

Tensions dans la participation

La transformation de SMart en coopérative soulève inévitablement la problématique de la participation au travail et de sa dimension politique. En effet, au-delà du statut juridique proprement dit, l'idée de coopérative charrie un idéal démocratique. Se pose alors frontalement la question de la « participation citoyenne » au travail dont je voudrais clarifier ici quelques dimensions ¹.

Nous vivons en démocratie. La plupart d'entre nous bénéficient donc du statut de citoyen. Celui-ci impose quelques devoirs et ouvre de nombreux droits. Il autorise aussi, voire invite, à considérer les rapports sociaux à partir d'un référentiel démocratique : en tant que citoyens, nous pouvons évaluer les situations qui nous paraissent problématiques à l'aune des principes d'égalité et de justice.

Au travail, force est de constater que cette perspective n'est pourtant pas largement partagée, ni même discutée, et encore moins promue. En la matière, l'entreprise capitaliste et son gouvernement des actionnaires dominant nos représentations. Tout en le masquant, c'est alors un autre projet politique qui est à la fois véhiculé et visé, lequel est commun aux tenants du néolibéralisme : il ne faut gêner ni les volontés, ni les actions de l'entrepreneur. La limitation du pouvoir des puissants est pourtant bien l'une des choses principalement visées par la démocratisation, que ce soit celle des Etats ou des entreprises ².

Bref, la citoyenneté démocratique constitue un horizon largement partagé dans nos sociétés mais elle est généralement négligée dans l'espace du travail. Est-ce contradictoire ? Non, car l'absence de référence à cet idéal indique plutôt que la capacité à saisir la qualité politique du travail ne va pas de soi, et qu'il n'est dès lors pas évident de faire valoir la moindre ambition démocratique dans l'espace du travail. Comme toute capacité, celle-ci est « distribuée » dans un environnement (matériel, normatif, organisationnel...) qui l'entrave ou, au contraire, la soutient.

Faire le choix de la coopérative, c'est opter pour une structure juridique et des modalités de gouvernement du travail qui favorisent l'exercice de cette capacité chez ses membres. En effet, de nombreuses analyses indiquent que la citoyenneté au travail est plus qu'une utopie, qu'elle se réalise dans différents contextes ³. Je n'aborderai pas ici le détail de ces enquêtes, qui constituent l'arrière-fond empirique de mon propos. Ici, je rendrai compte de quelques tensions inhérentes à la démocratisation du travail et de son organisation. J'indiquerai que si cet horizon est souhaitable, sa réalisation n'est pas pour autant spontanée, simple, apaisée et linéaire.

¹ Une part de ces dimensions a été mise en lumière dans des articles rédigés avec d'autres, que je me dois de mentionner ici : d'une part, Anni Borzeix et Bénédicte Zimmermann et, d'autre part, Mathieu Berger. D'autres n'auraient pu être exprimées sans les précieux dialogues que j'entretiens avec Christine Delhaye, Isabelle Ferreras, Quentin Mortier, Joan Stavo-Debauge et Laurent Thévenot. Je les en remercie sincèrement.

² Sur cette analogie, voir les travaux d'Isabelle Ferreras. Comme pour chaque auteur convoqué ici, je propose l'une ou l'autre référence bibliographique en fin de document.

³ Non seulement dans des coopératives et plus généralement dans l'économie sociale (bien que ce ne soit pas systématique) mais aussi dans des entreprises capitalistes (ce qui est encore moins souvent le cas).

FAIRE/DIRE

Certains considèrent qu'il n'y a pas de travail sans participation, sans implication, sans engagement personnel dans la réalisation des tâches. Travailler, c'est faire face aux aléas des situations concrètes, instables, jamais conformes au modèle ou au guide. Automatiser le travail constitue sans doute le rêve de nombreux entrepreneurs mais le cauchemar des ingénieurs qui sont en prise avec les problèmes que pose la réduction du monde à quelques formules mathématiques.

Dans une telle perspective, la participation constitue le point de passage obligé entre le « travail prescrit » et le « travail réel ». Mais cette définition de la participation n'a rien de coopératif, rien de démocratique. En se focalisant sur l'activité dans ce qu'elle a de plus particulier, de plus situé, elle limite le travail à un geste opératoire. Il n'est pas question ici de mépriser les problématiques qui découlent de ces lectures « cliniques » et « ergonomiques » du travail, mais plutôt d'indiquer qu'elles ne devraient pas être dissociées de problématiques de justice et d'organisation.

En sciences politiques, c'est d'ailleurs une définition beaucoup plus ambitieuse de la participation qui prévaut. Dans ce champ de recherches, la participation est habituellement considérée comme un échange d'arguments rationnels en vue de parvenir à un consensus. La participation se réaliserait alors au cours de réunions ad hoc, où les personnes rassemblées se forcent à sortir de leurs histoires singulières pour contribuer au bien commun. Ici, sans généralisation, sans justification, sans argumentation, il n'y a pas de participation.

Or, on l'a vu, la participation ne peut être réduite à une parole : elle tient aussi à des gestes posés. Ceci se donne particulièrement bien à voir au travail, lequel est un espace de création ou de production. Plus nettement qu'ailleurs, si on y participe à quelque chose, c'est pour faire quelque chose. Et pour faire mieux, la coordination entre les personnes est souvent nécessaire. Cette médiation collective impose de se détacher quelque peu du « faire » pour se réaliser, également, dans un « dire » : la participation, aussi ancrée dans des activités pratiques soit-elle, implique des temps de réflexion collective hors du cours des actions.

Se dessinent ainsi des lieux d'élaboration de l'activité, non seulement dans ses modalités de mise en œuvre effective mais aussi dans sa signification. Autrement dit, une telle appréhension de la participation, qui prend l'activité professionnelle pour point de départ sans s'y cantonner, permet aux personnes de participer autour d'enjeux qui les concernent, de (re)prendre la main sur leurs tâches, de donner du sens à leur implication dans ce qui constitue parfois un « sale boulot », de penser l'inscription du travail dans un territoire donné, voire dans la société en général.

DEMANDER/RÉPONDRE

Passons maintenant à une deuxième tension, perceptible dans l'histoire même de la participation au travail. On y observe d'un côté une participation volontaire : les travailleurs s'organisent eux-mêmes pour produire ou consommer. Les coopératives ouvrières, principalement d'inspiration anarcho-communiste, représentent le mieux ce premier pôle. Le second est incarné par les phalanstères et autres familistères promus par les industriels adeptes du socialisme utopique. Ils donnent lieu à une participation involontaire, imposée par l'employeur. Dans le premier cas, la participation est une demande et, dans le second, elle constitue plutôt une réponse ⁴. Ce sont souvent les expressions anglophones *top-down* et *bottom-up* qui sont mobilisées pour décrire cette distinction.

La différenciation des modalités inaugurales de la participation ne considère cependant qu'une part du problème. Dans un cas comme dans l'autre, la participation devient rapidement le prix à payer pour accéder aux bénéfices de l'entreprise et, en premier lieu, à ceux associés au statut de travailleur

⁴ Je fais ici écho au titre de la thèse de doctorat de Mathieu Berger : *Répondre en citoyen ordinaire*.

(reconnaissance sociale, perception d'un revenu et d'autres avantages). Les possibilités de ne pas participer sont alors profondément réduites et pour le moins risquées.

Mais la participation est peut-être tout aussi coûteuse que la non-participation. En effet, l'institutionnalisation de la participation crée un écart entre, d'une part, les motifs qui poussent ses instigateurs et les modalités d'engagement qu'ils vont dès lors susciter et, d'autre part, les raisons qui portent les participants à entrer dans ces espaces et leurs manières de s'y exprimer. Dès lors, la question qui s'impose est la suivante : une fois le moment originel (dé)passé, comment la participation se déploie-t-elle ? En suivant un plan imposé et des recettes à appliquer, ou en développant des espaces de réflexivité sur les pratiques donnant lieu à des révisions de l'organisation de la participation ? En d'autres termes, les formats de participation (ou d'engagement, comme l'écrit Laurent Thévenot) sont-ils révisibles par les participants ?

Il ne fait aucun doute que l'appréhension initiale de la participation, conquise ou concédée, se répercute dans le présent. Une participation voulue par les travailleurs est intrinsèquement plus sensible à leurs volontés qu'une participation leur étant imposée. Mais il ne faut pas négliger que certaines formes de coopération, initialement autogérées, peuvent se rigidifier au point de devenir tout aussi bureaucratiques qu'une organisation taylorienne du travail.

La tension entre une participation imposée par les travailleurs et une participation imposée aux travailleurs, entre vouloir et devoir participer, ne recouvre donc pas entièrement la question, plus décisive à mes yeux, de la rigidité organisationnelle (et en creux la possibilité d'expérimentation au sens donné par John Dewey à ce mot). Le premier terme indique des étapes à suivre mécaniquement, le second fait place à des enquêtes sur des situations insatisfaisantes, enquêtes non seulement intellectuelles mais aussi porteuses d'effets pratiques sur les modalités de participation. D'une certaine manière, c'est donc la différence entre des espaces participatifs fermés et ouverts qui apparaît ici.

OUVRIR/FERMER

L'immense majorité des spécialistes patentés de la participation sont aujourd'hui troublés par l'absence de certains pans de la population dans les espaces qu'ils étudient. Leur malaise repose sur l'idée selon laquelle une participation démocratique n'a de sens que si elle est ouverte à tous, peu importent les manières dont les personnes s'y impliquent. Une telle « participation sans condition » est-elle envisageable ? Comme je l'ai montré avec Mathieu Berger, aucune théorie contemporaine de l'espace public n'invite à suivre cette voie. C'est aussi ce dont témoignent nos expériences quotidiennes : quiconque a déjà été appelé à le faire peut confirmer que participer, ce n'est pas faire n'importe quoi, n'importe quand, n'importe où, n'importe comment. Bref, pour qu'une participation soit reconnue comme telle, elle doit bel et bien remplir certaines conditions.

Dès l'introduction de ce texte, je notais que nous ne disposons pas tous du statut de citoyen. Certains sont déchus de leurs droits politiques, d'autres sont jugés trop jeunes pour en jouir, d'autres encore n'y ont pas accès parce qu'ils ne sont pas nés du bon côté de la frontière. Voilà un premier ensemble de conditions qui imposent une certaine fermeture à la participation. Chez SMart, cette tension se donne entre autres à voir dans l'intégration à la fois des permanents de la structure et des intermittents au service desquels les premiers travaillent. Cette formulation laisse voir que se joue également ici une part de la première tension abordée : au-delà de la diversité interne à chacun de ces deux groupes, leurs activités professionnelles sont assez nettement différenciées. Les espaces de participation vont-ils se réaliser dans un « dire » qui reconnaîtra les caractéristiques respectives de ces deux « faire » ?

Au-delà des critères formels de fermeture qui viennent d'être traités, d'autres plus implicites doivent être considérés. Chaque instrument de participation, chaque dispositif, impose aux participants de se conformer à ses attentes pour rendre compte de ce qui leur importe. Ces exigences semblent pour la plupart anodines : les personnes doivent être présentes pour espérer se faire entendre, utiliser un vocabulaire compréhensible par les autres, fournir des explications sur des choses qui leur paraissent aller de soi en d'autres lieux... Si ces conditions limitent la participation, dans le même temps, elles rendent possible la communication entre les participants. Elles sont donc à cet égard bien légitimes. Autrement dit, pour penser et réaliser une ouverture réelle de la participation, certains recadrages sont nécessaires. Comme l'a démontré Joan Stavo-Debaugé, ils permettent de réguler la participation et en maintiennent la possibilité. Mais si je consacre une part de l'espace qui m'est imparti à noter l'importance qu'il y a à reconnaître l'existence de cadres dans la participation, c'est aussi parce que cela constitue une étape nécessaire pour critiquer les formes de fermeture et d'exclusion arbitraires, violentes et injustes.

SOUMETTRE/AFFRANCHIR

La question qui vient d'être soulevée gagne à être considérée sous un jour plus personnel. La tension entre ouverture et fermeture pèse en effet directement sur ceux qui souhaitent s'impliquer dans ces espaces : chaque dispositif, par les fermetures qu'il impose, contraint les participants à se conformer à quelques exigences. Il faut alors réfléchir aux positions et moyens divers dont disposent les acteurs de la participation. Si, comme le défend Jean-Louis Genard, les projets participatifs s'appuient sur l'implicite de participants responsables, il importe que soient prises en compte les conditions d'exercice de la responsabilité et les moyens effectivement accessibles à cette fin dans un environnement donné. La mise en œuvre des droits et libertés individuels, dont celui de participer dans le cadre de son travail, nécessite un engagement institutionnel fort pour garantir la pratique de ceux-ci. En d'autres mots, si une communauté démocratique peut légitimement requérir de ses membres quelques qualités, elle est en devoir de les cultiver chez ceux-ci et d'assurer les moyens de leur exercice.

Il faut alors préciser que ces contraintes pèsent surtout sur ceux qui ne s'engagent pas d'emblée de manière adéquate. Ceux qui ne se montrent pas capables de se plier dès le départ aux exigences annoncées plus ou moins explicitement doivent apprendre à transformer ce qui leur importe pour le rendre compatible avec ce que le dispositif peut recevoir. La participation fait ainsi peser certaines attentes sur les personnes, elle constitue une « charge » que nous ne sommes pas tous et toujours prêts à porter ou à endosser.

Mais la participation peut aussi devenir un lieu d'*empowerment* pour user d'un terme à la mode : elle ouvre des possibles, crée de la latitude d'action et du pouvoir d'agir. Je ne vais pas entrer ici dans des considérations techniques sur cette pédagogie de la participation mais simplement indiquer qu'elle ne concerne pas seulement des capacités à s'exprimer publiquement. En effet, comme l'explique Pierre Bourdieu dans *La Distinction*, avant de donner son avis, il faut non seulement se sentir légitime à le faire mais aussi, antérieurement, considérer que l'on dispose d'un avis propre. Ceci permet de comprendre qu'une part importante des dispositifs participatifs contemporains accorde tant d'attention à la confiance en soi, à construire le sentiment d'être en droit de s'exprimer publiquement. Cela rend ces expériences un peu légères aux yeux de certains. Mais si le projet d'une démocratie participative consiste, au travail et ailleurs, à prendre en compte ceux qui sans elle ne sont pas entendus, elle doit se donner les moyens d'y parvenir, en reconnaissant que c'est justement sur ces personnes que vont peser le plus lourdement les charges de la participation. Sans cela, elle se limite à recueillir les voix dominantes, celles qui parviennent déjà se faire entendre.

EN GUISE DE CONCLUSION : POUR QUOI ET À QUOI PARTICIPER ?

Ce qui tient à cœur au participant est souvent perdu au fil des transformations inhérentes à l'engagement dans ces espaces. Alors qu'elle prétend se rapprocher des personnes pour prendre en considération ce qui leur importe, les qualités et contraintes des activités sur lesquelles porte la participation sont, en pratique, souvent négligées. Dès lors, si on participe toujours à quelque chose et que la participation fait bien quelques choses, ces choses n'ont parfois aucune valeur aux yeux des participants. Ils sont, par exemple, invités à prendre part à des discussions interminables, à coller des gommettes sur des cartes et des tableaux, à parler de leurs rêves, à choisir des images, à remplir des fiches pré-formatées... alors qu'ils espéraient participer à autre chose : résoudre d'autres problèmes pratiques, apaiser certains troubles, contribuer à quelque chose de plus ambitieux. Bref, la participation qui est permise est bien souvent éloignée de ce qui vaut pour les participants, de ce qu'ils entendent réaliser. Que fait alors cette participation au travail et au travailleur ? Quelles sont les ressources disponibles pour qu'il puisse participer autrement, pour déplacer les modalités, objets et finalités de la participation ?

L'espace du travail est particulièrement propice à l'expérimentation d'une participation démocratique forte. Effectivement, on l'a vu, travailler c'est toujours participer (au sens de l'implication personnelle dans la réalisation d'une tâche). Mais travailler, c'est aussi s'engager ou être engagé dans une entreprise (au sens économique du terme comme au sens généraliste) et contribuer à son projet politique. Participe-t-on à celui qui nous est imposé ou le définit-on collectivement ? Seule la seconde option peut être considérée comme relevant d'une participation démocratique et citoyenne ; elle seule prend en charge la question de la répartition des pouvoirs, à la fois au sens de capacité à faire faire quelque chose à quelqu'un, et au sens de la capacité à faire, tout simplement.

Dès lors, le travail est un espace où peuvent se redessiner les rapports de force. En effet, participer au travail, c'est penser les entours de l'entreprise collective, c'est réfléchir à ses contributions à la société, c'est prendre part à un bien commun qui dépasse l'addition des intérêts des parties prenantes. Mais, pour bien faire, cette extension ne doit pas laisser sous silence les troubles et problèmes qui se posent dans le cours des activités de chacun. C'est en faisant place à ceux-ci dans des discussions à prétention plus générale que peuvent s'imposer de nouvelles questions à l'agenda politique et que, plus fondamentalement, peuvent s'élaborer de nouveaux rapports au politique.

Julien CHARLES

Docteur en sociologie (EHESS et UCL),
chargé de recherches et de formations au CESEP,

Novembre 2015

SOURCES ET RESSOURCES

Berger, Mathieu, et Julien Charles. « Persona non grata. Au seuil de la participation ». *Participations* 9, n° 2, 2014: 5-36

Borzeix, Anni, Julien Charles, et Bénédicte Zimmermann. « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat? » *Sociologie du Travail*, 57/1, 2015: 1-19

Bourdieu, Pierre. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit, 1979

Charles, Julien. « **Les charges de la participation** ». *SociologieS*, 2012. — *La participation en actes : entreprise, ville, association*. Paris: Desclée de Brouwer, mars 2016

Dewey, John. *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*. Paris: Gallimard, 2014 (éd. or. 1929)

Ferreras, Isabelle. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris: Les Presses de Science Po, 2007 — *Gouverner le capitalisme ?* Paris: Presses Universitaires de France, 2012.

Genard, Jean-Louis. « De la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation ». *Politique et Sociétés*, 32/1, 2013: 43-62.

Laville, Jean-Louis. *Politique de l'association*. Paris : Le Seuil, 2010

Mortier, Quentin. *Et qu'est-ce que ça change ? Récits de l'économie sociale* (4 tomes), Monceau-sur-Sambre: SAW-B, 2014.

Stavo-Debaughe, Joan. « L'idéal participatif ébranlé par l'accueil de l'étranger. L'hospitalité et l'appartenance en tension dans une communauté militante ». *Participations*, 9/2, 2014: 37-70

Thévenot, Laurent. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris: La Découverte, 2006 —

« Autorités à l'épreuve de la critique. Jusqu'aux oppressions du "gouvernement par l'objectif " ». in Bruno, Frère. *Le tournant de la théorie critique*. Paris : Desclée de Brouwer, 2015: 269-293