

Avant-propos.

Un voyage du Nord au Sud dans les organisations alternatives des citoyennetés : des récits et des images

Amina Béji-Bécheur et Audrey Bonnemaizon

Après trois ans de recherche auprès de collectifs d'actions citoyennes¹, nous souhaitons, à travers cet ouvrage, raconter comment ces derniers s'organisent pour concrétiser leurs désirs de changement, leurs volontés d'améliorer leurs conditions de vie, de répondre aux enjeux climatiques, en prenant place dans les interstices des sociétés et des marchés, que ce soit à leur initiative ou quand ils sont enrôlés par les institutions pour participer à la décision publique. L'ensemble des collectifs étudiés rend compte de stratégies ou tactiques mises en œuvre pour atteindre de nouveaux horizons utopistes.

Mais avant d'aller plus loin, pourquoi ce terme d'organisation alternative des citoyennetés ? Et pourquoi Nord-Sud ?

1. Projet financé par l'I-Site Future de l'Université Gustave Eiffel, et l'Ademe. www.oac-ns.fr

1. Organisations alternatives des citoyennetés Nord-Sud

Les citoyens sont bien souvent présentés comme étant au cœur des prises de décision des dirigeants politiques ou économiques pour mettre en place des changements sociétaux et de nouveaux imaginaires².

La diversité des citoyens se fonde alors dans la figure du « citoyen convoqué » pour s'exprimer et participer *via* des dispositifs dédiés tels que la convention citoyenne, la démocratie locale et participative, les sondages, les réunions de concertation, l'engagement bénévole, etc.

Mais le terme même de participation citoyenne autorise à ceux qui s'y engagent de sortir des règles définies par les dispositifs institués qui l'organisent pour prendre part et contribuer aux transformations des champs économique, social ou culturel. La participation citoyenne s'incarne alors en organisations de diverses formes : associations militantes, coopératives de consommateurs, mouvements collectifs incluant une variété d'acteurs comme des partenaires privés, publics, des chercheurs et des citoyens.

Ces organisations alternatives des citoyennetés (OAC) sont développées par, ou avec, des citoyens qui expérimentent collectivement et localement de nouvelles manières de produire, d'habiter, de manger, de consommer, de recycler, de s'entraider, de décider, en réponse à des problématiques environnementales et sociales. Ces organisations se présentent comme autant d'alternatives ayant pour dénominateur commun un engagement dans une lutte pacifiste pour plus de démocratie, l'amélioration de l'accès aux droits pour les plus vulnérables, pour répondre aux défis climatiques.

Derrière ces façades de la participation citoyenne heureuse, comment les citoyens, dans leur diversité, parviennent-ils à s'extraire des limites que les institutions imposent à la création d'espaces autonomes d'utopies concrètes ?

Ont-ils toujours les moyens de développer leurs projets de changement ou sont-ils les instruments d'une grande fabrique de l'illusion de la participation citoyenne qui les maintient en marge ?

C'est ce que nous souhaitons vous raconter à travers quatorze histoires d'OAC avec lesquelles nous parcourons un chemin. Ces OAC, qu'elles soient en France, au Maroc et en Tunisie, s'écartent des chemins balisés du système dominant dans lequel elles se situent (qui sera qualifié dans chacun des cas étudiés), elles s'organisent dans les « interstices » des institutions en écho aux travaux d'E. O. Wright³, là où il est encore possible pour des personnes concernées et engagées de trouver des moyens d'exprimer librement leurs volontés, de les mettre en débat, de faire des choix collectifs, de les réaliser, de les mettre en commun. Ces OAC revendiquent l'expression dé-

2. Document du Conseil d'État, téléchargé le 29 décembre 2023. file:///Users/becheur/Downloads/EA18_CE_citoyennet%C3%A9_synth%C3%A8se(1).pdf

3. Wright E. O., Farnea V. et Peschanski J. A. (2020), *Utopies réelles*, La Découverte.

mocratique, les projets de respect du vivant, de solidarité, et souhaitent améliorer les conditions de vie des personnes. Elles se constituent en une altérité organisationnelle dans un rapport de dissonance avec l'existant. « Ce qui distingue une organisation alternative des autres organisations est donc cette permanente oscillation entre production d'altérité et d'altération dans laquelle les acteurs sont engagés. La présence des dialectiques multiples témoigne de la multiplicité des dehors constitutifs d'une organisation alternative : celle-ci n'est ainsi plus construite vis-à-vis d'un système dominant, mais vis-à-vis d'autres "dehors" (chacun des pôles des dialectiques constitutifs de la dissonance organisée par exemple)⁴. »

Ces organisations alternatives s'inscrivent dans des logiques interstitielles dans lesquelles les chercheurs que nous sommes sont embarqués dans différents rôles : passeurs, traducteurs, instruments, soutiens, et tout de même également « chercheurs ».

Locales, avec peu de moyens, elles bousculent nos croyances, déconstruisent nos certitudes, déplacent les limites des espaces prédéfinis dans lesquels on les contraint et enrichissent nos connaissances sur les stratégies interstitielles qu'elles déploient pour faire entendre leurs voix, d'autres voix, devenir légitimes et repousser les limites d'un système qui les place aux marges de la gouvernance de leur avenir. Les histoires que nous racontons dans cet ouvrage illustrent la fabrique de l'utopie réelle, elles tracent des voies inscrites dans la boussole proposée par Bruno Latour⁵, localisées mais connectées avec le monde, ici et ailleurs, aujourd'hui et demain. Elles nous autorisent à entrevoir des voies d'atterrissage réalisables et les quatre registres d'actions pour y parvenir : construire l'alternative, une question de bon sens (première partie) ; agencer la participation citoyenne au service de l'alternative (deuxième partie) ; agir dans les interstices des cadres institutionnels et les modifier (troisième partie) ; s'engager collectivement pour transformer l'écosystème (quatrième partie).

Afin de favoriser l'appropriation de nos recherches au-delà du cercle des lecteurs universitaires, nous avons emprunté la voie de la « publication autonome et indisciplinée⁶ » : ces histoires sont relativement courtes, imprégnées, autant que faire se peut, des voix des citoyens, habitants, sociétaires, ex-prisonniers, militants dont nous avons croisé la route, et parfois plus. Ces histoires sont enfin illustrées par des prises de notes visuelles (photos, cartes réalisées par les chercheurs eux-mêmes, images libres de droit) et par des représentations graphiques conçues par deux artistes. D'une part, Camille Messenger qui a interprété nos réflexions lors d'une journée de restitution des travaux par la facilitation graphique. Ces représentations donnent à voir les quatre thèmes structurant l'ouvrage. D'autre part, Léna Marty qui s'est inspirée de nos récits pour dessiner les chemins tortueux toujours indéterminés de cette participation citoyenne en mouvement, mais rendant possible l'horizon de l'émancipation collective.

4. Dorion L. (2017), « Construire une organisation alternative », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 264, p. 43-160.

5. Latour B. (2017), *Où atterrir ? : comment s'orienter en politique*, La Découverte.

6. Nicolas-Le Strat P. (2023), *Faire recherche en commun, Chroniques d'une pratique éprouvée*, Éditions du commun.

2. Construire l'alternative, une question de bon sens

L'alternative est un processus d'organisation (« *organizing* » au sens de Weick, 1969) s'éloignant d'un modèle dominant en crise (y compris dominant dans les représentations mentales des personnes), pour chercher à construire un nouveau « sens » s'écartant du modèle critiqué. Dans les quatre cas présentés dans cette première partie, la question du(des) sens partagé(s) ou commun(s) précède l'engagement des citoyens dans une organisation alternative et en organise l'orientation ou les sens/essence de l'action.

Dans le premier chapitre, les partenaires de la stratégie alimentaire de la mairie de Montreuil interrogent le sens d'une alimentation de qualité. La notion d'alimentation durable, telle qu'elle est mise en avant dans les discours institutionnels, est-elle pertinente pour tous les citoyens ? Le travail de construction du sens à donner à ce projet territorial se précise au cours de la recherche partenariale dévoilant les modalités d'une démarche incluant les citoyens pour produire une politique locale.

Alors que dans le chapitre 1, la construction collective est initiée par la mairie avec les chercheurs et les associations, le cas suivant rend compte de l'action collective citoyenne pour donner du sens à une injonction étatique « floue » sur la mesure de l'impact d'activités associatives (ici la Fabrique du 77). Le récit des acteurs révèle l'appropriation de la mesure pour signifier le sens donné aux actions sur le territoire et les projeter dans une direction future.

Construire l'avenir c'est aussi ce que désire le collectif de la narse de Nouvialle (chapitre 3), qui a l'ambition de développer un projet de territoire alternatif à celui porté par une multinationale visant la destruction d'une zone humide. Ce faisant, il remet en question la pertinence d'un tourisme dit durable pour proposer une vision plus respectueuse de l'écosystème sensible de l'espace de vie locale. Apparaît alors une vision alternative à celle de la valorisation classique d'un territoire.

Proposer un chemin alternatif pour répondre au changement climatique est également le fil conducteur du mouvement *low tech* (chapitre 4). À rebours d'une vision techno-centrée prônée par les promoteurs de la croissance économique tirée par l'innovation, ce mouvement soutient un modèle de technologie sobre et accessible au plus grand nombre. Cependant, la sortie du paradigme « techno-centré » nécessite l'appropriation d'un socle de connaissances techniques encore peu accessible pour des consommateurs « ordinaires » et la création d'un sens commun encore en chantier.

Ces quatre cas illustrent le besoin de faire sens pour engager une action collective mais également d'action collective pour construire le sens partagé : « Le sens n'est pas construit avant l'action mais pendant l'action. (...) L'individu est projeté dans ses activités, de manière plus ou moins consciente et volontaire, au gré des interactions qu'il se crée avec les autres. C'est au cours de ces échanges qu'il réalise ses actions et

construit du sens⁷. » Ce que montre Weick, c'est que le sens collectif a donc un rôle de catalyseur dans la coordination.

Un management par le sens repose ainsi sur le fait de prendre en compte une vision « qui réintègre volontairement l'intelligence situationnelle des acteurs⁸ » plutôt qu'une décision imposée par l'autorité de la norme ou des institutions (chapitre 1). Par ailleurs, il nécessite de considérer le caractère imprévu des actions humaines saisi au travers des « concepts de bricolage et d'improvisation » de Weick. Ainsi, bien que les tableaux de bord, grâce aux indicateurs, objectivent les informations, la complexité humaine laisse une part d'imprévu (chapitre 2).

Intégrer « le travail du donneur de sens consiste à transformer un monde d'expérience en monde intelligible⁹ » pour les personnes concernées par l'entreprise collective (chapitre 3). Ce travail est d'autant plus difficile d'accès qu'il nécessite l'émergence d'une nouvelle grammaire collective et un changement paradigmatique (chapitre 4).

3. Agencer la participation citoyenne au service de l'alternative

La participation citoyenne est constitutive des organisations alternatives explorées dans cet ouvrage : elle est la condition de l'émergence d'un sens alternatif, dissonant par rapport aux modèles de sens dominants, elle structure l'évolution de leur périmètre, le contenu de leurs actions, se présente comme un indice des potentialités transformatives de l'alternative souhaitée.

En sciences de gestion, une vision instrumentale de la démocratie organisationnelle et des modalités de participation des différentes catégories d'acteurs domine : la démocratie est une affaire de modèle prédéfini, de procédures et de règles que les acteurs traduisent en guide de bonnes pratiques, en instruments standardisés pour les appliquer ensuite¹⁰.

Nos allers-retours sur les terrains du Nord au Sud invitent à une appréhension « co-productionniste » de la participation : la démocratie découle « d'opérations de cadrage, de négociations et débordements au travers desquels se construisent localement les techniques et les normes de la participation [...]. Il convient ainsi de prêter attention à la multiplicité des définitions, des significations et des configurations que peuvent prendre les modalités d'engagement¹¹ » des membres. Ce faisant, la participation citoyenne telle qu'envisagée dans ces récits est une invention, une expérience

7. Weick K. E. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.

8. Weick K. E. (1993), *op. cit.*

9. Weick K. E. (1993), *op. cit.*

10. Bonnemaizon A., El Karmouni H. et Maignan M. (2019), « Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) au prisme du concept d'indétermination démocratique », *RIMHE*, vol. 8, n° 35, p. 50-76.

11. Marquet C. (2017), « Refonder la démocratie technique ? Bilan et perspectives de la participation dans le gouvernement des sciences et des techniques », *Participations*, vol. 1, n° 17, p. 205-222 (p. 209).

inséparable des débats et des controverses sur sa définition et les formes de son développement. Quatorze récits d'OAC, quatorze nuances de participation citoyenne. Celle-ci prend des formes multiples et se reconfigure aux rythmes des « seuils¹² » à franchir. Ces derniers sont au nombre de trois : 1) le seuil de la marginalité : quels sont les lieux de la démocratie, son périmètre ? Quelles sont les frontières de la participation ? Quelles sont les règles d'inclusion/d'exclusion des individus invités à participer ? ; 2) le seuil de la capacité : quelles sont les compétences sociales, techniques, relationnelles requises pour participer ? Comment favoriser le développement de ces compétences ? ; 3) le seuil de la subjectivité enfin : comment chacun, en fonction de ce qu'il est, souhaite prendre part et participer à la vie de l'organisation ?

Adopter une vision co-productionniste de la participation citoyenne nécessitait une méthode d'observation et d'exploration spécifique. Le concept d'agencement¹³ étroitement lié à la théorie de l'acteur-réseau nous a donné la direction. En France, au Maroc ou en Tunisie, nous avons tâché d'examiner l'organisation de la participation au prisme des interactions entre les acteurs et un ensemble de mécanismes fournissant un cadre pour l'action citoyenne. Ce faisant, nous avons tenté de saisir au cours de nos entretiens et de nos observations l'interconnexion entre trois éléments mouvants : les règles ou idéologies qui président au développement du projet des différentes OAC ; les représentations du citoyen ou le langage formalisant la participation du citoyen ; les dispositifs socio-matériels (lieux, aménagement des lieux, outils numériques, acteurs impliqués dans les espaces de participation).

Un résultat majeur traverse les quatre chapitres explorant particulièrement les agencements de la participation : la participation ne se décrète pas. Elle est une expérience en trois phases interreliées identifiées par Zask¹⁴ : « prendre part » (prendre sa place dans un collectif), « apporter une part » (contribuer à ce collectif) et « bénéficier » (tirer des formes de satisfaction, de reconnaissance de sa contribution).

Pour prendre part, contribuer, apporter une part et modifier ainsi les relations de pouvoir au sein d'un espace, encore faut-il bénéficier de ressources, de connaissances, de compétences (chapitres 6 et 8).

Favoriser la contribution de chacun suppose la reconnaissance des subjectivités et des désirs variés de participation des individus qui composent le collectif (comme le montre le chapitre 6 et le récit de l'atelier d'intelligence collective organisé avec Enercoop Languedoc-Roussillon qui a révélé des modes d'agir désirés par les sociétaires) parfois en décalage avec les attentes des institutions, organisations, porteurs

12. Berger M. et Charles J. (2014), « Persona non grata. Au seuil de la participation », *Participations*, vol. 2, n° 9, p. 5-36.
Bonnaemaizon A. et Béji-Bécheur A. (2018), « Démocratie du statut à l'action - Étude de cas d'une Scic dans le secteur des musiques actuelles », *Revue française de gestion*, n° 276, p. 123-142.

13. Gherardi S. (2016), "To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness", *Organization*, vol. 23, n° 5, p. 680-698. Gilbert P. et Raulet-Croset N. (2021), *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*, Éditions EMS.

14. Zask J. (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau.

de projet qui orchestrent la participation (comme dans le cas du gouvernement ouvert au Maroc qui a suscité des formes de déception de la part des citoyens).

Les dispositifs socio-matériels (le numérique comme évoqué dans les chapitres 5 et 6, ou l'art et la culture dans le chapitre 7) peuvent favoriser comme empêcher la participation-contribution en particulier (le chapitre 5 montre que le numérique n'est pas toujours adapté pour délibérer et apporter des idées nouvelles sortant des sentiers définis par les institutions).

Si les agencements de la participation diffèrent d'une OAC à l'autre, leurs effets sont aussi divers et variés : renforcement de l'estime de soi et ré-inclusion dans la cité pour les citoyens en marge (chapitre 8), renforcement des capacités collectives de promotion d'un système énergétique alternatif sur un territoire (chapitre 6), régénération de lieux patrimoniaux (chapitre 7), mais parfois aussi, résistance ou refus d'agencements de la participation pensés sans les citoyens (chapitre 5).

4. Agir dans les interstices des cadres institutionnels et les modifier

Comme introduites précédemment, les OAC explorées dans cet ouvrage entrent en résonance avec les utopies réelles d'Erick Olin Wright¹⁵, envisagées comme des « idéaux utopiques fondés sur les potentialités réelles de l'humanité, des objectifs utopiques accessibles par étapes, des dispositifs institutionnels qui peuvent, en vue d'un changement social, orienter notre responsabilité de construire un monde dont les conditions sont imparfaites » (p. 19).

Projets alternatifs au capitalisme, ces utopies réelles sont associées à des stratégies de transformation dite « interstitielles¹⁶ ». Ces dernières visent à « élargir progressivement des espaces sociaux autonomisés » (p. 416) afin de dissoudre progressivement les limites imposées par le capitalisme au renforcement du pouvoir d'agir social. Le sociologue identifie cinq grandes phases de cette trajectoire de transformation interstitielle du capitalisme : 1) début des transformations interstitielles ; 2) limites initiales rencontrées par les transformations interstitielles au sein du capitalisme ; 3) période d'érosion graduelle des limites aux transformations interstitielles ; 4) dissolution des limites, renforcement du pouvoir d'agir social par les transformations interstitielles.

Les trois chapitres de cette partie rendent compte du pouvoir d'agir effectif des citoyens sur les cadres institutionnels et révèlent que les dynamiques engagées par les OAC ne parviennent pas aux phases 3 et 4 mises en évidence par Wright. Pour autant, s'il apparaît difficile pour les OAC de déstabiliser les règles du jeu définies par les institutions (entreprises, filières, pouvoirs publics, organisations internationales),

15. Wright E. O. (2020), *op. cit.*

16. Les stratégies « interstitielles » se distinguent des stratégies de « rupture » qui sont portées par les classes sociales organisées en partis politiques et des stratégies de transformation « symbiotiques » déployées par des coalitions de forces sociales et du monde du travail comme les syndicats.

leur capacité à s'approprier le cadrage institutionnel les conduit parfois à des sorties de route heureuses.

Du Nord (chapitre 9 soulignant le pouvoir d'agir limité de l'usager trieur dans la filière de gestion des déchets) au Sud (chapitre 10 levant le voile sur la participation orchestrée par des organisations internationales), des situations se font jour dans lesquelles un rôle de figurant plus que d'acteur est attribué au citoyen convoqué à participer. Dans ce cas, les institutions autorisent plus que ne favorisent la formation d'interstices pour promouvoir des actions alternatives si tant est que ces dernières répondent à leurs objectifs stratégiques et politiques.

Néanmoins, deux autres cas de figure peuvent survenir qui offrent davantage de perspectives de développement ou de pérennisation de l'alternative initiée par les citoyens. Dans le chapitre 11, les autrices montrent que les espaces de concertation cadrés par l'État pour reconstruire la vallée Roya après le passage de la tempête Alex stimulent la création d'espaces complémentaires de participation citoyenne plus autonomes qui se maintiennent au-delà du temps de la concertation officielle. Le chapitre 10 met en évidence la participation dirigée par une organisation internationale à l'agenda politique non-transformable en matière de politique migratoire en Tunisie autorise la création d'espaces de rencontre et de construction de réseaux qui permettent l'émergence de nouveaux écosystèmes de solidarités locales.

5. S'engager collectivement pour transformer l'écosystème

Les organisations alternatives étudiées dans cet ouvrage sont à des stades différents d'aboutissement. Certaines sont déjà arrivées à maturité et ont apporté la preuve de leur capacité à agir sur leur écosystème. Dans la quatrième partie, trois cas de nature très différente illustrent les effets transformants des OAC. Ici, on envisage l'écosystème comme le milieu dans lequel s'insère l'OAC et l'ensemble des autres acteurs (humains et non humains) avec lesquels elle interagit.

Cette lecture par l'écosystème est particulièrement pertinente pour saisir les effets de l'action d'un des éléments sur le fonctionnement du milieu et sur les interactions entre les acteurs qui le composent. Ce concept est largement mobilisé dans les travaux sur l'innovation car il rend possible une lecture systémique et dynamique des phénomènes. S'il est admis que « les écosystèmes forment des arrangements institutionnels à même de faire émerger l'innovation¹⁷ », nous observons le rôle des OAC dans l'émergence d'écosystèmes favorables au développement des projets alternatifs.

Dans le cas de l'écosystème de la recherche en France (chapitre 14), on observe comment un collectif de citoyens (chercheurs et associatifs) réussit à institutionnaliser le concept de recherche participative et citoyenne. En découlent de nouveaux

17. Laperche B., Lima M., Seulliet E. et Trousse B. (2019), « Introduction générale. Les écosystèmes : espaces d'émergence d'innovations », dans B. Laperche (éd.), *Les écosystèmes d'innovation : Regards croisés des acteurs clés*, L'Harmattan, p. 17-27.

dispositifs de financement et des termes qui en définissent les frontières : quadruple hélice, intermédiation scientifique, science participative, entre autres. Dans un tout autre contexte, mais similaire par son processus, le chapitre 12 met en lumière le processus par lequel un mouvement initié par des chercheurs, des associations et des syndicalistes aboutit à l'écriture d'un texte de loi visant à légitimer l'économie sociale et solidaire en Tunisie. Enfin, à une plus petite échelle dans une région du Maroc (chapitre 13), une initiative citoyenne amène les habitants d'un territoire à agir concrètement pour lutter contre le réchauffement climatique en modifiant leurs rapports à leur milieu de vie.

À la lumière des différents cadres conceptuels retenus pour saisir les OAC, il est possible de proposer une lecture commune de leurs trajectoires de développement.

Une crise de sens ou un problème d'intérêt collectif sont les deux facteurs le plus souvent à l'origine de la mise en mouvement de citoyens sur un territoire. Se constituant en collectif, s'organisant en tâtonnant, inventant des modèles d'action, ou s'associant à des institutions, ces collectifs tissent des liens, créent des alliances, coopèrent, et produisent des organisations alternatives. Elles inventent localement des solutions qui leur offrent des espaces de liberté, souvent aux marges, dans les interstices. Et c'est par un processus d'association, de coopération, de mutualisation, de gestion des dissensus, de production de connaissances, de démonstration de leurs réussites qu'elles parviennent, pour certaines d'entre elles, à institutionnaliser leur projet et créer des écosystèmes « cocons », voire des normes et des cadres institutionnels pour l'essaimage des organisations alternatives citoyennes futures. La figure ci-dessous retrace ces trajectoires allant du niveau le plus local au niveau macro des institutions.

Les trajectoires des OAC

