêtes sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment ». Thèse pour le doctorat de sociologie, Paris / Louvain-la-Neuve: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales / Université Catholique de Louvain.
- . 2012b. « Les charges de la participation ». *SociologieS [En ligne]*. Premiers textes. <http://sociologies.revues.org/4151>.
- . 2012c. « Comment la cartographie méconnaît les habitants. Le formatage de la participation dans une commune belge ». *Participations. Revue de sciences sociale sur la démocratie et la citoyenneté* (3): 155– 178.
- Cheyns, Emmanuelle. 2011. « Technical Rationality and (De)politicisation of Standards. Multi-Stakeholder Initiatives in Sustainable Agriculture ». In *Governing through Standards*, édité par Peter Gibbon, Stefano Ponte, et Jakob Vestegaard. London: Palgrave Editions.
- Davezies, Philippe. 1993. « Éléments de psychodynamique du travail ». *Éducation permanente* 116 (3): 33– 46.
- Eliasoph, Nina. 1998. *Avoiding politics. How Americans produce apathy in everyday life*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- . 2011. *Making Volunteers. Civic Life after Welfare's End*. Princeton: Princeton University Press.
- Ferreras, Isabelle. 2007. *Critique politique du travail: travailler à l'heure de la société des services*. Paris: Les Presses de Science Po.
- . 2012. *Gouverner le capitalisme?* PUF. Paris.
- Flanquart, Hervé, et Claudette Lafaye. 2001. « L'habitant et le militant : dispositifs participatifs et associations dans l'agglomération dunkerquoise ». In *Actions associatives, solidarités et territoires*. Saint-Étienne: Publications de l'Université de Saint-Étienne.
- Joly, Pierre-Benoit, et Claire Marris. 2003. « La participation contre la mobilisation ? » *Revue internationale de politique comparée* 10 (2): 195– 206. doi:10.3917/ripc.102.0195.

- Koveneva, Olga. 2011. « Les communautés politiques en France et en Russie ». *Annales. Histoire, Sciences Sociales* 3 (66): 787- 817.
- Lijphart, Arend. 1997. « Unequal Participation: Democracy's Unresolved Dilemma ». *The American Political Science Review* 91 (1): 1- 14.
- Manin, Bernard. « Volonté générale ou délibération. Esquisse d'une théorie générale de la délibération politique ». *Le Débat* n° 33 (1985): 72-93.
- Martin, Dominique. 1989. *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'Harmattan. Paris.
- . 1994. *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*. PUF. Paris.
- Pattaroni, Luca. 2007. « Le sujet en l'individu. La promesse d'autonomie du travail social au risque d'une colonisation par le proche ». In *Action publique et subjectivité*, by Fabrizio Cantelli et Jean-Louis Genard, 203-218. Paris: L.G.D.J.
- Périlleux, Thomas. 2001. *Les tensions de la flexibilité*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Richard-Ferroudji, Audrey. 2011. « Les limites du modèle délibératif: composer avec différents formats de participation ». *Politix* 4 (96): 161- 181.
- Ricoeur, Paul. 2001. « Autonomie et vulnérabilité ». In *Le juste* 2, 85-105. Paris: Editions Esprit / Le Seuil.
- Sintomer, Yves. 2007. *Le pouvoir au peuple. Jurys citoyens, tirage au sort et démocratie participative*. Paris: La Découverte.
- . 2008. « Du savoir d'usage au métier de citoyen ? » *Raisons politiques* 31 (3): 115.
- Stavo-Debaugé, Joan. 2004. « Les vices d'une inconséquence conduisant à l'impuissance de la politique française de lutte contre les discriminations. II. Apprêter un chemin au droit afin qu'il puisse exercer son autorité et confectionner des "catégories" qui autorisent l'action publique ». *Carnets de bord* (7): 32- 54.
- . 2009. « Venir à la communauté. Une sociologie de l'hospitalité et de l'appartenance ». Thèse pour le doctorat de sociologie, Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- . 2010. « Dé-figurer la communauté? Hantises et impasses de la pensée (politique) de Jean-Luc Nancy ». In *Qu'est-ce qu'un collectif? Du commun à la politique*, édité par Laurence Kaufmann et Dany Trom, 137- 172. Raisons pratiques 20. Paris: Editions de l'EHESS.
- . 2012a. *Le loup dans la bergerie. Le libéralisme politique en proie au fondamentalisme et au créationnisme*. Genève: Labor & Fidès.
- . 2012b. « Des "événements" difficiles à encaisser. Un pragmatisme pessimiste ». In *L'expérience des problèmes publics*, by Daniel Céfai et Cédric Terzi. Raisons Pratiques 22. Paris: Editions de l'EHESS.
- Thévenot, Laurent. 2010. « Des autorités à l'épreuve de la critique. L'opprimant du "gouvernement par l'objectif" ». *Rassegna Italiana di Sociologia* (4).
- . 2011. « Grand résumé de L'Action au pluriel ». *SociologieS*. <http://sociologies.revues.org/index3572.html>.
- . 2012. « Bounded justifiability. Three constructions of commonality in the plural ». In *Bounds and Boundaries: New Perspectives on Justice and Culture*, édité par Paul Dumouchel et Reiko Gotoh, à paraître. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Warren, Mark, 2009, « Citizen Participation and Democratic Deficits », *Activating the Citizen. Dilemmas of Participation in Europe and Canada*, édité par Joan, Debardeleben et Jon H. Pammett, Palgrave MacMillan, pp. 17-40.

1	Quelques balises pour appréhender la démarche	1
1.1	Revisiter la participation : éléments théoriques.....	1
1.2	Enquêter sur la participation.....	3
2	Charges et révision d'un ambitieux projet autogestionnaire	4
2.1	Fondation de la Maison médicale	4
2.2	Le choc de l'arrivée des nouveaux	6
2.3	Révision de l'organisation	7
3	Le management participatif comme entrave à la politisation	8
3.1	Caterpillar Production System.....	8
3.2	La participation en équipe de l'après-midi	8
3.3	La participation et ses à-côtés en équipe du matin.....	9
3.4	Ce que fait le management participatif.....	10
4	La participation comme réparation de son propre vélo.....	11
5	Conditions de la participation	14
5.1	Conditions de format.....	14
5.2	Conditions de réalisation.....	16
5.3	Les asymétries qui en découlent.....	17
6	Quelques questions pour (ne pas) conclure.....	19
	Bibliographie.....	21