

Rapport de recherche

Participation des bénéficiaires et des professionnel·les du social à la décision organisationnelle en entreprises sociales d'insertion par l'économie

Benoît Renevey
Emmanuel Fridez
Atanasio Bugliari Goggia

Fribourg, août 2026

Ce rapport expose le dispositif et les résultats d'une recherche menée par les trois auteurs et financée par la Commission de la Recherche scientifique du Domaine Travail social de la HES-SO. La Haute Ecole de Travail social de Fribourg a également contribué au financement de cette recherche.

La recherche a débuté en janvier 2025 et s'est terminée en août 2026, avec la sortie du présent rapport.

Les auteurs remercient la Commission de la Recherche scientifique du Domaine Travail social de la HES-SO ainsi que la Haute Ecole de Travail social de Fribourg pour le financement de leur travail.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE 1 – PROBLEMATIQUE1

1.1. Contexte et problématique	1
1.2. Intérêt scientifique et social du projet.....	3
1.3. Objectifs de la recherche.....	4
1.4. Questions de recherche	5
1.5. Structure du rapport.....	6

CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTERATURE8

2.1. Définition de la participation	8
2.2. Participation dans le travail social	9
2.3. Entreprises sociales d’insertion (WISE) : caractéristiques et enjeux	10
2.4. Typologies de la participation.....	11
2.5. Largeur et profondeur de la participation	13
2.6. Facteurs influençant la participation.....	14
2.7. État de la littérature empirique.....	15
2.8. Lacunes de la littérature et positionnement de l’étude.....	16

CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE DE RECHERCHE18

3.1. Design de recherche	18
3.2. Terrain d’étude et sélection des organisations	19
3.3. Population étudiée.....	20
3.4. Méthodes de collecte des données	21
3.5. Instruments et procédures	22
3.6. Méthodes d’analyse des données	23
3.7. Considérations éthiques	24
3.8. Stratégies de validation du codage.....	25
3.9. Saturation des données.....	27

CHAPITRE 4 – LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PARTICIPATION ET LES FACTEURS D’INFLUENCE.....31

4.1. Les acteurs de la participation.....	31
4.2. Modalités de participation : formes, dispositifs et asymétrie entre acteurs	32
4.2.1. Les bénéficiaires : une participation individualisée, relationnelle et faiblement formalisée	33
4.2.2. Les encadrant·es : des mécanismes plus formels, réguliers et structurels	36
4.2.3. Participation et gouvernance : accès restreint aux organes décisionnels	38
4.3. Degrés de participation : information, consultation, décision	38
4.3.1. Les bénéficiaires : de l’information à la contribution opérationnelle	39
4.3.2. Les encadrant·es : entre autonomie opérationnelle et participation tactique	41
4.3.3. Synthèse transversale : une participation graduée, située et hiérarchisée	43
4.4. Formalité, représentation et structure de la participation	43
4.4.1. Les encadrant·es	44
4.4.2. Les bénéficiaires	45
4.5. Participation comme droit, invitation ou contrainte	47
4.5.1. Une participation prescrite mais peu opérante : limites du cadrage institutionnel.....	47
4.5.2. Du prescrit aux pratiques : mise en tension entre normes institutionnelles et réalités de terrain.....	49
4.5.3. Une participation située : entre pratiques quotidiennes et limites structurelles	49
4.5.4. L’influence du profil socio-professionnel des encadrant·es sur les formes de participation.....	52
4.6. Perceptions et expériences des acteurs.....	53
4.6.1. Du point de vue des encadrant·es : autonomie opérationnelle et rapport différencié à la participation.....	53
4.6.2. Du point de vue des bénéficiaires : une participation ambivalente	56
4.7. Une participation sous conditions : formes, limites et asymétries dans les entreprises sociales d’insertion	58

CHAPITRE 5 – LES FACTEURS INFLUENÇANT LA PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES SOCIALES D’INSERTION63

5.1. Effets du statut juridique des organisations	64
5.2. Rôle de la culture organisationnelle.....	69
5.3. Rôle des dispositifs d’insertion socio-professionnelle.....	75
5.4. Rôle du marché	82
5.5. Facteurs individuels et institutionnels influençant la participation	89
5.6. Représentations et croyances liées à la participation.....	93

CHAPITRE 6 – LA PARTICIPATION DANS LES WISE : ENTRE INCLUSION ET POUVOIR : PARTICIPER... MAIS JUSQU’OÙ ?96

6.1. Synthèse des principaux résultats	97
6.2. Mise en perspective avec la littérature	98
6.3. Apports théoriques	103
6.4. Apports pour le travail social et les WISE.....	112
6.5. Limites et biais de l’étude	115
6.6. Pistes pour la recherche.....	119

CHAPITRE 7 – RECOMMANDATIONS À L’ATTENTION DES ENTREPRISES SOCIALES SUISSES120

7.1. Recommandations transversales : agir sur la culture organisationnelle et le cadre général de la participation	121
7.1.1. Faire de la culture organisationnelle, plutôt que du statut juridique, le levier prioritaire	121
7.1.2. Clarifier les différents registres de la participation.....	121
7.1.3. Stabiliser un socle minimal d’espaces formels sans bureaucratiser l’informel.....	122
7.1.4. Donner une portée effective à la parole recueillie	123
7.2. Recommandations concernant les bénéficiaires	123
7.2.1. Étendre la participation au-delà du parcours individuel	123
7.2.2. Graduer les dispositifs selon les capacités et les trajectoires individuelles	124
7.2.3. Préserver le sens du travail confié.....	124
7.2.4. Distinguer les espaces d’accompagnement des espaces d’évaluation	125
7.3. Recommandations concernant les encadrant·es.....	126

7.3.1. Reconnaître et formaliser les marges de manœuvre opérationnelles et tactiques existantes	126
7.3.2. Soutenir les encadrant·es par du temps, de la formation et des espaces de réflexivité.....	126
7.3.3. Ouvrir des espaces ponctuels d'information et de consultation sur les enjeux stratégiques	127
7.3.4. Reconnaître le rôle de médiation joué par les encadrant·es.....	127
7.4. Recommandations relatives à l'articulation avec les dispositifs externes et le marché	128
7.4.1. Expliciter et négocier les marges d'interprétation des mandats	128
7.4.2. Articuler les exigences de production avec les espaces de participation	128
7.5. Recommandations de mise en œuvre et de suivi	129
7.5.1. Adopter une démarche d'auto-évaluation régulière de la participation	129
7.5.2. Associer bénéficiaires et encadrant·es à l'évaluation des dispositifs participatifs.....	130
7.5.3. Inscrire le renforcement de la participation dans une perspective progressive et réaliste	130
Mise en garde : la variabilité des durées de présence comme limite à la mise en œuvre	131
BIBLIOGRAPHIE.....	133
ANNEXES.....	140
ANNEXE 1 – Grille d'entretien bénéficiaires et encadrant·es.....	141
ANNEXE 2 – Stratégie de validation du codage : réflexivité et traçabilité du processus analytique.....	142
ANNEXE 3 – Tableau de reformulation des propos tenus lors d'un entretien de groupe, par catégorie	148

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

1.1. Contexte et problématique

Les entreprises sociales d'insertion par l'économie occupent une place croissante dans les politiques sociales contemporaines, notamment dans les dispositifs de réinsertion socioprofessionnelle développés en Suisse depuis les années 1990. Leur essor accompagne la montée d'un paradigme d'activation des politiques sociales, dans lequel l'accès à une activité productive est pensé comme un levier de remobilisation, de réinsertion et de reconnaissance sociale des personnes concernées (Adam et al., 2016 ; Conseil fédéral, 2016). Dans ce cadre, les *work integration social enterprises*, ou WISE, constituent des organisations particulières, à la fois productives, accompagnantes et insérées dans des réseaux institutionnels complexes.

Ces organisations se distinguent par leur caractère hybride. Elles ne relèvent ni exclusivement de l'économie marchande classique, ni uniquement de l'action sociale institutionnelle. Elles articulent une activité commerciale, la recherche d'un impact social positif et une mission explicite d'insertion ou d'accompagnement de personnes confrontées à des difficultés d'accès à l'emploi, à des limitations de santé ou à des situations de précarité durable (Defourny & Nyssens, 2013 ; Adam et al., 2016 ; Noguès, 2019). Cette hybridité leur confère une position singulière dans le champ social : elles doivent à la fois produire, vendre, encadrer, former, soutenir et rendre des comptes à des partenaires publics ou parapublics.

Dans les définitions théoriques de l'entreprise sociale, la question de la participation est loin d'être secondaire. De nombreux travaux soulignent que la gouvernance de ces organisations ne devrait pas reposer uniquement sur la détention du capital ou sur une logique strictement managériale, mais sur l'association de différentes parties prenantes aux décisions de l'entreprise (Defourny & Nyssens, 2013 ; Gachet & Gonin, 2014b ; Colenbrander et al., 2017). Ce principe est particulièrement important lorsque les personnes concernées sont au cœur même de la mission sociale poursuivie. Dans les WISE, les bénéficiaires et les professionnel·le·s qui les encadrent apparaissent

comme des parties prenantes internes centrales, puisqu'ils et elles participent à la fois à la production des biens ou services et à la réalisation de la mission sociale de l'organisation.

Pourtant, entre les principes affichés et les pratiques observables, un écart important semble persister. La littérature empirique montre en effet que la participation des parties prenantes internes, et plus particulièrement celle des bénéficiaires, reste souvent peu développée, peu formalisée ou cantonnée à certains espaces périphériques de la décision (Campi et al., 2006 ; Hindberg, 2016 ; Colenbrander et al., 2017 ; François, 2017). Cette situation soulève une interrogation centrale : comment comprendre que des organisations définies, au moins partiellement, par leur ambition sociale et participative accordent parfois une place limitée aux personnes les plus directement concernées par leur action ?

Cette interrogation entre directement en résonance avec les valeurs du travail social. En Suisse, le Code de déontologie du travail social rappelle que la participation est liée aux droits humains, à l'autodétermination, à l'émancipation et à la dignité des personnes (AvenirSocial, 2024). Plus largement, la définition de la profession insiste sur la promotion du changement social, la résolution de problèmes dans les relations humaines et le renforcement du pouvoir d'agir (AvenirSocial, 2024). Dans cette perspective, la participation ne peut être pensée comme un simple supplément procédural ou comme une technique de gestion du consentement : elle constitue un enjeu normatif, politique et professionnel de première importance.

La problématique de la participation au sein des WISE doit également être replacée dans le contexte plus large des transformations contemporaines du travail social et des politiques d'insertion. Les professionnel·le·s du social intervenant dans ces organisations sont souvent placé·e·s dans des configurations ambivalentes : ils et elles doivent soutenir les personnes, favoriser leur autonomie, répondre aux exigences des dispositifs placeurs, contribuer à la fluidité du travail productif et parfois participer eux-mêmes aux décisions de l'organisation. Cette double ou triple position peut générer des tensions entre accompagnement, contrôle, responsabilité sociale et efficacité organisationnelle (Avenel, 2009 ; Lee, 2016).

Dès lors, il apparaît nécessaire de déplacer le regard depuis les principes abstraits vers les pratiques effectives. Étudier la participation dans les WISE implique d'observer qui participe, à quoi, comment, dans quelles conditions, avec quels effets et avec quelles limites. Il s'agit aussi de comprendre comment se distribuent les possibilités de prise de parole et d'influence au sein d'organisations soumises à des logiques

parfois concurrentes : logique économique, logique institutionnelle, logique d'accompagnement social et logique de gouvernance participative.

L'intérêt d'une telle recherche est renforcé par le relatif déficit de travaux empiriques portant sur les réalités concrètes de la participation des bénéficiaires et des professionnel·le·s du social dans les entreprises sociales d'insertion. Si les textes théoriques sont nombreux, les études de terrain demeurent peu détaillées, souvent limitées à un nombre restreint de cas, et ne documentent que partiellement les mécanismes décisionnels ordinaires, les formes d'informalité, les tensions de rôle ou les écarts entre participation proclamée et participation vécue (Scheuerle et al., 2013 ; Combes-Joret & Afdilate, 2021 ; Balzani, 2022). La présente recherche prend donc appui sur ce manque pour proposer une investigation située, descriptive et compréhensive, attentive aux logiques d'action effectives.

1.2. Intérêt scientifique et social du projet

L'intérêt scientifique de la recherche tient d'abord à sa contribution à un champ encore insuffisamment consolidé sur le plan empirique. Les travaux sur les entreprises sociales et sur leur gouvernance ont produit un appareil conceptuel riche, mais la réalité concrète des pratiques participatives reste encore peu connue, notamment lorsque l'analyse porte sur les parties prenantes internes les plus concernées par l'activité quotidienne et la mission sociale de l'organisation (Campi et al., 2006 ; Colenbrander et al., 2017 ; François, 2017). En documentant plusieurs entreprises de statuts juridiques différents, cette étude vise à enrichir la compréhension des modalités de participation au-delà des formulations normatives.

La recherche présente aussi un intérêt théorique important dans la mesure où elle permet de mettre à l'épreuve plusieurs notions fréquemment mobilisées sans être toujours empiriquement précisées. Il en va ainsi de la largeur et de la profondeur de la participation, des distinctions entre information, consultation, concertation, coproduction et codécision, ou encore des mécanismes de formalité, de représentation et de structuration des espaces participatifs (Arnstein, 1969 ; Bacqué & Gauthier, 2011 ; Colenbrander et al., 2017 ; Ospital, 2023). L'enjeu est ici de ne pas utiliser ces catégories comme de simples étiquettes, mais comme des outils d'analyse au service d'une description fine de situations concrètes.

L'intérêt social du projet est tout aussi manifeste. Dans les discours contemporains sur l'accompagnement social, la participation est souvent présentée comme une

condition de l'autonomie, de la reconnaissance et de la qualité des prestations offertes aux personnes concernées. Les recherches menées en Suisse romande montrent que la participation peut avoir des effets positifs sur l'identité, la santé psychique, la vie sociale et le rapport aux institutions, à condition qu'elle ne soit pas réduite à une procédure sans prise réelle sur l'action (Guerry & Reynaud, 2021 ; AvenirSocial, 2024). Dans les WISE, ces questions sont particulièrement vives, car les bénéficiaires s'y trouvent en position simultanée d'usager·ère·s, de participant·e·s à la production et parfois de personnes évaluées dans leur capacité d'insertion.

La participation des professionnel·le·s du social mérite également une attention spécifique. Les encadrant·e·s ne sont pas seulement les relais d'une organisation ; ils et elles sont aussi des acteur·trice·s susceptibles d'influencer ou de soutenir la participation des bénéficiaires, tout en étant soumis·e·s eux-mêmes à des cadres hiérarchiques, à des styles de management et à des contraintes institutionnelles (Lee, 2016 ; Combes-Joret & Afdilate, 2021). Étudier leur participation revient à interroger concrètement la place du travail social dans des organisations hybrides, au croisement de logiques productives et d'exigences d'accompagnement.

Du point de vue des pratiques, cette recherche est susceptible d'éclairer les organisations partenaires sur leurs propres fonctionnements. En mettant au jour des modalités de participation, des zones de tension, des points d'appui et des limites structurelles, elle peut contribuer à nourrir une réflexion interne sur la cohérence entre mission sociale, organisation du travail et principes de gouvernance. Elle peut aussi participer à la formulation de recommandations prudentes, centrées non sur un idéal abstrait de participation, mais sur les conditions concrètes d'une participation signifiante, soutenable et adaptée aux réalités des personnes concernées.

1.3. Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche est de *comprendre comment les bénéficiaires et les professionnel·le·s du social employés dans différents types de WISE en Suisse romande participent à divers types de processus de décision au sein de ces entreprises sociales*. Cette formulation appelle une double ambition : décrire les caractéristiques de la participation telle qu'elle existe dans les organisations étudiées et comprendre les facteurs qui contribuent à en façonner les modalités.

Le premier objectif consiste à identifier les caractéristiques de la participation des bénéficiaires et de leurs encadrant·e·s. Il s'agit de savoir qui participe effectivement,

à quels types de décisions, dans quels espaces, selon quels rythmes, avec quels degrés d'influence, sous quelles formes et avec quelles perceptions subjectives. Autrement dit, l'analyse porte aussi bien sur l'extension de la participation que sur sa qualité, sa régularité, ses objets et son sens pour les personnes concernées (Bacqué & Gauthier, 2011 ; Dugua et al., 2019 ; Ospital, 2023).

Le deuxième objectif vise à comprendre ce qui influence ces caractéristiques. La participation ne se réduit jamais uniquement à un choix individuel ; elle s'inscrit dans des cadres juridiques, organisationnels et culturels qui rendent certaines formes possibles et en limitent d'autres. Notre recherche s'intéresse ainsi à comprendre en quoi le statut juridique de l'organisation, la structure hiérarchique, la taille de l'entreprise, le profil des encadrant·e·s, la culture d'entreprise, mais aussi des éléments plus subjectifs comme le sentiment de légitimité, la motivation, la peur de mal faire ou la valeur accordée au résultat attendu (Gachet & Gonin, 2014a ; Combes-Joret & Afdilate, 2021 ; Balzani, 2022) peuvent influencer les contours de la participation effective aux processus décisionnels.

Ces deux objectifs sont étroitement articulés. Décrire sans interpréter reviendrait à dresser une cartographie partielle des pratiques ; expliquer sans décrire précisément risquerait de reconduire des schémas trop abstraits. La démarche retenue consiste donc à articuler, dans un même mouvement, la restitution des formes concrètes de participation et l'analyse de leurs déterminants possibles. Une telle orientation est particulièrement adaptée à un domaine où la littérature théorique est dense, mais où les observations de terrain demeurent relativement peu nombreuses et peu approfondies.

1.4. Questions de recherche

La question centrale de la recherche peut être formulée ainsi : **comment les bénéficiaires et les professionnel·les du social, employé·es dans différents types de WISE en Suisse romande, sont-ils et elles amené·es à participer à divers types de processus de décision au sein des entreprises sociales ?**

Cette question générale se décline en plusieurs sous-questions.

Premièrement, qui participe effectivement ? Cette interrogation renvoie à la largeur de la participation. Elle suppose d'examiner si l'ensemble des bénéficiaires est concerné de manière équivalente ou si certaines variables, telles que le type de mesure de placement, la durée de présence, la position dans l'organisation ou la catégorie

professionnelle, influencent l'accès aux espaces participatifs. Elle implique également de se demander si la participation est directe ou représentée, et si certaines sous-catégories de personnes demeurent plus systématiquement à l'écart des processus décisionnels (Colenbrander et al., 2017).

Deuxièmement, à quels types de décisions les personnes participent-elles et jusqu'à quel point ? Cette question renvoie à la *profondeur* de la participation. Elle conduit à distinguer les décisions liées à l'activité quotidienne, à l'organisation du travail, aux processus de soutien, à la régulation de l'accompagnement, à la vie collective de l'organisation ou à sa gouvernance plus stratégique (Rüegg-Stürm, 2003). Elle conduit aussi à interroger les degrés de participation en mobilisant des catégories allant de l'information à la codécision ou à la cogestion (Arnstein, 1969 ; Likert, 1974 ; Favoreu, 2021).

Troisièmement, sous quelles formes la participation s'exerce-t-elle ? Cette question porte sur les mécanismes formels et informels, sur les espaces réguliers ou ponctuels, sur les supports écrits ou oraux, ainsi que sur les cadres relationnels dans lesquels la participation devient possible ou reste empêchée. Il s'agit ici de comprendre si la participation est prévue par des règles, portée par la culture d'entreprise, ou laissée à des opportunités localisées et peu stabilisées (Colenbrander et al., 2017 ; Halloy, 2019).

Quatrièmement, quels facteurs influencent les modalités de participation observées ? Cette dernière question ouvre sur une analyse compréhensive des différences entre organisations et entre catégories d'acteur·trice·s. Elle interroge le rôle du statut juridique, de la hiérarchie, de la culture d'entreprise, des exigences des dispositifs d'insertion, du rapport au marché, mais aussi des représentations individuelles de la participation et de ses enjeux.

L'ensemble de ces interrogations vise à rendre intelligible la manière dont la participation prend forme dans des organisations situées au carrefour du travail social, de l'économie et de la gouvernance collective.

1.5. Structure du rapport

Le premier chapitre, consacré à l'introduction, présente le contexte de la recherche, sa problématique, ses objectifs, ses questions directrices et la logique d'ensemble du travail. Il a pour fonction de situer le sujet dans les débats scientifiques et professionnels actuels.

Le deuxième chapitre développe le cadre conceptuel et la revue de la littérature. Il clarifie les notions centrales mobilisées dans l'étude, notamment la participation, ses dimensions analytiques, son rapport au travail social et les spécificités des WISE. Il met également en évidence les principaux apports de la littérature ainsi que ses limites, afin de justifier le positionnement de la recherche.

Le troisième chapitre expose la méthodologie. Il décrit le design de recherche, les principes de sélection du terrain et des participant·e·s, les méthodes de collecte et d'analyse des données, les procédures de validation, les considérations éthiques ainsi que les limites de l'étude. Cette progression du général vers le méthodologique permet de construire un cadre solide avant l'examen des résultats.

Les chapitres suivants prolongent cette architecture. Le chapitre 4 présente les résultats relatifs aux caractéristiques de la participation en décrivant les actrices et acteurs concernés, les modalités de participation, les degrés d'influence observés, les objets sur lesquels porte la participation, ainsi que les manières dont celle-ci est vécue. Le chapitre 5 est consacré aux facteurs qui influencent la participation ; il examine notamment les effets du statut juridique, de la culture organisationnelle, des dispositifs d'insertion, du marché, des trajectoires individuelles et des représentations associées à la participation. Le chapitre 6 propose une discussion des résultats en les mettant en perspective avec la littérature scientifique, en dégagant les apports théoriques de l'étude, ses implications pour le travail social et pour les WISE, ainsi que ses limites et les conditions favorables ou défavorables à la participation. Le chapitre 7 formule des recommandations à destination des organisations WISE, des professionnelles du travail social et des politiques publiques, tout en ouvrant des pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. Définition de la participation

La participation constitue une notion centrale, mais aussi particulièrement complexe, des sciences sociales et des pratiques d'intervention. Elle est invoquée dans des registres très différents – politique, institutionnel, pédagogique, managérial, communautaire – si bien qu'elle peut renvoyer à des réalités hétérogènes. Dans son sens le plus général, participer signifie prendre part à une action, à une délibération ou à une décision. Toutefois, cette acception minimale ne permet pas de saisir les écarts considérables qui existent entre des formes symboliques de présence et des formes effectives de partage du pouvoir¹ (Arnstein, 1969 ; Bacqué & Gauthier, 2011). L'un des apports les plus féconds de la littérature consiste précisément à rappeler que la participation ne peut être pensée indépendamment de la question du pouvoir. Arnstein montre déjà, à la fin des années 1960, que certaines formes de participation ne sont que des simulacres, destinés à donner l'impression d'une association sans véritable transfert d'influence. À l'inverse, d'autres formes permettent une implication substantielle des personnes concernées dans la définition des problèmes, des solutions et des décisions (Arnstein, 1969). Ainsi, parler de participation implique toujours de se demander : qui parle, à quel moment, sur quoi, avec quel effet et dans quelles conditions ?

Dans une perspective plus sociologique, Bernoux définit la participation comme un moyen de créer les conditions du changement à partir de l'implication d'acteur·trice·s reconnus dans leur capacité à produire et transformer la réalité sociale (Bernoux, 2004). Cette définition insiste sur la dimension relationnelle de la participation. Celle-ci ne consiste pas uniquement à offrir un espace de parole ; elle suppose de reconnaître

¹ Chez Arnstein (1969), le pouvoir désigne la possibilité concrète, pour les groupes habituellement marginalisés, de prendre part aux décisions et d'influencer la répartition des ressources, les objectifs et la mise en œuvre des programmes. La participation n'est donc réelle que lorsqu'elle implique une redistribution du pouvoir décisionnel.

la capacité des personnes à interpréter ce qu'elles vivent, à contribuer à l'intelligence des situations et à agir sur leur environnement.

La participation repose également sur un ensemble de valeurs. Les travaux de l'ADELS montrent qu'elle s'ancre dans des principes de reconnaissance, de respect, de solidarité, de citoyenneté et de démocratie (Adels, 2005a ; Adels, 2005b). Ces valeurs ne sont pas simplement décoratives : elles orientent la manière dont les dispositifs participatifs sont conçus et vécus. Une participation purement procédurale, non suivie d'effets, risque ainsi de produire frustration et désillusion, là où une participation reconnue peut renforcer le sentiment d'appartenance, de légitimité et de pouvoir d'agir.

Enfin, la participation doit être pensée dans sa diversité de formes. Elle peut être individuelle ou collective, ponctuelle ou régulière, formelle ou informelle, directe ou représentée, consultative ou décisionnelle. Elle peut concerner des objets très différents : la production quotidienne, l'organisation du travail, les règles de vie collective, les choix stratégiques, les processus d'accompagnement ou l'évaluation des prestations. Cette pluralité justifie le recours à des outils conceptuels permettant de décrire la participation avec précision plutôt que de la présupposer.

2.2. Participation dans le travail social

Dans le champ du travail social, la participation est à la fois une exigence éthique, une orientation méthodologique et un horizon politique. Le Code de déontologie du travail social en Suisse en fait un principe structurant en l'articulant aux droits humains, à la justice sociale, à l'autodétermination et à l'émancipation (AvenirSocial, 2010). Dès lors, travailler socialement avec des personnes suppose de reconnaître leur capacité à prendre part aux décisions qui les concernent et à ne pas les réduire à des objets d'intervention.

Cette orientation s'inscrit dans une évolution plus large des pratiques sociales. Le travail social contemporain tend à valoriser des démarches construites avec les personnes plutôt que pour elles. Dans cette perspective, la participation est liée à la promotion de l'*empowerment*, entendu comme processus de renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif. Elle vise à soutenir la capacité des personnes à comprendre leur situation, à exprimer leurs priorités, à prendre position et à influencer le cours des interventions ou des politiques qui affectent leur existence (AvenirSocial, 2010 ; Rosenstein, 2022).

Cependant, la participation dans le travail social est loin d'être exempte de tensions. Elle peut être affirmée comme principe tout en étant limitée dans les faits par les contraintes organisationnelles, les asymétries de savoir, les impératifs administratifs ou les attentes normatives portées par les institutions. Comme le montrent plusieurs travaux, la participation peut aussi se transformer en injonction. Elle devient alors un impératif adressé aux personnes accompagnées, sommées d'être actives, motivées, réflexives et coopératives, au risque d'être disqualifiées lorsqu'elles ne correspondent pas à ces attentes (Mehauden, 2017 ; Rosenstein, 2022).

Les professionnel·le·s du travail social sont eux-mêmes pris dans cette tension. D'un côté, ils et elles sont porteurs et porteuses de valeurs participatives ; de l'autre, ils et elles interviennent dans des cadres où la décision est partiellement structurée par des normes institutionnelles, des contraintes de ressources, des procédures et des rapports hiérarchiques. L'enquête conduite par AvenirSocial (2024) montre d'ailleurs qu'une part non négligeable des professionnel·le·s interrogé·e·s se déclare insatisfaite de ses propres possibilités de participation au travail, ainsi que de la participation offerte aux bénéficiaires. Ce résultat rappelle que la participation ne peut être pensée uniquement du côté des usager·ère·s : elle concerne aussi les conditions d'exercice des métiers du social.

Dans ce contexte, la participation apparaît comme un révélateur de la qualité des environnements professionnels et institutionnels. Elle interroge non seulement la place faite à la parole des personnes concernées, mais aussi la manière dont les organisations articulent pouvoir, responsabilité, confiance et reconnaissance. Elle constitue ainsi un analyseur privilégié des formes contemporaines de l'intervention sociale.

2.3. Entreprises sociales d'insertion (WISE) : caractéristiques et enjeux

Les entreprises sociales d'insertion par l'économie, ou WISE, sont des organisations qui mobilisent l'activité productive comme support d'insertion, de remobilisation ou d'accompagnement social. Elles appartiennent au champ plus large de l'entreprise sociale, entendu comme ensemble de formes organisationnelles combinant activité économique et finalité sociale explicite (Defourny & Nyssens, 2013 ; Noguès, 2019). Leur spécificité réside dans le fait qu'elles accueillent des personnes engagées dans des mesures de placement ou de réinsertion, tout en produisant des biens ou des services destinés au marché ou à des clientèles identifiées.

En Suisse, ces structures occupent une place notable dans les politiques sociales, en particulier dans les dispositifs liés à l'invalidité, au chômage et à l'aide sociale. Adam et ses collègues montrent que leur développement s'inscrit dans un paysage où les entreprises sociales deviennent des actrices significatives de l'insertion professionnelle et de l'économie sociale (Adam et al., 2016). Elles participent à une redéfinition du rapport entre protection sociale, marché du travail et accompagnement, dans un contexte où la réinsertion est devenue une orientation majeure des politiques publiques.

Leur fonctionnement est marqué par une forte hybridité. D'une part, elles doivent répondre à des impératifs de production, de qualité et parfois de compétitivité. D'autre part, elles doivent tenir compte des besoins, des rythmes, des fragilités et des trajectoires des personnes accueillies. Cette tension structurelle entre mission économique et mission sociale n'est pas contingente ; elle constitue un trait central de ces organisations. Elle influence l'organisation du travail, la définition des priorités, la répartition des responsabilités et, par conséquent, la manière dont la participation peut être pensée et mise en œuvre (Adam et al., 2016 ; Halloy, 2019 ; Balzani, 2022). Les approches théoriques de l'entreprise sociale soulignent souvent l'importance d'un mode de gouvernance spécifique, ouvert à une pluralité de parties prenantes. Dans cette perspective, les WISE ne devraient pas être dirigées comme de simples entreprises de production, mais comme des organisations ancrées dans une logique de mission collective, où les personnes concernées par l'activité peuvent, à des degrés divers, être associées à la décision (Defourny & Nyssens, 2013 ; Gachet & Gonin, 2014b). Toutefois, plusieurs travaux empiriques nuancent cette représentation en montrant que la participation effective des parties prenantes internes, et en particulier des bénéficiaires, reste souvent restreinte.

Les enjeux sont donc multiples. Il s'agit d'abord de savoir si ces organisations parviennent réellement à faire vivre la promesse participative qui accompagne souvent leur définition. Il s'agit ensuite d'évaluer dans quelle mesure les contraintes liées au marché, aux dispositifs de placement, aux cadres juridiques et aux cultures professionnelles limitent ou redéfinissent cette promesse. Enfin, il s'agit de comprendre comment les WISE arbitrent, dans leurs pratiques ordinaires, entre efficacité productive, accompagnement social et ouverture décisionnelle.

2.4. Typologies de la participation

L'analyse de la participation suppose de disposer d'outils conceptuels permettant d'en distinguer les degrés, les formes et les objets. L'un des modèles les plus connus est celui d'Arnstein, qui représente la participation sous la forme d'une échelle. Cette approche permet de distinguer des formes faibles ou illusoires de participation, où la parole recueillie n'a qu'un effet limité, de formes plus substantielles impliquant une véritable redistribution de l'influence ou du pouvoir décisionnel (Arnstein, 1969).

Dans le prolongement de cette intuition, plusieurs auteurs ont proposé des typologies plus fines adaptées à d'autres contextes. Dans le domaine des organisations et de la gestion participative, on distingue fréquemment l'information, la consultation, la concertation, la coproduction, la codécision, la cogestion et parfois l'autonomie. Ces catégories peuvent être pensées comme des paliers d'intensification de la participation. L'information correspond à une logique descendante ; la consultation ouvre un espace d'expression sans garantir une prise sur la décision ; la concertation introduit une discussion plus réciproque ; la coproduction implique une contribution active à l'élaboration ou à la mise en œuvre ; la codécision et la cogestion supposent, quant à elles, un partage plus affirmé du pouvoir (Likert, 1974 ; Halloy, 2019 ; Favoreu, 2021).

À côté des degrés de participation, il importe d'identifier les objets auxquels elle s'applique. Le modèle de Rüegg-Stürm offre à cet égard un cadre particulièrement utile. Il distingue les processus de production, les processus de soutien et les processus de management, tout en montrant que ces processus peuvent être saisis selon différents niveaux : stratégique, structurel, culturel, opérationnel, orienté vers l'optimisation ou le renouvellement (Rüegg-Stürm, 2003). Cette grille permet d'éviter de réduire la participation à la seule gouvernance institutionnelle. Dans une WISE, il est en effet possible que les personnes participent à l'organisation quotidienne du travail sans être associées aux décisions statutaires ou stratégiques.

Les travaux de Colenbrander et de ses collègues apportent un troisième ensemble de distinctions, particulièrement opératoires pour l'objet étudié. Les auteurs identifient trois mécanismes de participation. Le premier est celui de la formalité : la participation peut être prévue par les textes, les statuts, les règlements ou les dispositifs institutionnels, ou au contraire relever d'habitudes, de marges de manœuvre et de pratiques informelles. Le deuxième mécanisme est celui de la représentation : la participation peut être directe ou médiée par des représentant·e·s. Le troisième concerne la structure temporelle : elle peut être régulière, institutionnalisée et récurrente, ou ponctuelle, irrégulière et contingente (Colenbrander et al., 2017).

Ces typologies ne doivent pas être utilisées comme des catégories rigides. Elles servent plutôt à décrire des configurations concrètes, souvent mixtes. Une même organisation peut cumuler des formes variées de participation selon les objets concernés, les catégories de personnes, les temporalités et les espaces de décision. L'intérêt du cadre conceptuel est précisément de rendre visible cette complexité.

2.5. Largeur et profondeur de la participation

La distinction entre largeur et profondeur de la participation occupe une place centrale dans la présente recherche. Elle permet d'éviter deux simplifications fréquentes : la première consiste à assimiler toute présence à une participation véritable ; la seconde à considérer la participation comme un phénomène homogène au sein d'une organisation. Or, les pratiques participatives sont souvent différenciées selon les groupes d'acteur·trice·s, les moments, les objets et les niveaux de décision.

La largeur de la participation renvoie au nombre et à la diversité des acteur·trice·s impliqué·e·s. Dans le cas des WISE, cette notion appelle plusieurs questions. Parmi les bénéficiaires, toutes les personnes sont-elles impliquées de manière comparable ? Les différences de mesure de placement, de durée de présence, de trajectoire ou de position dans le travail influencent-elles l'accès aux processus décisionnels ? Du côté des encadrant·e·s, les différentes catégories professionnelles – travailleur·euse·s sociaux·ales, maître·sse·s socioprofessionnel·le·s, éducateur·trice·s, autres profils – sont-elles également associées à la décision ? La participation est-elle exercée directement par chaque personne ou par l'intermédiaire de représentant·e·s ? (Bacqué & Gauthier, 2011 ; Colenbrander et al., 2017 ; Dugua et al., 2019).

La profondeur de la participation concerne, quant à elle, la diversité des formes d'engagement et le degré de pouvoir ou d'influence conféré aux participant·e·s. Elle invite à distinguer une simple expression d'opinion d'une implication plus forte dans la définition des objectifs, des méthodes, de l'organisation ou de l'évaluation. Elle implique aussi d'identifier les types de contributions attendues : logistiques, opérationnelles, délibératives, stratégiques, critiques ou créatives. Dans cette perspective, la participation ne peut être réduite à la question de savoir si les personnes « sont consultées » ; il faut encore déterminer si cette consultation produit un effet, si elle est régulière, si elle porte sur des objets centraux et si elle permet une influence reconnaissable sur les décisions (Ospital, 2023 ; Rüegg-Stürm, 2003).

L'intérêt analytique de cette distinction est majeur pour l'étude des WISE. Une entreprise peut associer largement les bénéficiaires à certaines décisions très localisées, comme l'organisation pratique d'une activité, tout en réservant les orientations plus structurantes à un cercle restreint. À l'inverse, une organisation peut prévoir des canaux formels de participation mais n'y faire entrer qu'un nombre réduit de personnes. L'articulation entre largeur et profondeur permet ainsi de construire une lecture nuancée des modalités effectives de la participation.

2.6. Facteurs influençant la participation

La littérature montre que les pratiques participatives dépendent de facteurs multiples, qu'il est utile de distinguer, sans pour autant les séparer artificiellement. Une première série de facteurs relève de l'organisation elle-même. Le statut juridique fait partie des variables les plus souvent évoquées, car il structure les organes de gouvernance, les conditions d'adhésion, les formes de représentation et les règles de décision. Cependant, plusieurs travaux rappellent qu'il n'existe pas de relation mécanique entre forme juridique et participation effective. Une organisation dotée d'un statut théoriquement favorable à la participation peut fonctionner de manière assez centralisée, tandis qu'une structure juridiquement moins ouverte peut développer des pratiques relationnelles inclusives à d'autres niveaux (Gachet & Gonin, 2014a ; Balzani, 2022).

La taille de l'organisation et la structure hiérarchique jouent également un rôle important. Les petites structures semblent souvent plus aptes à maintenir des espaces de discussion rapprochés, tandis que les grandes organisations tendent à différencier davantage les niveaux de responsabilité et à formaliser les chaînes de décision (Scheuerle et al., 2013). De même, une hiérarchie fortement verticale peut limiter la circulation ascendante de l'information et la possibilité de délibérer collectivement, alors qu'une organisation plus horizontale peut faciliter l'expression des points de vue – sans pour autant garantir à elle seule un réel partage du pouvoir.

La culture d'entreprise constitue un facteur transversal essentiel. Elle se manifeste à travers les textes officiels, mais aussi à travers les habitudes, les styles de management, les conceptions implicites de l'autonomie et les manières ordinaires de reconnaître ou de disqualifier la parole. Combes-Joret et Afdilate (2021) montrent que les pratiques participatives dépendent largement des conditions organisationnelles dans lesquelles elles prennent place, notamment de la cohérence entre les valeurs

affichées, les pratiques managériales et les attentes adressées aux salarié·e·s ou aux autres parties prenantes.

À ces facteurs s'ajoutent des variables liées aux personnes elles-mêmes. La participation peut être favorisée ou entravée par la motivation, le sentiment de compétence, la peur de l'erreur, la perception de l'utilité de sa parole, la reconnaissance reçue, ou encore la cohérence entre la participation proposée et le style relationnel habituellement vécu dans l'organisation (Combes-Joret & Afdilate, 2021). Chez les bénéficiaires, ces dimensions prennent une coloration particulière, car elles se nouent à des trajectoires parfois marquées par des expériences de désaffiliation, de disqualification ou de fragilisation psychique et sociale.

Enfin, plusieurs auteurs soulignent la dimension ambivalente de la participation. Lorsqu'elle est soutenue, reconnue et suivie d'effets, elle peut avoir des conséquences positives sur la satisfaction, la confiance en soi, la reconnaissance des compétences et la qualité du fonctionnement collectif (Halloy, 2019 ; Singh & Singh, 2019). Mais elle peut aussi produire du stress ou de la lassitude si elle fait peser sur les personnes des responsabilités mal ajustées, si elle intervient dans des cadres peu sécurisants, ou si elle est vécue comme une injonction plutôt que comme une possibilité réelle (Halloy, 2019 ; Streckeisen et al., 2020 ; Rosenstein, 2022).

2.7. État de la littérature empirique

L'examen de la littérature empirique consacrée à la participation dans les entreprises sociales fait apparaître un contraste important entre richesse théorique et faible densité descriptive des échantillons d'enquêtes de terrain. Les travaux comparatifs anciens montrent déjà que la participation des différentes catégories de parties prenantes varie fortement d'un contexte national à l'autre, et que les bénéficiaires ne figurent pas parmi les groupes les plus régulièrement associés à la décision organisationnelle (Campi et al., 2006). Ces résultats ont le mérite de situer le problème, mais ils restent globaux et ne permettent pas d'entrer dans la texture concrète des pratiques participatives.

Les études de cas apportent des éléments plus fins, mais elles souffrent souvent de leur portée limitée. Colenbrander et al. (2017), dans une recherche menée aux Pays-Bas, montrent que l'entreprise sociale étudiée laisse très peu de place à la participation des bénéficiaires, tout en développant un cadre théorique robuste sur la gouvernance inclusive. Hindberg (2016) parvient à une conclusion proche dans une WISE danoise,

où les bénéficiaires interrogés expriment l'idée qu'ils et elles n'ont pratiquement aucune possibilité d'influer sur les décisions. Ces travaux sont précieux, mais ils reposent chacun sur un seul cas.

Dans l'espace francophone, la recherche de Combes-Joret et Afdilate (2021) sur trois entreprises sociales met en évidence que la participation observée dépasse rarement le stade de la concertation et dépend fortement des conditions organisationnelles et managériales. Balzani (2022) souligne pour sa part que la forme juridique influence certaines possibilités de représentation dans les instances dirigeantes, même si l'étude reste elle aussi centrée sur un cas singulier. François (2017), à partir d'un échantillon plus diversifié d'entreprises sociales françaises, conclut à une participation limitée mais effective des bénéficiaires ; cependant, son dispositif repose principalement sur le point de vue des dirigeant·e·s et cadres, sans accorder une place suffisante à la parole des bénéficiaires eux-mêmes.

Dans le contexte suisse, les données demeurent relativement fragmentaires. Adam et al. (2016) fournissent une cartographie importante du secteur, mais la question de la participation des bénéficiaires et des encadrant·e·s n'y est traitée que partiellement. Le rapport du Conseil fédéral (2016) sur les entreprises sociales reste lui aussi discret sur la question précise des mécanismes de gouvernance participative. Les travaux de Gachet et Gonin (2014a ; 2014b) permettent d'interroger la gouvernance participative, notamment dans les coopératives, mais sans porter spécifiquement sur l'expérience des bénéficiaires dans les WISE.

Parallèlement, d'autres recherches issues du champ du travail social apportent des éléments indirects mais importants. Guerry et Reynaud (2021) montrent, dans une démarche d'évaluation participative en Suisse romande, que l'implication des bénéficiaires peut produire des effets positifs sur l'identité, la santé psychique et la qualité du lien avec les professionnel·le·s. L'enquête d'AvenirSocial (2024) indique quant à elle que les professionnel·le·s du social perçoivent encore des lacunes significatives en matière de participation, tant pour eux-mêmes que pour les bénéficiaires. Ces éléments renforcent l'intérêt de recherches ciblées sur les WISE, où les questions de participation se nouent à la fois au travail, à l'accompagnement et à la gouvernance.

2.8. Lacunes de la littérature et positionnement de l'étude

L'analyse des travaux existants met en évidence plusieurs lacunes majeures. Premièrement, la littérature reste souvent peu détaillée sur la nature même de la participation. Beaucoup de textes évoquent la participation comme une caractéristique souhaitable ou comme un principe normatif, mais sans préciser les décisions concernées, les degrés d'influence, les mécanismes de mise en œuvre ou l'organisation concrète des espaces participatifs (Defourny & Nyssens, 2013 ; Gachet & Gonin, 2014b ; Ospital, 2023).

Deuxièmement, les recherches disponibles interrogent encore peu les avantages et inconvénients de la participation en lien avec la mission sociale spécifique des WISE. Si plusieurs auteurs relèvent les effets potentiellement positifs de la participation sur la motivation, la satisfaction ou la reconnaissance, les effets indésirables – surcharge, stress, responsabilisation excessive, conflits de rôle – restent moins explorés dans les contextes d'insertion socioprofessionnelle (Halloy, 2019 ; Streckeisen et al., 2020 ; Rosenstein, 2022).

Troisièmement, les facteurs influençant la participation sont rarement étudiés de manière systématique à partir de matériaux croisés. Les effets du statut juridique, de la culture d'entreprise, de la hiérarchie, du profil des encadrant·e·s ou des dispositifs placeurs sont souvent évoqués, mais plus rarement documentés dans une perspective comparative associant discours des acteur·trice·s et analyse des documents organisationnels (Combes-Joret & Afdilate, 2021 ; Balzani, 2022).

Quatrièmement, la plupart des recherches se limitent à de petits échantillons et s'intéressent davantage à d'autres parties prenantes qu'aux bénéficiaires et aux professionnel·le·s du social de première ligne. Or, ce sont précisément ces catégories qui apparaissent comme les plus directement concernées par les décisions prises au quotidien dans les WISE.

La présente étude se positionne donc au croisement de ces lacunes. Elle propose une recherche qualitative exploratoire sur plusieurs entreprises sociales d'insertion, fondée sur une comparaison raisonnée de cas et sur une collecte de données articulant focus groups et analyse documentaire. Son ambition n'est pas de produire une généralisation statistique, mais d'élaborer une compréhension fine des modalités de participation des bénéficiaires et des encadrant·e·s, ainsi que des déterminants organisationnels et subjectifs qui contribuent à les configurer.

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. Design de recherche

Le choix d'un design qualitatif exploratoire s'est imposé au regard de l'objet étudié. La recherche a porté sur des pratiques sociales et organisationnelles encore peu documentées, sur des significations attribuées à la participation, sur des expériences vécues et sur des mécanismes relationnels qui ne peuvent être saisis adéquatement à partir de seuls indicateurs standardisés. Une approche qualitative permet d'entrer dans l'épaisseur des discours, des situations et des représentations, tout en tenant compte des contextes spécifiques dans lesquels la participation prend sens (Evans, 2011 ; Strauss & Corbin, 2014).

Le caractère exploratoire du dispositif n'a pas signifié absence de cadre. Il a plutôt traduit le fait que la recherche ne partait pas d'un ensemble fermé d'hypothèses causales, mais d'une question générale et d'objectifs précis appelant une investigation compréhensive. Il s'est agi de décrire les formes de participation et de comprendre les facteurs qui les influencent, sans présupposer que ces facteurs produisent partout les mêmes effets.

La recherche a reposé sur une logique comparative à partir de l'analyse de cas individuels. L'étude de plusieurs entreprises sociales, sélectionnées selon des formes juridiques variées, a permis de confronter différents contextes organisationnels et de repérer des régularités comme des différences.

Le design s'est enfin inscrit dans une perspective de théorie ancrée. Cette orientation est particulièrement adaptée lorsque l'on cherche à produire des catégories analytiques à partir de matériaux empiriques riches, tout en articulant l'analyse à des concepts déjà présents dans la littérature. Elle a permis d'éviter une opposition artificielle entre induction pure et mobilisation théorique, au profit d'un va-et-vient rigoureux entre données, catégories émergentes et cadres conceptuels (Baribeau, 2009 ; Strauss & Corbin, 2014). La production des résultats de la recherche s'est

effectuée grâce à un va-et-vient constant entre la théorie et les données recueillies sur le terrain.

3.2. Terrain d'étude et sélection des organisations

Le terrain d'étude a été constitué de dix entreprises sociales d'insertion par l'économie ayant accepté de participer à la recherche. Le choix de ces organisations a été effectué sur la base d'un échantillonnage raisonné fondé sur la diversification des formes juridiques. Cinq catégories ont été retenues : la société anonyme, la société à responsabilité limitée, l'association, la fondation et la coopérative, avec deux entreprises par catégorie.

Ce choix a répondu à une hypothèse de travail importante : les formes juridiques, bien qu'elles ne déterminent pas mécaniquement les pratiques, sont susceptibles d'influencer les modalités de gouvernance, les organes décisionnels, les possibilités de représentation et les marges de participation formelle. En intégrant plusieurs statuts, la recherche s'est donné les moyens de comparer des cadres institutionnels différents et d'examiner si, et dans quelle mesure, ces différences se répercutent sur la participation des bénéficiaires et des encadrant·e·s (Gachet & Gonin, 2014a ; Balzani, 2022).

La sélection des entreprises sociales participantes s'est faite sur le principe d'un échantillonnage aléatoire : nous avons systématiquement contacté, en nous basant sur des recherches sur internet, des entreprises ayant un site web décrivant leurs activités, en procédant pas à pas. Chaque type d'entreprise a été contacté progressivement, sur un principe « essai-succès » : nous contactons les responsables d'une entreprise, une SA par exemple, et, par le biais d'un courriel puis d'un entretien informatif, leurs demandons s'ils ou elles souhaitent que leur WISE participe à notre étude. En cas d'accord, nous passons à d'autres entreprises. En cas de refus, nous tentons notre chance auprès d'autres SA. Nous avons ainsi recruté sur un principe de simultanéité nos dix entreprises participantes. L'échantillonnage aléatoire a permis d'avoir des entreprises sociales dans toute la Suisse romande.

L'accès au terrain a reposé sur l'accord de principe des organisations, qui se sont engagées à faciliter les focus groups et à mettre à disposition certains documents institutionnels. Cette modalité est classique dans la recherche qualitative, mais elle appelle une vigilance analytique. Les organisations volontaires peuvent en effet

présenter des dispositions particulières à l'égard de la participation ou de la recherche. Ce biais potentiel a été pris en compte dans l'interprétation des résultats.

Le choix du terrain a visé moins à produire un panorama exhaustif du secteur qu'à construire un échantillon contrasté permettant de comparer des configurations diverses. Cette logique est cohérente avec l'ambition exploratoire du projet et avec le type de connaissances recherchées : des tendances, des relations plausibles, des modalités typiques et des hypothèses interprétatives.

3.3. Population étudiée

La population étudiée a compris deux groupes principaux de participant·e·s au sein de chaque entreprise sociale. Le premier groupe a été constitué des bénéficiaires de mesures de placement, de réinsertion ou d'accompagnement, qu'il se fût agi de mesures liées à l'assurance-invalidité, à l'assurance-chômage ou à l'aide sociale. Le second groupe a été composé des membres du personnel encadrant intervenant auprès des bénéficiaires dans le cadre de l'activité productive ou de l'accompagnement.

Cette double focale était essentielle au regard de la problématique. Les bénéficiaires sont directement concernés par la mission sociale des WISE et participent à l'activité productive du fait de leurs placements ; pourtant, leur accès à la décision est rarement étudié de manière détaillée. Les encadrant·e·s, pour leur part, jouent un rôle pivot de cadres intermédiaires. Ils et elles peuvent être à la fois parties prenantes de certains processus décisionnels et médiateur·trice·s de la participation des bénéficiaires. Leur position est d'autant plus intéressante qu'elle articule souvent des responsabilités techniques, relationnelles, éducatives et organisationnelles (Lee, 2016).

Dans la mesure du possible, la composition des groupes de discussion a été pensée pour assurer une certaine diversité interne. Plusieurs critères ont été pris en compte : genre, âge, ancienneté dans l'organisation, niveau de formation et, pour les bénéficiaires, type de mesure de placement. Il s'est agi de permettre la comparaison et la confrontation des expériences, tout en maintenant des conditions favorables à la discussion collective (Morgan et al., 1998 ; Evans, 2011).

Le nombre de participant·e·s par focus group a été fixé à cinq personnes. Ce format relativement resserré a visé à favoriser la qualité des échanges, la circulation de la parole et la possibilité d'approfondir certains thèmes, sans multiplier les effets de dispersion ou de domination caractéristiques de groupes plus larges (Brunet & Delvenne, 2010 ; Evans, 2011).

3.4. Méthodes de collecte des données

La collecte des données a reposé sur une stratégie d'articulation méthodologique de deux types principaux de matériaux : les focus groups et les documents institutionnels. Cette combinaison a permis de croiser des données issues des discours des personnes concernées avec des éléments plus objectivés relatifs au cadre organisationnel de chaque entreprise.

Les focus groups ont constitué l'outil principal de recueil des données discursives. Leur intérêt a tenu au fait qu'ils permettent de saisir des prises de position en interaction plutôt que des réponses strictement individuelles. Dans la discussion collective, les participant·e·s ont réagi aux propos des autres, se sont contredit·e·s, se sont complété·e·s, ont nuancé leurs expériences ou ont reformulé des éléments. Cette dynamique a rendu la méthode particulièrement pertinente pour explorer des représentations, des attentes, des perceptions de justice ou d'injustice, et des expériences de participation ou de non-participation (Morgan et al., 1998 ; Duchesne & Haegel, 2004 ; Evans, 2011).

Dans chaque entreprise, deux focus groups distincts ont été prévus : l'un avec des bénéficiaires, l'autre avec des encadrant·e·s. Le choix de dissocier ces groupes a répondu à des exigences à la fois méthodologiques et éthiques. Il a permis de réduire les effets d'asymétrie entre personnes accompagnées et personnel d'encadrement, de favoriser une parole plus libre et de limiter le risque de conformisme ou d'autocensure lié à la coexistence de positions hiérarchiquement différenciées à l'intérieur d'un même groupe (Duchesne & Haegel, 2004).

Les groupes de discussion se sont déroulés entre septembre 2025 et janvier 2026. Au cours du processus de terrain, certaines entreprises sociales qui avaient initialement accepté de participer se sont ensuite retirées de la recherche ; elles ont été remplacées par d'autres organisations afin de préserver la composition comparative de l'échantillon. Au total, 19 groupes de discussion ont eu lieu, impliquant 10 entreprises sociales : 10 focus groups avec des encadrant·e·s et 9 focus groups avec des bénéficiaires².

² Dans une entreprise sociale participante, il n'a pas été possible de trouver suffisamment de bénéficiaires prêts à participer librement à un focus-group. Pour des raisons éthiques, nous avons donc renoncé à interviewer ces bénéficiaires.

Les documents institutionnels ont constitué la seconde source de données. Ils ont compris notamment des statuts, chartes, règlements internes, cahiers des charges, concepts pédagogiques, liste des activités proposées, stratégies sociales, règlement du personnel, missions, bilans. Leur analyse a visé à identifier les traces formelles de la participation, les cadres de régulation, les rôles attribués aux différentes catégories d'acteur·trice·s et les éléments de culture organisationnelle objectivables à travers les textes. Cette analyse documentaire a été complémentaire des focus groups : elle a permis de préparer les entretiens et d'éclairer, lors de l'interprétation, les écarts ou convergences entre cadre formel et pratiques vécues.

3.5. Instruments et procédures

Les focus groups ont été conduits selon une modalité semi-directive. Ce format a permis de structurer les échanges autour des thèmes centraux de la recherche tout en laissant aux participant·e·s une marge importante pour développer leurs propres catégories de pensée, exemples, jugements et expériences. Ainsi, les guides d'entretien ont fonctionné comme des instruments de cadrage souples (Blanchet & Gotman, 2015).

Deux guides d'entretien distincts ont été élaborés : un pour les bénéficiaires et un pour les encadrant·e·s (Annexe 1). Les thèmes communs ont inclus les décisions auxquelles les personnes participent, les espaces où cette participation se produit, les degrés d'influence perçus, les facteurs facilitants ou freinants, ainsi que les appréciations portées sur la qualité de la participation. Certains thèmes ont été davantage développés avec les encadrant·e·s, comme la structure organisationnelle, la forme juridique ou les mécanismes formels de décision. D'autres ont été plus spécifiquement abordés avec les bénéficiaires, comme le sentiment d'être écouté·e, la possibilité réelle d'exprimer un désaccord ou l'expérience d'une participation ayant eu des effets concrets. Les grilles d'entretiens sont en annexes de ce rapport.

Les entretiens collectifs se sont tenus au sein des entreprises, dans un lieu connu des participant·e·s. Ce choix a facilité l'accès et contribué à instaurer un climat de confiance. Il a demandé toutefois une vigilance particulière concernant la confidentialité et la liberté d'expression. Les séances ont duré entre 120 et 150 minutes, ce qui a laissé suffisamment de temps pour permettre l'approfondissement des thèmes, la relance des échanges et l'expression de positions divergentes (Evans, 2011).

Chaque focus group a été mené par ou moins deux membres de l'équipe de recherche. L'un a animé la discussion, veillé à la circulation de la parole et a soutenu la dynamique de groupe. L'autre a occupé une position d'observation, a pris des notes sur les interactions et a repéré certains éléments de contexte ou de communication non entièrement restituables par la seule transcription. Les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement et fidèlement en termes de contenus.

3.6. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données s'est appuyée sur les principes de la théorie ancrée, telle qu'elle est développée par Strauss et Corbin et discutée dans la littérature méthodologique francophone (Baribeau, 2009 ; Strauss & Corbin, 2014). Cette orientation a permis de partir du matériau empirique pour construire progressivement des catégories compréhensives pertinentes, sans renoncer aux ressources offertes par les concepts déjà identifiés dans le cadre théorique.

La première étape a consisté à découper les transcriptions en unités de sens. Ces unités ont correspondu à des segments de discours porteurs d'une idée spécifique, d'un jugement, d'une description d'expérience ou d'une interprétation située. Cette opération a permis de ne pas traiter les focus groups comme des blocs homogènes, mais comme des ensembles de prises de position analytiquement distinguables (L'Écuyer, 2011).

La deuxième étape a relevé de la catégorisation, effectuée à l'aide du logiciel Nvivo. Les unités de sens ont été regroupées selon des proximités thématiques ou interprétatives, afin de faire apparaître des familles homogènes (Annexe 3). Cette opération a visé, par exemple, à identifier des formes de participation récurrentes, des objets de décision fréquemment cités, des types d'obstacles, des perceptions communes de l'utilité de participer ou des différences marquées entre bénéficiaires et encadrant·e·s. Conformément à la logique de la théorie ancrée, cette catégorisation s'est d'abord effectuée à partir de chaque entretien pris séparément, avant de faire l'objet d'une comparaison transversale (Baribeau, 2009).

La troisième étape a correspondu à l'analyse interprétative. Les catégories construites ont été mises en relation entre elles, puis confrontées aux caractéristiques organisationnelles identifiées dans l'analyse documentaire. Ce travail a permis d'élaborer des hypothèses interprétatives sur les liens entre formes de participation,

types de décisions, structures organisationnelles, cultures d'entreprise et profils de participant·e·s. L'analyse a visé ainsi à dépasser la simple description pour comprendre des relations plausibles d'influence, tout en restant prudente quant à leur portée généralisable.

L'analyse documentaire a suivi une logique convergente. Les documents ont été codés afin d'identifier les références à la participation, les organes de décision, les règles de consultation, les responsabilités attribuées à chacun·e et les éléments révélateurs de la culture organisationnelle. Le croisement entre discours recueillis par entretiens et matériaux documentaires a permis d'affiner l'interprétation, notamment lorsque les pratiques décrites semblent confirmer, contourner ou contredire les cadres formels.

3.7. Considérations éthiques

Les considérations éthiques ont occupé une place centrale dans cette recherche, en raison de la nature des publics concernés et des contextes institutionnels dans lesquels le recueil est réalisé. Les bénéficiaires des WISE peuvent se trouver dans des situations de vulnérabilité sociale, économique ou psychique ; les encadrant·e·s peuvent, de leur côté, être amené·e·s à évoquer des tensions organisationnelles ou des critiques portant sur leur environnement professionnel. Il a donc été indispensable de garantir un cadre de recherche respectueux, sécurisé et transparent.

Le projet a reposé sur les principes du consentement libre et éclairé, du respect de la dignité, de la confidentialité et de l'anonymat. Les institutions partenaires ont été informées des conditions de la recherche et ont donné leur accord formel. Les participant·e·s ont reçu une information claire sur les objectifs de l'étude, les modalités de participation, l'usage des enregistrements, les conditions de retrait et les formes de restitution prévues. Aucun·e participant·e n'a pu être contraint·e à prendre part à la recherche, et le retrait est resté possible à tout moment.

La confidentialité a fait l'objet d'une vigilance particulière, notamment dans le cadre des focus groups. Les participant·e·s ont été informé·e·s du fait que l'équipe de recherche s'est engagée à anonymiser les données, mais que la confidentialité entre membres du groupe repose également sur une responsabilité partagée. Le choix de séparer bénéficiaires et encadrant·e·s a constitué à cet égard une mesure importante pour limiter les effets d'exposition et favoriser la liberté de parole.

Aucune indication nominative sur le contenu des échanges n'a été transmise aux organisations partenaires. Les résultats ont été restitués sous une forme anonymisée et suffisamment agrégée pour éviter l'identification des personnes. Les données ont été stockées sur un serveur sécurisé situé en Suisse, dans le respect des exigences de protection des données. Ces précautions ont visé à concilier qualité scientifique, respect des personnes et responsabilité institutionnelle.

Enfin, nous nous sommes engagés auprès des entreprises ayant accepté de participer à l'étude, à ne pas révéler leur identité. C'est la raison pour laquelle le présent rapport ne contient aucune information pouvant permettre d'identifier les WISE étudiées sous l'angle de la participation des bénéficiaires et des encadrant.e.s aux décisions organisationnelles. Cela correspond à une exigence des entreprises participantes elles-mêmes.

3.8. Stratégies de validation du codage

Dans le cadre de la présente recherche, la crédibilité du processus de codage a été renforcée par la combinaison de trois stratégies complémentaires : la tenue d'un journal réflexif, la relecture par les pairs, et la triangulation entre chercheurs.

Réflexivité et traçabilité du processus analytique

Un journal de bord analytique (*reflexive journal*) a été tenu tout au long du processus d'analyse, consignait systématiquement les décisions de codage, leurs justifications, ainsi que les hésitations rencontrées face à certains extraits. Cette pratique constitue, selon Braun et Clarke (2006) et Nowell et al. (2017), une composante essentielle d'une analyse thématique rigoureuse, dans la mesure où elle permet de documenter le cheminement interprétatif des chercheurs et de rendre visible, a posteriori, la logique sous-jacente aux catégories retenues. Cette démarche s'apparente à ce que Lincoln et Guba (1985) désignent comme une piste de vérification (*audit trail*), soit un ensemble de traces méthodologiques permettant à un lecteur externe de suivre et de comprendre le raisonnement analytique ayant conduit aux résultats présentés. La tenue de ce journal contribue ainsi directement à la crédibilité du codage, en garantissant sa transparence et sa cohérence interne (voir annexe 2).

Triangulation entre chercheurs et codage consensuel

De manière plus substantielle, la crédibilité du codage a été renforcée par une démarche de triangulation entre chercheurs (*investigator triangulation*), mise en œuvre au sein de l'équipe de recherche composée de trois chercheur·es. Pour deux entretiens jugés représentatifs de la diversité du corpus, l'un mené auprès d'un bénéficiaire, l'autre auprès d'un·e encadrant·e, chaque chercheur·e a procédé de manière indépendante à la catégorisation des données selon la grille de codage établie. Les catégorisations respectives ont ensuite été comparées et discutées collectivement, faisant apparaître à la fois des convergences et des divergences d'interprétation, lesquelles ont donné lieu à des échanges approfondis ayant permis de préciser, reformuler ou fusionner certaines définitions de codes et de thématiques, et d'ajuster la grille en conséquence.

Cette démarche s'apparente à une procédure de codage consensuel (*consensual qualitative research*), telle que formalisée par Hill et al. (1997, 2005). Selon ces auteurs, la crédibilité du codage qualitatif ne repose pas nécessairement sur un indice statistique d'accord, mais peut tout aussi valablement s'appuyer sur un processus itératif de discussion et de négociation entre chercheurs, jusqu'à l'obtention d'un consensus interprétatif partagé. Cette approche présente un double avantage : elle mobilise la pluralité des regards analytiques (*multiple perspectives*) au sein de l'équipe pour limiter les biais individuels d'interprétation, tout en préservant la richesse et la nuance propres aux données qualitatives, nuances qu'un simple indice quantifié tend parfois à occulter (Hill et al., 2005). Cette logique rejoint par ailleurs les travaux de Denzin (1978), pour qui la multiplication des regards analytiques sur un même corpus constitue une stratégie reconnue de renforcement de la validité interne d'une recherche qualitative, ainsi que les recommandations de Braun et Clarke (2019), selon lesquelles la discussion entre chercheurs autour du codage ne vise pas l'atteinte d'une catégorisation « objective » unique, mais constitue une occasion de réflexivité collective permettant d'enrichir et de complexifier la compréhension des données.

Relecture par les pairs

Une relecture par les pairs (*peer debriefing*) a par ailleurs été réalisée, sous la forme d'échanges avec des collègues portant sur la pertinence des catégories de codage retenues et sur l'interprétation de certains extraits ambigus. Lincoln et Guba (1985) identifient cette pratique comme l'une des techniques les plus efficaces pour établir la crédibilité d'une recherche qualitative, dans la mesure où elle expose le raisonnement du chercheur à un regard extérieur, non impliqué dans l'analyse, susceptible d'en

questionner les angles morts. Patton (2002) souligne à cet égard que ce type d'échange permet de limiter les biais de confirmation propres à un codage réalisé de façon isolée, en confrontant les interprétations du chercheur à un point de vue critique externe.

Prises ensemble, ces trois stratégies — réflexivité documentée, relecture par les pairs et triangulation entre chercheurs — s'inscrivent pleinement dans le cadre des huit critères de qualité (*eight « big-tent » criteria*) proposé par Tracy (2010) pour la recherche qualitative, et permettent donc d'établir la crédibilité de notre codage, en cohérence avec les standards méthodologiques reconnus dans la littérature qualitative contemporaine.

3.9. Saturation des données

Cette notion de saturation, introduite par Glaser et Strauss (1967) dans le cadre de la Grounded Theory, désigne le point à partir duquel la collecte de données supplémentaires ne produit plus d'information nouvelle susceptible d'enrichir les catégories conceptuelles déjà stabilisées, ni de faire apparaître de nouvelles propriétés ou relations entre catégories.

La saturation thématique a été évaluée tout au long du processus d'analyse selon une logique inductive et comparative constante. L'émergence de nouveaux codes a été suivie de manière systématique pour chacun des cas étudiés.

L'analyse du tableau de saturation des entretiens réalisés avec les encadrant.es (tableau ci-dessous) montre que les neuf catégories conceptuelles, issues du croisement des trois catégories de décision (production, accompagnement, fonctionnement) et des trois niveaux d'analyse (stratégique, tactique, organisationnel), étaient toutes actives dès l'analyse du deuxième cas (ES2). Aucune catégorie supplémentaire n'émerge sur les huit entreprises sociales suivantes (ES3 à ES10), ce qui constitue l'indicateur empirique classique de la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967).

Tableau de présence des verbatims des encadrant·es par entreprise sociale

Catégorie conceptuelle	ES1	ES2	ES3	ES4	ES5	ES6	ES7	ES8	ES9	ES10
Production – Stratégique	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Production – Tactique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Production – Organisationnel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Accompagnement – Stratégique	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓
Accompagnement – Tactique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Accompagnement – Organisationnel	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
Fonctionnement – Stratégique	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fonctionnement – Tactique	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fonctionnement – Organisationnel	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓

Cette stabilisation précoce est corroborée par un indice de persistance : sept des neuf catégories sont mobilisées dans au moins 8 des 10 cas étudiés, dont deux (Production-Organisationnel et Accompagnement-Tactique) dans la totalité du corpus. Seules les catégories Production-Stratégique et Accompagnement-Stratégique présentent une récurrence plus limitée (7 cas sur 10), ce qui traduit vraisemblablement une hétérogénéité contextuelle entre certaines entreprises sociales — notamment un degré variable de formalisation de la vision stratégique — plutôt qu'une saturation incomplète. L'ensemble de ces éléments permet de considérer que la saturation thématique a été atteinte au niveau des catégories conceptuelles mobilisées, renforçant la crédibilité et la validité des conclusions produites dans le cadre de cette recherche.

Du côté des bénéficiaires³, l'analyse du tableau de saturation ci-dessous montre que les neuf catégories conceptuelles sont toutes actives dès le troisième cas étudié (ES3), soit un seuil de saturation légèrement plus tardif que celui observé du côté des encadrants (ES2). Aucune catégorie supplémentaire n'émerge sur les cas suivants, confirmant la stabilisation du corpus.

³ Pour rappel, seuls neuf entretiens ont pu être réalisés avec des groupes de bénéficiaires (voir plus haut)

Tableau de présence des verbatims bénéficiaires par entreprise sociale

Catégorie conceptuelle	ES1	ES2	ES3	ES4	ES5	ES6	ES7	ES8	ES9	ES10
Production – Stratégique	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓		✓
Production – Tactique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Production – Organisationnel	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Accompagnement – Stratégique	-	-	✓	✓	-	-	✓	-		✓
Accompagnement – Tactique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Accompagnement – Organisationnel	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓		✓
Fonctionnement – Stratégique	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-		-
Fonctionnement – Tactique	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓		✓
Fonctionnement – Organisationnel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

L'examen de la persistance des catégories révèle toutefois une hétérogénéité marquée : si trois catégories (Production-Tactique, Accompagnement-Tactique, Fonctionnement-Organisationnel) sont mobilisées dans la totalité des cas disponibles, deux catégories relevant du niveau stratégique — Accompagnement-Stratégique et Fonctionnement-Stratégique — ne sont présentes que dans quatre cas sur neuf. Ce constat suggère que la dimension stratégique de l'accompagnement et du fonctionnement de l'ES est moins spontanément mobilisée dans le discours des bénéficiaires que dans celui des encadrants, ces derniers portant davantage cette dimension dans l'exercice de leur rôle.

La comparaison des trajectoires de saturation entre les deux groupes de répondants révèle une différence d'un cas dans l'atteinte de la saturation complète des neuf catégories conceptuelles : ES2 pour les encadrants, contre ES3 pour les bénéficiaires. Si cet écart reste limité, il est cohérent avec un second résultat, plus substantiel : la catégorie Accompagnement-Stratégique présente une récurrence nettement plus faible dans le discours des bénéficiaires (4 cas sur 9) que dans celui des encadrants (7 cas sur 10). Cette convergence entre décalage temporel de saturation et faible persistance des catégories stratégiques suggère que la dimension stratégique de

l'accompagnement et du fonctionnement de l'ES est structurellement moins accessible ou moins mobilisée dans l'expérience rapportée par les bénéficiaires que dans celle des encadrants. Ce constat, cohérent avec les grilles de lecture classiques de la participation des parties prenantes (Arnstein, 1969), peut être interprété comme un indicateur empirique du périmètre réel de participation des bénéficiaires aux orientations stratégiques de l'entreprise sociale — leur voix portant davantage sur les registres tactique et organisationnel, plus proches de leur expérience quotidienne, que sur le registre stratégique. Cette lecture doit néanmoins être nuancée par le fait que le guide d'entretien destiné aux bénéficiaires aborde probablement de façon moins directe les enjeux stratégiques que celui destiné aux encadrants, ce qui peut partiellement expliquer, indépendamment du contenu réel de leur expérience, la moindre saillance de cette catégorie dans leur discours.

CHAPITRE 4

LES CARACTERISTIQUES DE LA PARTICIPATION ET LES FACTEURS D'INFLUENCE

4.1. Les acteurs de la participation

Cette partie est organisée autour d'une idée directrice majeure : dans les entreprises sociales étudiées, la participation existe réellement, mais elle demeure une inclusion opérationnelle plus qu'institutionnelle. Les bénéficiaires et les encadrant·es participent concrètement à l'activité quotidienne, à l'accompagnement et à certains ajustements organisationnels — mais cette participation s'arrête le plus souvent avant les prises de décision concernant la gouvernance, les budgets et les actions stratégiques. C'est autour de cette tension centrale que s'organisent les sections qui suivent.

Conformément aux principes définis par l'EMES (Defourny et Nyssens, 2013), selon lesquels la gouvernance des entreprises sociales doit impliquer ses parties prenantes, notre recherche permet de constater que les personnes en placement dans les entreprises sociales et que les personnes assurant leur encadrement sont effectivement amenées à prendre part à des décisions concernant l'organisation et/ou des décisions les concernant elles-mêmes. Ce constat concerne la largeur de la participation.

Selon Colenbrander et al. (2017 : 547), la participation de parties prenantes aux décisions organisationnelles se conçoit comme « involvement and participation of stakeholders in the decision-making processes of the social enterprise ». Parmi les dix entreprises sociales auprès desquelles des entretiens collectifs ont été réalisés, toutes permettent et mettent en œuvre la participation des bénéficiaires et des encadrant·es à des processus de décision. Les caractéristiques de la participation – degré, formes, niveaux décisionnels et asymétries – font l'objet des sections suivantes.

Il apparaît que, si la participation aux décisions organisationnelles est rendue possible pour les catégories de personnes auxquelles nous nous sommes intéressés – dans

certaines entreprises sociales, elle est même prévue formellement au niveau de documents tels que les cahiers des charges ou les contrats de travail – la participation n'est pas rendue obligatoire. Elle demeure optionnelle, au bon vouloir de la personne concernée. Ce constat doit toutefois être relativisé pour une partie des encadrant·es, certaines personnes de cette catégorie étant amenées à obligatoirement prendre part à des organes ayant un pouvoir – parfois un devoir – de décision. Il peut s'agir de colloques d'équipes, de réunions régulières de cadres, ou encore d'autres occasions institutionnalisées de prendre des décisions collectives.

4.2. Modalités de participation : formes, dispositifs et asymétrie entre acteurs

L'analyse croisée des dix-neuf focus groups permet de dégager une première structure d'ensemble, avant d'en détailler les composantes dans les sous-sections suivantes. Les données révèlent une combinaison de pratiques formelles et informelles, régulières ou ponctuelles, individuelles ou collectives. La participation se déploie principalement dans les espaces de production, d'accompagnement et de coordination quotidienne, tandis que l'accès aux espaces de gouvernance et aux décisions stratégiques demeure limité.

La distinction entre bénéficiaires et encadrant·es est centrale. Pour les bénéficiaires, les mécanismes de participation sont le plus souvent peu formalisés. Ils reposent sur la possibilité de parler avec un ou une référente, de signaler une difficulté, de demander un ajustement, de choisir certaines tâches ou de participer à la définition d'un objectif personnel. Pour les encadrant·es, les mécanismes sont plus souvent formels ou semi-formels : colloques, réunions hebdomadaires, séances d'équipe, espaces de coordination, échanges avec la direction ou participation à certains organes internes. Cette asymétrie confirme l'idée selon laquelle, dans les entreprises sociales, la participation des bénéficiaires est fréquemment moins instituée que celle des professionnel·les qui les encadrent (Colenbrander et al., 2017).

L'analyse documentaire va dans le même sens. Les documents organisationnels valorisent fréquemment l'autonomie, le pouvoir d'agir, l'individualisation des objectifs et la responsabilisation des bénéficiaires. La participation est pensée comme contribution à son propre projet, à son insertion ou à son développement personnel. Elle est beaucoup plus rarement pensée comme participation à la gouvernance de l'entreprise sociale.

4.2.1. Les bénéficiaires : une participation individualisée, relationnelle et faiblement formalisée

Du côté des bénéficiaires, les entretiens montrent une participation essentiellement située dans le quotidien. Elle concerne les tâches à réaliser, les horaires, le rythme de travail, les apprentissages, la progression personnelle et les relations avec les encadrant·es. Les bénéficiaires indiquent pouvoir exprimer une préférence ou signaler une difficulté. Une bénéficiaire explique par exemple que, lorsqu'une tâche ne convient pas, il est possible d'en discuter. Un autre bénéficiaire indique qu'il peut poser des questions et demander des explications sans se sentir jugé. Ces éléments montrent que l'espace relationnel constitue souvent la première condition de participation.

La participation des bénéficiaires repose donc largement sur des mécanismes informels. Ceux-ci ne sont pas nécessairement inexistantes ou sans effet. Ils peuvent permettre des ajustements concrets : changer de tâche, adapter un rythme, clarifier une consigne, modifier une manière de faire ou demander un appui. Toutefois, ils ne sont pas toujours garantis par un dispositif stable. Ils dépendent de la disponibilité des encadrant·es, du climat de l'atelier, de la confiance établie et de la capacité des personnes à formuler une demande.

« Peut-être écouter un peu plus les personnes qui sont là pour pouvoir améliorer, car ces dernières ont beaucoup de choses à dire. » (parole de bénéficiaire)

« Non, mais nous, on est participants au travail. C'est tout. » (parole de bénéficiaire)

« Je ne me sentais pas forcément gêné à poser la question parce qu'il me répondait toujours assez positivement. » (parole de bénéficiaire)

« Elle nous écoute tout le temps et elle ne juge pas nos idées. » (parole de bénéficiaire)

Ces citations indiquent que la participation se situe principalement entre information et consultation. Les bénéficiaires peuvent parler, poser des questions, être écouté·es et parfois voir certains ajustements mis en œuvre. En revanche, les décisions restent généralement prises par les encadrant·es ou par la hiérarchie. La parole des bénéficiaires n'est donc pas absente ; elle est encadrée par une structure de décision qui lui donne une portée limitée.

Dans le champ de la production, les bénéficiaires participent de manière effective. Ils et elles réalisent des tâches, apprennent des gestes professionnels, contribuent au fonctionnement des ateliers, accueillent parfois des client·es, prennent part à des activités de service, de restauration, de réparation, de logistique, de vente ou d'entretien. Cette participation au « faire » est centrale et peut favoriser la reconnaissance de compétences. Toutefois, les entretiens montrent que cette participation productive ne se traduit pas automatiquement par une participation décisionnelle. Les bénéficiaires contribuent à la réalisation de l'activité, mais ils et elles ne décident généralement ni des objectifs économiques, ni des orientations de production, ni des règles de fonctionnement. Leur participation est donc souvent co-productive plutôt que codécisionnelle.

« On est participants au travail. » (parole de bénéficiaire)

« J'ai l'impression que derrière, soit ils ne peuvent pas, soit ils n'ont pas les moyens de le faire, ou ils ne savent pas comment le faire, ou bien ils ne veulent pas le faire. » (parole d'encadrant·e)

« Le planning, il est co-construit avec le participant. » (parole d'encadrant·e)

« Il y a des cours obligatoires et des cours qu'on peut proposer selon leur avis, leurs besoins et leurs compétences. » (parole d'encadrant·e)

Il faut toutefois nuancer l'idée d'une participation uniquement passive. Plusieurs bénéficiaires disposent d'une expérience professionnelle antérieure et sont capables de formuler des analyses précises sur le travail, l'organisation et les contraintes productives. La limite ne réside pas nécessairement dans leur capacité à participer, mais dans les dispositifs disponibles pour transformer cette expertise d'usage en décision.

Les bénéficiaires participent également à la définition de leur projet d'insertion. Cette participation est plus fortement reconnue que leur participation à la gestion de l'organisation. Les documents et les entretiens évoquent des objectifs personnalisés, des bilans, des projets de vie, des choix d'activités ou des discussions sur les compétences à développer.

« Chacun·e a des objectifs personnalisés en fonction de son parcours de vie et de sa situation professionnelle. » (parole de bénéficiaire)

« Des projets de vie sont élaborés avec sa participation, en tenant compte de ses désirs et des observations de l'équipe éducative. » (parole d'encadrant·e)

« Votre participation active doit permettre d'aller de l'avant dans vos objectifs professionnels. » (parole d'encadrant·e)

« La question leur est toujours posée : est-ce que vous avez un objectif personnel que vous aimeriez réaliser pendant ce temps-là ? » (parole d'encadrant·e)

L'absence de mécanismes formels de participation des bénéficiaires apparaît clairement dans plusieurs entretiens. Les bénéficiaires ne mentionnent pas de

dispositif régulier comparable aux colloques des encadrant·es. Lorsque des temps collectifs existent, ils sont plutôt ponctuels ou liés à un atelier particulier. Cela montre que la participation des bénéficiaires est souvent non structurelle : elle relève davantage d'une culture professionnelle, d'un style d'encadrement ou d'une pratique locale que d'un droit organisationnel garanti.

« Avec les bénéficiaires, c'est propre aux MSP d'organiser et de faire nos propres colloques. » (parole d'encadrant·e)

« La direction a demandé de tous les ateliers qu'il y ait un ou deux colloques bénéficiaires par année. » (parole d'encadrant·e)

4.2.2. Les encadrant·es : des mécanismes plus formels, réguliers et structurels

Les encadrant·es disposent d'espaces de participation plus formalisés. Les entretiens mentionnent régulièrement des colloques, réunions d'équipe, supervisions, séances d'ateliers, échanges avec les responsables, comités d'organisation ou cercles internes. Ces dispositifs sont souvent hebdomadaires, mensuels ou inscrits dans un calendrier annuel. Ils constituent des mécanismes structurels de participation, au sens où ils sont attendus, reconnus et intégrés dans le fonctionnement ordinaire de l'organisation.

Ces espaces permettent aux encadrant·es de faire remonter des informations issues du terrain, de discuter des situations de bénéficiaires, d'ajuster l'organisation du travail et de proposer des améliorations. Les encadrant·es occupent une position intermédiaire : ils et elles sont proches de l'activité quotidienne, mais disposent d'un accès plus direct à la hiérarchie que les bénéficiaires.

Les encadrant·es décrivent une marge de manœuvre importante dans l'organisation quotidienne. Ils et elles peuvent adapter des postes, modifier l'agencement d'un atelier, proposer des changements logistiques, refuser certaines tâches lorsque celles-ci ne sont pas compatibles avec l'accompagnement ou discuter d'un projet avec la hiérarchie. Cette autonomie se situe principalement au niveau opérationnel et tactique. La distinction entre autonomie d'exécution et pouvoir décisionnel stratégique est ici centrale. Disposer de l'une ne signifie pas détenir l'autre.

« On a une réalité du terrain plus développée que notre chef, et justement on peut faire des propositions pour améliorer telle ou telle chose. » (parole d'encadrant·e)

« La mise en place de plannings, c'est nous qui pouvons faire des propositions, ensuite on les présente au chef de service. » (parole d'encadrant·e)

« On a une marge de manœuvre assez intéressante. » (parole d'encadrant·e)

« Notre avis, du moment qu'il est argumenté, en général la direction répond assez positivement. » (parole d'encadrant·e)

« On est vraiment partie prenante du fonctionnement et de la bonne réalisation de notre travail. » (parole d'encadrant·e)

La participation des encadrant·es est également structurée par leur double rôle. D'une part, ils et elles participent en tant que salarié·es ou professionnel·les de l'organisation. D'autre part, ils et elles rendent possible la participation des bénéficiaires. Les encadrant·es ne sont donc pas seulement des participants à l'organisation ; ils et elles sont aussi des médiateurs ou médiatrices de la participation d'autrui. Leur posture, leur formation et leurs valeurs influencent directement le degré de participation accordé aux bénéficiaires.

« Notre priorité, c'est le participant. Notre priorité, c'est la réalisation des objectifs de chacun, leur bien-être aussi. » (parole d'encadrant·e)

« Ce que je fais n'est pas très important ; c'est eux qui sont importants, les bénéficiaires. » (parole d'encadrant·e)

« Je décide de ne pas prendre un job parce que mon but est vraiment de les amener à faire le travail. » (parole d'encadrant·e)

« Ce n'est pas travailler pour la tâche, mais travailler pour que la personne puisse faire la tâche. » (parole d'encadrant·e)

4.2.3. Participation et gouvernance : accès restreint aux organes décisionnels

Les focus groups montrent que la participation à la gouvernance reste limitée, aussi bien pour les bénéficiaires que pour une partie des encadrant·es. Même dans les structures ayant une forme associative ou coopérative, l'accès aux organes de décision n'est pas systématique. La forme juridique ne garantit donc pas en elle-même une participation effective de toutes les parties prenantes.

Pour les bénéficiaires, l'accès à la gouvernance est rare. Les matériaux ne montrent pas de participation régulière aux conseils, aux assemblées décisionnelles ou aux décisions budgétaires. Leur statut souvent temporaire, la finalité d'insertion et la dépendance aux mandants externes contribuent à maintenir cette distance.

Pour les encadrant·es, la situation est plus nuancée. Dans la plupart des entreprises, ils et elles participent aux décisions opérationnelles ou tactiques, mais pas nécessairement aux organes de gouvernance. Dans deux cas, des encadrant·es sont membres ou participent à des organes impliqués dans la gouvernance de l'entreprise sociale. Ces situations restent minoritaires dans le corpus.

4.3. Degrés de participation : information, consultation, décision

L'analyse des degrés de participation permet de préciser ce que recouvre concrètement le terme « participation ». Les entretiens montrent que ce terme peut désigner des réalités très différentes : être informé·e, être consulté·e, être entendu·e, contribuer à une activité, formuler une proposition, participer à la planification, codécider ou cogérer. Il est donc nécessaire de distinguer les degrés de participation plutôt que de raisonner seulement en termes de présence ou d'absence de participation.

Dans le corpus, trois grands degrés apparaissent de manière récurrente : l'information, la consultation et la décision. Ces degrés doivent être croisés avec les niveaux organisationnels : opérationnel (tâches quotidiennes, activité de production, ajustements immédiats), tactique (coordination des équipes, organisation des ateliers, planification locale) et stratégique (orientations générales, budgets, gouvernance). En mobilisant également le cadre systémique de Rüegg-Sturm (2003), on peut distinguer trois types de processus : processus de gestion, processus de production et processus de soutien. C'est au sein des processus de production que la participation des bénéficiaires est la plus dense ; c'est au niveau des processus de management et de gouvernance qu'elle est la plus faiblement représentée.

4.3.1. Les bénéficiaires : de l'information à la contribution opérationnelle

Pour les bénéficiaires, le degré minimal de participation est l'information : ils et elles sont informé·es des règles de l'atelier, des horaires, des objectifs et des consignes. Cette information est nécessaire pour participer à l'activité, mais elle ne constitue pas une participation décisionnelle.

Le degré suivant est la consultation. Les bénéficiaires sont parfois invité·es à donner leur avis sur leurs besoins, leurs objectifs, leurs préférences ou leurs difficultés. Cette consultation est particulièrement visible dans l'accompagnement.

« Elle nous écoute tout le temps et elle ne juge pas nos idées. » (parole de bénéficiaire)

« Il nous répondait toujours assez positivement. » (parole de bénéficiaire)

« Elle va nous expliquer nombreuses fois jusqu'à ce qu'on comprenne. » (parole de bénéficiaire)

Dans la production, les bénéficiaires participent fortement au niveau opérationnel. Ils et elles font fonctionner les ateliers, prennent part à la préparation, au service, à la

vente, à la manutention ou à d'autres tâches productives. Cette participation est concrète et visible. L'une des entreprises sociales de l'échantillon constitue l'exemple le plus abouti d'une participation productive responsabilisée : certain·e·s bénéficiaires forment les nouveaux et nouvelles entrant·e·s, contrôlent des aspects de la qualité et assument un encadrement informel. Une autre présente une autonomie d'exécution collective notable, les équipes maintenant la continuité du chantier en l'absence temporaire du responsable. Nous n'avons pas constaté de similitudes au niveau de la taille des entreprises concernées, ou encore de leur organisation ou de leur statut juridique.

« Ce qui est ici, l'entretien de la maison, là, ils ont dit, moi, ils m'ont dit, en tout cas, s'il n'y a pas à faire, si on ne t'a rien dit, ou tu as fini ce qu'on t'a demandé, tu peux regarder sur le tableau, sur les tâches. [...] Sur ces tâches-là, ce qui a déjà été fait, c'est coché. [...] Ce qui n'a pas été coché, là, moi, je peux prendre l'initiative. » (parole de bénéficiaire)

« Dans le domaine forestier [...] je me considère pratiquement comme un bûcheron, donc là, oui, si tout d'un coup, on me dirait, tu prends une tronçonneuse [...] je lui dirais, écoute, ne fais pas comme ci. » (parole de bénéficiaire)

À l'inverse, trois autres entreprises de l'échantillon incarnent le modèle le plus pur d'une participation d'exécution encadrée : les bénéficiaires s'acquittent de tâches réelles dans un cadre prédéfini, sans influence sur la conception ou l'organisation du travail. Là non plus, il n'y a pas de similitudes de taille, d'organisation ou de statut juridique entre ces trois entreprises.

« Non, parce qu'après eux ils ont leur propre colloque aussi et nous on participe pas. Il y a quand même des décisions qu'ils doivent prendre. C'est très limité au niveau professionnel. » (parole de bénéficiaire)

Au niveau tactique, la participation des bénéficiaires est plus variable. Dans certains cas, ils et elles peuvent proposer des modifications concernant l'organisation des tâches ou certains projets. Ces propositions restent toutefois soumises à validation.

Au niveau stratégique, la participation des bénéficiaires est faible dans presque tous les cas. Les décisions relatives aux budgets, à la gouvernance, aux priorités institutionnelles ou aux relations avec les mandants ne leur sont pas ouvertes de manière régulière. Trois entreprises sociales illustrent bien la tension entre utilité pratique et périphérie politique : les bénéficiaires sont indispensables au fonctionnement quotidien, mais cette centralité ne se traduit pas en influence organisationnelle.

« Pourquoi on fait ça comme ça ? La seule réponse qu'on a, c'est parce que c'est comme ça, c'était dit que ça devait être fait comme ça. » (parole de bénéficiaire)

« Il y a des colloques mais nous on ne participe pas [...] on est en bas avec le responsable cuisine [...] et c'est vrai que ça dure un après-midi complet. On ne nous demande pas notre avis, que ce soit sur des sujets administratifs, ou d'organisation, peu importe. » (parole de bénéficiaire)

Cette configuration peut être résumée par la notion d'inclusion opérationnelle sans inclusion institutionnelle : les bénéficiaires sont pleinement mobilisés dans l'exécution productive, mais peu intégrés dans les logiques de pilotage, de structuration et d'innovation organisationnelle.

4.3.2. Les encadrant·es : entre autonomie opérationnelle et participation tactique

Les encadrant·es se situent à un degré de participation plus élevé que les bénéficiaires. Au niveau opérationnel, ils et elles disposent souvent d'une capacité de décision : organiser les tâches, adapter les postes, modifier certains processus, répartir les activités ou ajuster l'accompagnement.

Au niveau tactique, les encadrant·es participent par les réunions, colloques et espaces de coordination. Ces dispositifs leur permettent de discuter des situations, de coordonner les pratiques, de faire remonter des informations et de proposer des évolutions. Dans plusieurs cas, la participation tactique repose sur une logique ascendante : les idées viennent du terrain, sont discutées avec les responsables, puis éventuellement validées plus haut.

« L'idée vient des opérateurs, vient des personnes malvoyantes [...]. Et derrière, en fonction du devis, c'est validé par le chef de service. » (parole d'encadrant·e)

« Si c'est inférieur à 1 000 ou 1 500 francs, c'est validé par le chef de service. Si c'est plus, ça sera validé par le directeur. » (parole d'encadrant·e)

« On constate une défaillance dans la production ou dans le fonctionnement. Si on arrive avec une piste [...] on a des personnes-ressources. » (parole d'encadrant·e)

« Il y a des décisions qu'on peut prendre directement et d'autres qui doivent être validées plus haut. » (parole d'encadrant·e)

Au niveau stratégique, la participation des encadrant·es reste plus limitée. Les décisions concernant les budgets globaux, les investissements, les orientations institutionnelles ou la gouvernance sont généralement prises par la direction ou par les organes statutaires. Deux cas font exception, lorsque des encadrant·es sont membres d'organes impliqués dans la gouvernance. Ces exceptions confirment que l'accès stratégique est possible, mais structurellement non généralisé.

« On regarde les prochaines semaines et le nombre de participants qu'on a, on sait qu'on aura besoin de quelques participants pour prendre les batteries [...] » (parole d'encadrant·e)

« C'est vrai que dans tous les cas, on se voit tous les mois [...] il y a vraiment un ... C'est de l'opérationnel, mais il y a aussi un peu de stratégie. » (parole d'encadrant·e)

4.3.3. Synthèse transversale : une participation graduée, située et hiérarchisée

L'ensemble des focus groups permet d'identifier une caractéristique transversale. Les bénéficiaires participent surtout à leur activité, à leur accompagnement et à leur parcours. Les encadrant·es participent surtout à l'organisation de l'activité, à la coordination des équipes et à l'adaptation des dispositifs. La participation des bénéficiaires est principalement relationnelle et consultative ; celle des encadrant·es est plus formalisée, plus régulière et parfois décisionnelle au niveau opérationnel ou tactique.

La principale limite concerne l'accès à la décision stratégique. Les entreprises sociales étudiées valorisent la participation, mais celle-ci s'arrête le plus souvent avant la gouvernance. La participation demeure graduée et hiérarchisée.

4.4. Formalité, représentation et structure de la participation

Pour rappel, Colenbrander et al. (2017 : 551) ont identifié trois mécanismes de participation aux processus de décision, chaque mécanisme pouvant lui-même exister sous deux formes différentes :

Le **mécanisme de la formalité**. Les parties prenantes peuvent participer soit formellement (réunions, colloques, assemblées strictement prévues par la réglementation interne), soit informellement (de manière non réglementée, à l'aune d'opportunités).

Le **mécanisme de la représentation**. Les parties prenantes peuvent participer aux processus de décision soit elles-mêmes, soit en étant représentées par une partie d'elles-mêmes ou encore un tiers.

Le **mécanisme structurel**. Lorsque les parties prenantes participent régulièrement aux processus de décision, la participation est structurelle. Lorsqu'elle est sporadique, Colenbrander et al. ne la considèrent pas comme structurelle.

4.4.1. Les encadrant·es

La participation des encadrant·es aux processus de décision organisationnelle tend à être plutôt formalisée, directe et structurelle, notamment lorsqu'il s'agit de décisions concernant les éléments tactiques des processus de production.

« Il y a des colloques qui sont, il y a des séances qui sont programmées, on peut discuter de ce genre de choses, mais ça se fait très naturellement. » (parole d'encadrant·e)

« Il y a des séances. Déjà, dans les services, il y a des séances presque quotidiennes. C'est le 5 minutes qu'il se fait chaque jour par le chef d'équipe avec toutes les personnes. Et après, il y a une séance du cadre qui est mensuelle avec uniquement les chefs de service et les directeurs. Et puis sinon, il y a une séance du cadre élargie qui est tous les trois mois. » (parole d'encadrant·e)

« On a des colloques, deux colloques généraux par année où là on peut tous se regrouper physiquement ensemble. Tous les employés, pas les participants. Tous les employés, la direction. » (parole d'encadrant·e)

Dans les organisations disposant de deux couches de cadres, la couche inférieure est parfois représentée dans certaines réunions par un·e cadre supérieur·e. Mais si la participation formelle prédomine, elle coexiste avec une participation informelle importante.

« Je pense que c'est vraiment très informel parce que c'est souvent dans notre bureau, dans les discussions qu'on peut avoir... ce n'est jamais dit à un colloque quand on est tous ensemble, c'est vraiment des moments, dans des situations vraiment de discussion. » (parole d'encadrant·e)

« Je crois qu'on partage suffisamment ouvertement avec nos différents directeurs ou responsables. Et puis, ils sont bien au courant de ce qu'on fait. » (parole d'encadrant·e)

Ainsi, une participation informelle et discrète des encadrant·es s'exerce via des discussions de couloir, des échanges bilatéraux spontanés avec la direction ou des ajustements négociés au fil du travail – bien en amont et souvent en substitution des espaces formels.

4.4.2. Les bénéficiaires

La participation des bénéficiaires à la décision organisationnelle ne suit pas les mêmes modalités que celle de leurs encadrant·es. Elle est bien plus caractérisée par l'informalité et l'absence de structuration. Les avis ou propositions des bénéficiaires sont le plus souvent transmis aux personnes détenant le pouvoir de décision sous la forme d'une représentation par les encadrant·es. La participation des bénéficiaires semble ainsi reposer sur l'implicite et la bonne volonté individuelle des encadrant·es plutôt que sur une procédure structurée.

« Il me semble qu'il y a assez de place pour chacun, il y a cette écoute qui potentiellement est là. » (parole de bénéficiaire)

« J'aimerais exposer, je sais que certains des participants ont pu exposer cette idée au directeur, au chef de projet et puis ça a été discuté, après c'est discuté... entre le participant et la personne et après cette personne-là va discuter au-dessus. » (parole de bénéficiaire)

*« Non, on n'a jamais été invité, que ce soit des colloques ou que ce soit des réunions ou même... on n'a jamais été invité par (nom de l'organisation). »
(parole de bénéficiaire)*

Les bénéficiaires ne sont malgré tout pas forcément dans l'attente d'une formalisation de leur participation. Le plus souvent, ils attendent que leurs opinions soient prises en compte, sans réclamer un espace formel de discussion.

« On peut relever, mais ce n'est pas forcément après applicable. Enfin, voilà, après ils en discutent entre eux. » (parole de bénéficiaire)

Ces caractéristiques concernent avant tout la participation des bénéficiaires à des processus de décision relatifs à leurs activités quotidiennes. En revanche, leur participation à leur propre développement personnel et à leur projet d'insertion socio-professionnelle est, elle, davantage formalisée, directe et structurée. Les bénéficiaires sont amenés – voire enjoins – à participer activement à des rencontres périodiques avec leur conseiller ou conseillère en placement, leur spécialiste de l'Office AI, ou leur assistant·e social·e. Ces rencontres sont régulières et obligatoires.

*« C'est lors de cet entretien qu'on pose un, deux, trois objectifs [...] C'est un dialogue, en fait, entre l'assistance sociale, le bénéficiaire, et puis l'institution. »
(parole d'encadrant·e)*

« On a eu un colloque une fois. C'était mon premier colloque. C'était peut-être après deux ou trois mois que j'ai commencé travailler. On a rencontré tous les employés, les éduc, les responsables. On a discuté de ce qu'on pouvait améliorer. [...] C'est le seul [moment]. » (parole de bénéficiaire)

4.5. Participation comme droit, invitation ou contrainte

Dans un premier temps, nous allons examiner le corpus documentaire (statuts, chartes, règlements, contrats, etc.), qui permet de saisir le cadre prescrit et les intentions institutionnelles visibilisées en matière de participation. Dans un second temps, cette lecture sera mise en perspective avec les focus groups, qui donnent accès aux pratiques effectives et aux expériences vécues.

4.5.1. Une participation prescrite mais peu opérante : limites du cadrage institutionnel

L'examen des documents institutionnels et réglementaires met en évidence que la participation des parties prenantes s'inscrit dans des logiques plurielles, oscillant entre reconnaissance formelle, mobilisation attendue et encadrement institutionnel. Cette diversité invite à analyser la participation non comme une catégorie homogène, mais comme un continuum structuré par des rapports de pouvoir.

Premièrement, la participation apparaît comme un **droit formel et institutionnalisé**, inscrit dans les statuts et les cadres juridiques. Cette conception repose sur une logique démocratique où les membres disposent de droits politiques. Toutefois, cette reconnaissance reste souvent limitée aux acteur·trices disposant d'un statut spécifique (coopérateur·trices, membres), ce qui exclut de facto une grande partie des bénéficiaires. Ainsi, la participation comme droit apparaît comme « déclarative » et partiellement sélective.

Deuxièmement, la participation se déploie comme une invitation à s'impliquer, inscrite dans une logique d'activation et d'accompagnement vers l'autonomie. Les bénéficiaires sont encouragé·es à devenir acteur·trices de leur parcours, notamment à travers la co-construction d'objectifs, les dispositifs de coaching ou les projets individualisés.

« les objectifs spécifiques [sont] clairement exposés et établis par écrit avec le/la bénéficiaire » (Document organisationnel)

« Votre participation active (...) vous permettra d'aller de l'avant dans vos objectifs professionnels » (Document organisationnel)

« le projet personnel est fait avec la personne accompagnée » (Document organisationnel)

Troisièmement, la participation peut être comprise comme une contrainte institutionnelle, encadrée par des règles, des obligations et des mécanismes de contrôle. Les règlements internes et contrats illustrent cette dimension en imposant des normes strictes en matière de comportement, de présence ou de performance, dont le non-respect peut entraîner des sanctions.

« en cas de non-respect (...) l'employeur peut procéder à la résiliation immédiate du contrat de travail » (Document organisationnel)

« tout comportement inadapté (...) [est] signalé au mandant, lequel peut ensuite décider de la réponse adaptée » (Document organisationnel)

Ces différentes formes s'articulent dans une tension structurelle : la participation est juridiquement reconnue mais limitée à certain·es acteur·trices ; elle est encouragée mais orientée vers des objectifs d'insertion ; elle est encadrée par des règles et des mécanismes de sanction. Cette configuration traduit un paradoxe central des entreprises sociales : alors même qu'elles affichent pour certaines une finalité d'émancipation des bénéficiaires, elles demeurent fortement inscrites dans des logiques économiques, institutionnelles et normatives qui restreignent leur pouvoir d'agir effectif. S'agit-il d'entreprises SOCIALES, où la finalité sociale structure réellement les rapports de participation, ou plutôt d'ENTREPRISES sociales, où la logique entrepreneuriale tend à primer ?

En réalité, cette opposition ne peut être tranchée de manière binaire. Les résultats suggèrent que ces organisations se situent sur un continuum, entre pôle économique

et pôle social, dans une configuration profondément hybride. La participation elle-même devient un objet hybride, à la fois outil d'émancipation et mécanisme de régulation.

4.5.2. Du prescrit aux pratiques : mise en tension entre normes institutionnelles et réalités de terrain

L'analyse du passage du prescrit aux pratiques confirme ce décalage. Si les documents institutionnels valorisent une participation fondée sur l'autonomie et la co-construction, ces principes restent largement « déclaratifs ». Le recours fréquent au terme de « participant·es » pour désigner les bénéficiaires du placement en WISE illustre cette tension, en suggérant une implication active qui n'est pas nécessairement observable dans les pratiques effectives.

4.5.3. Une participation située : entre pratiques quotidiennes et limites structurelles

Les données issues des focus groups mettent en évidence une participation différenciée selon les niveaux d'action, caractérisée par une dissociation entre implication productive et pouvoir décisionnel : forte dans le « faire », plus limitée dans le « dire » et faible dans le « décider ».

Dans les pratiques quotidiennes, la participation est principalement vécue comme une invitation dans le travail de production commerciale. Elle se déploie dans la sphère opérationnelle, à travers la possibilité de s'exprimer, de proposer des ajustements ou de contribuer à l'organisation du travail, sans accès formalisé à la décision.

« On peut proposer des idées... des fois ils les prennent, des fois non, mais on peut quand même dire ce qu'on pense. » (parole de bénéficiaire)

« Si quelqu'un a une bonne idée, souvent ça suit, ça dépend mais on nous écoute. » (parole de bénéficiaire)

« On fait un peu à notre manière, tant que le travail est fait. » (parole de bénéficiaire)

« On peut proposer des choses, adapter des éléments, mais après c'est validé au-dessus. » (parole d'encadrant·e)

« On a une certaine liberté dans le quotidien, mais ce n'est pas nous qui décidons au final. » (parole d'encadrant·e)

Dans certains cas, la participation peut néanmoins prendre une dimension plus collective :

« On avait visité un local, on avait écrit une lettre pour agrandir... on était vraiment impliqué·es. » (parole de bénéficiaire)

« Ça nous motivait, on avait l'impression de faire partie du projet. » (parole de bénéficiaire)

Cet exemple montre que la participation peut dépasser ponctuellement l'exécution quotidienne. Toutefois, être associé·e à un processus ne garantit pas une influence réelle sur son issue. La participation dépend de son efficacité perçue : lorsqu'elle produit des effets visibles, elle est renforcée ; dans le cas contraire, elle tend à être perçue comme symbolique.

Concernant la participation comme droit, les verbatims révèlent un déficit d'information et d'accès :

« On ne nous a jamais proposé d'aller à une assemblée ou quelque chose comme ça. » (parole de bénéficiaire)

« On nous explique après, mais on n'est pas vraiment dedans. » (parole de bénéficiaire)

« Je ne savais même pas qu'on pouvait participer à ce niveau-là. » (parole de bénéficiaire)

« On ne sait pas toujours comment ça fonctionne au niveau des décisions plus globales. » (parole d'encadrant·e)

L'existence de dispositifs participatifs ne suffit pas à produire une capacité réelle d'agir. Le cadre juridique agit comme une ouverture formelle, mais l'accès effectif à la décision reste limité, notamment en raison des responsabilités légales et de la centralisation de la gouvernance.

Enfin, les entretiens montrent que la participation est également traversée par la contrainte, dans les trois dimensions identifiées : contraintes du dispositif d'accompagnement lui-même, contraintes de production, et contraintes liées aux responsabilités professionnelles.

« Les personnes sont là dans un cadre obligatoire, même si on essaie de leur laisser du choix. » (parole d'encadrant·e)

« Par manque de temps, on fait souvent à leur place, alors qu'on devrait les laisser faire. » (parole d'encadrant·e)

« On ne peut pas les laisser tout faire, il y a des tâches qui sont trop risquées. » (parole d'encadrant·e)

*« Il y a des choses qu'on ne peut pas décider nous-mêmes, même si on voudrait.
» (parole d'encadrant·e)*

4.5.4. L'influence du profil socio-professionnel des encadrant·es sur les formes de participation

L'analyse croisée met en évidence que les formes prises par la participation dépendent également du profil socio-professionnel des encadrant·es. La présence de professionnel·les issu·es du travail social tend à reconfigurer qualitativement la manière dont la participation est pensée, légitimée et mise en œuvre.

Lorsque les encadrant·es disposent d'une formation en travail social, la participation est plus fréquemment formulée comme un principe structurant de l'accompagnement, associé à un droit de la personne et à une exigence éthique.

*« Ils ont le droit de s'exprimer et de dire si quelque chose ne leur convient pas.
» (parole d'encadrant·e)*

« Ajuster le cadre avec la personne. » (parole d'encadrant·e)

« Un juste équilibre entre ce que la personne demande et ce qui est bon pour elle. » (parole d'encadrant·e)

À l'inverse, dans les structures où les encadrant·es n'ont pas fait une formation en travail social, la participation est davantage appréhendée sous un angle fonctionnel et opérationnel, principalement associée à l'autonomie dans l'exécution et à la possibilité de proposer des ajustements.

« On peut faire des propositions pour améliorer telle ou telle chose, et après le chef prend la décision. » (parole d'encadrant·e)

Ainsi, le profil socio-professionnel des encadrant·es agit comme un facteur de modulation des formes de participation. Il n'en détermine pas l'existence – déjà structurée par des contraintes institutionnelles et organisationnelles – mais en influence la signification et les marges de négociation. La participation apparaît davantage réflexive dans le travail social, plus opérationnelle et fonctionnelle dans les contextes productifs.

4.6. Perceptions et expériences des acteurs

4.6.1. Du point de vue des encadrant·es : autonomie opérationnelle et rapport différencié à la participation

Dans l'ensemble des entretiens, les encadrant·es expriment une satisfaction relative quant à leur propre marge de manœuvre. La participation est principalement perçue comme une capacité à agir concrètement dans un cadre donné, plutôt que comme un partage formel du pouvoir décisionnel.

« On est quand même assez libre [...] on a une marge de manœuvre qui est assez grande. » (parole d'encadrant·e)

« On nous laisse faire [...] on est assez libre du moment que ça rentre dans le cadre. » (parole d'encadrant·e)

« On a beaucoup de liberté [...] c'est vraiment nous qui prenons la liberté de nous organiser dans notre travail. » (parole d'encadrant·e)

Cette autonomie reste toutefois circonscrite. Les encadrant·es reconnaissent que la décision finale demeure généralement située à un niveau supérieur, sans que cela soit nécessairement perçu comme problématique.

« Si les idées sont bien amenées [...] il y a rarement de problème. » (parole d'encadrant·e)

« On peut faire des propositions [...] après le chef décide. » (parole d'encadrant·e)

« C'est une décision commune [...] mais validée selon le budget. » (parole d'encadrant·e)

L'analyse croisée met en évidence une différenciation selon les profils. Les encadrant·es formé·es en travail social tendent à inscrire la participation dans une logique d'accompagnement et d'autonomisation des bénéficiaires comme sujets de l'intervention :

« Il est là pour accompagner les bénéficiaires, et pas seulement pour effectuer une tâche. » (parole d'encadrant·e)

« Ce que je fais, ce n'est pas très très important, c'est eux qui sont importants. » (parole d'encadrant·e)

« On est là pour faire avec eux. » (parole d'encadrant·e)

« C'est un peu une double contrainte quand on accompagne des personnes. On aimerait les rendre autonomes pour l'utilisation de l'informatique. [...] On va faire souvent à la place pour gagner du temps. » (parole d'encadrant·e)

À l'inverse, les encadrant·es issu·es de parcours techniques ou professionnels structurent davantage leur discours autour de l'activité et des contraintes opérationnelles. Une encadrante formule explicitement la distinction centrale :

« Décision ou autonomie ? Pour moi c'est pas tout à fait la même chose. » (parole d'encadrant·e)

Cette phrase permet de clarifier une ambiguïté centrale des entreprises sociales : disposer d'une autonomie dans l'exécution ne signifie pas nécessairement participer aux décisions stratégiques.

Certains dispositifs permettent néanmoins de dépasser une participation purement déclarative :

« On essaie toujours de les remettre au centre du jeu. » (parole d'encadrant·e)

« Parfois, on fait des projets pilotes où on a des participants qui sont impliqués et après, on leur demande leur avis, des feedbacks. » (parole d'encadrant·e)

« On avait testé [...] une grille de plan d'évaluation, d'auto-évaluation [...] et du coup, il y a une coopération entre toi et moi. » (parole d'encadrant·e)

La satisfaction des encadrant·es quant à leur marge de participation s'explique aussi à la lumière de leurs trajectoires professionnelles antérieures. Nombre d'entre eux et elles sont issu·e·s de secteurs techniques ou commerciaux, marqués par des organisations plus hiérarchiques. Dans ces contextes, l'autonomie dont ils et elles disposent aujourd'hui au niveau opérationnel apparaît déjà comme relativement étendue en comparaison de leurs expériences passées. La structure hiérarchique – où « on peut faire des propositions [...] après le chef décide » – n'est donc pas perçue comme une contrainte, mais comme un fonctionnement attendu et légitime.

En définitive, la participation peut être comparée à un terrain de jeu dont la taille n'est pas perçue de la même manière par tous les encadrant·e·s. Pour certain·e·s, notamment issu·e·s de parcours non sociaux, ce terrain apparaît suffisamment vaste. Pour d'autres, en particulier les travailleur·se·s sociaux, ce même espace suscite davantage de questionnements : ils en interrogent les frontières et cherchent à l'agrandir afin d'y inclure pleinement les bénéficiaires.

4.6.2. Du point de vue des bénéficiaires : une participation ambivalente

L'analyse transversale des entretiens met en évidence une dynamique profondément ambivalente de la participation des bénéficiaires. Celle-ci se caractérise par une tension entre, d'une part, une motivation réelle à s'engager dans un parcours de reconstruction et d'insertion, et, d'autre part, une participation largement encadrée, induite par des logiques institutionnelles et limitée dans ses effets concrets.

Les données mettent d'abord en évidence une motivation forte des bénéficiaires, en particulier chez les plus jeunes, qui se traduit par un engagement explicite dans un parcours d'insertion :

« Moi je suis arrivé à la crêperie, dans l'idée de me réentraîner un peu à travailler... et après sûrement un travail qui me correspond. » (parole de bénéficiaire)

« Mon projet c'est étudier un CFC. » (parole de bénéficiaire)

« Je cherche activement un stage. » (parole de bénéficiaire)

« Moi je vais, je fais à ma sauce, et puis en général ça va bien. » (parole de bénéficiaire)

*« Ça va m'aider... pour pouvoir trouver un travail et une place dans la société.
» (parole de bénéficiaire)*

Cependant, cette motivation initiale doit être nuancée à la lumière des conditions d'entrée dans les dispositifs. Une part importante des bénéficiaires n'intègre pas ces structures à la suite d'un choix autonome, mais en réponse à une orientation institutionnelle :

« C'est ma conseillère AI. » (parole de bénéficiaire)

*« Je suis venu ici grâce à un dossier à l'AI, et c'est une mesure de réinsertion. »
(parole de bénéficiaire)*

« En fin de droit, on m'a proposé de venir travailler ici. » (parole de bénéficiaire)

La participation au sens de co-construction ou d'influence sur les décisions apparaît périphérique par rapport à des priorités jugées plus urgentes (santé, employabilité, sécurité financière). Les vulnérabilités personnelles et les trajectoires fragilisées renforcent ce phénomène :

« J'ai eu pas mal d'accidents, de problèmes de santé [...] pendant 6 ans, j'ai plus travaillé. » (parole de bénéficiaire)

« J'ai commencé à avoir des problèmes d'hernie discale, donc j'ai arrêté le travail, je ne pouvais plus travailler. » (parole de bénéficiaire)

« Je me retrouve [...] état psychologique un peu fatiguée. Ça me permet de reprendre une activité régulière. » (parole de bénéficiaire)

Au-delà de ces limites, les données mettent en évidence une attente forte quant à l'effectivité de la participation. Les bénéficiaires ne rejettent pas la participation en tant que telle, mais conditionnent leur engagement à sa capacité à produire des effets concrets :

« On peut dire ce qu'on pense... mais après, ça change pas forcément grand-chose. » (parole de bénéficiaire)

« Si on propose quelque chose, c'est bien que ça serve à quelque chose... sinon on arrête de parler. » (parole de bénéficiaire)

« On peut faire à notre manière... mais pour le reste, on ne décide pas vraiment. » (parole de bénéficiaire)

« Donner notre avis, oui... mais il faudrait que ça fasse bouger les choses derrière. » (parole de bénéficiaire)

En définitive, la participation des bénéficiaires apparaît structurée par une tension entre engagement individuel et contraintes structurelles. Si les participant·e·s manifestent une motivation réelle à s'inscrire dans une dynamique de reconstruction et d'insertion, leur implication dans les processus participatifs reste limitée par des logiques institutionnelles, des vulnérabilités personnelles et un manque d'effectivité des dispositifs.

4.7. Une participation sous conditions : formes, limites et asymétries dans les entreprises sociales d'insertion

L'analyse transversale des documents et des focus groups montre que la participation dans les entreprises sociales d'insertion ne peut pas être comprise comme une réalité uniforme, stable ou pleinement institutionnalisée. Elle existe effectivement : les bénéficiaires et les encadrant·es prennent part à certaines décisions liées à l'organisation, au parcours d'insertion ou à l'activité quotidienne. Toutefois, cette participation ne signifie pas nécessairement partage du pouvoir. Elle doit plutôt être analysée comme une pratique située, graduée, asymétrique et conditionnelle, dont la portée varie selon les acteur·trices concerné·es, les niveaux décisionnels, les types de processus et les contraintes institutionnelles.

Premièrement, la participation varie selon les catégories d'acteur·trices. Les bénéficiaires participent surtout à ce qui concerne leur propre parcours : définition d'objectifs, expression de besoins, adaptation de certaines tâches, choix d'activités ou bilans. Leur participation est principalement individualisée, relationnelle et peu formalisée. Elle se construit dans les échanges quotidiens avec les encadrant·es, les entretiens, les ajustements pratiques ou les moments informels. Lorsqu'elle concerne leur projet d'insertion ou leur développement personnel, elle peut toutefois être plus structurée, notamment à travers des rencontres régulières avec les organismes placeurs, les assistant·es sociaux·ales, les conseiller·ères en placement ou les spécialistes de l'AI. Cette participation est alors directe et formalisée, mais aussi souvent obligatoire, ce qui montre qu'elle relève à la fois de l'accompagnement et de l'injonction institutionnelle.

Les encadrant·es disposent, de leur côté, d'espaces plus réguliers et plus structurés : colloques, réunions d'équipe, discussions avec la direction, groupes de travail ou dispositifs semi-formels. Leur participation est donc plus collective et davantage liée au fonctionnement organisationnel. Elle est généralement plus formalisée, directe et structurelle que celle des bénéficiaires. Cette différence révèle une première asymétrie : les bénéficiaires participent surtout à partir de leur expérience personnelle, tandis que les encadrant·es participent à partir de leur expertise professionnelle.

Deuxièmement, la participation est graduée selon les niveaux de décision. Elle est plus dense au niveau opérationnel, c'est-à-dire dans le « faire » : exécuter une tâche, organiser une activité, ajuster un horaire, contribuer à la production ou proposer une amélioration concrète. Les bénéficiaires ne sont donc pas passifs : ils et elles travaillent, apprennent, réalisent des tâches utiles et peuvent parfois assumer des responsabilités localisées. Dans certains cas, cette participation opérationnelle va plus

loin : prise d'initiative, transmission de savoir-faire, contrôle de certains aspects de la qualité, maintien de la continuité du travail ou co-construction d'outils pratiques.

Cependant, leur accès à la planification, à la codécision et à la gouvernance reste faible. La participation devient beaucoup plus limitée lorsqu'elle touche aux dimensions stratégiques : budgets, orientations institutionnelles, développement de nouveaux projets, règlements, organisation globale ou gouvernance. Cette configuration peut être résumée par l'idée d'une inclusion opérationnelle sans inclusion institutionnelle : les bénéficiaires sont indispensables au fonctionnement quotidien, mais rarement intégrés aux lieux où se décident les cadres de ce fonctionnement.

Cette logique concerne aussi les encadrant·es, même si leur marge de manœuvre est plus large. Ils et elles participent fortement à l'organisation du travail quotidien : répartition des tâches, accompagnement des personnes, ajustement des activités, régulation des tensions, adaptation des dispositifs ou formulation de propositions à la hiérarchie. Leur participation concerne donc principalement les décisions touchant aux processus de production, mais peut aussi toucher, dans certaines organisations, aux processus de gestion ou au management général. Toutefois, les décisions finales restent souvent situées à un niveau supérieur, surtout lorsqu'elles engagent des ressources financières, des orientations stratégiques ou des responsabilités institutionnelles. La distinction entre autonomie et décision est donc centrale : avoir de l'autonomie dans l'exécution ne signifie pas disposer d'un pouvoir décisionnel stratégique. La participation des encadrant·es peut ainsi être qualifiée de participation professionnelle intermédiaire : forte dans l'opérationnel, significative dans le tactique, mais limitée dans le stratégique.

Troisièmement, la participation se distingue par ses formes. Du côté des encadrant·es, elle est souvent formelle et régulière : réunions, colloques, points quotidiens, séances de cadres, groupes de travail ou échanges interservices. Ces espaces permettent l'expression d'avis et de propositions, mais ne garantissent pas nécessairement une codécision. Leur participation peut aussi être informelle, à travers des discussions de couloir, des échanges bilatéraux avec la direction ou des ajustements négociés dans le travail quotidien.

Du côté des bénéficiaires, la participation organisationnelle est plus souvent informelle, indirecte et peu structurée. Leurs propositions sont fréquemment

transmises par les encadrant·es aux personnes qui détiennent le pouvoir de décision. Il s'agit donc souvent d'une participation représentée plutôt que directe. Elle repose davantage sur la disponibilité, l'écoute et la bonne volonté des professionnel·les que sur une procédure clairement instituée. Les bénéficiaires ne demandent pas toujours des espaces formels de décision, mais attendent surtout que leur parole soit réellement prise en compte et suivie d'effets concrets.

Quatrièmement, la participation oscille entre trois registres complémentaires : le droit, l'invitation et la contrainte. Elle est d'abord reconnue comme un droit formel dans certains statuts, chartes ou formes juridiques, mais ce droit reste sélectif et limité. Elle prend aussi la forme d'une invitation à s'impliquer : pour les bénéficiaires, dans la construction du parcours, l'autonomie et l'employabilité ; pour les encadrant·es, dans l'organisation du travail, l'adaptation des pratiques et la formulation de propositions. Toutefois, cette implication reste orientée par les objectifs institutionnels : insertion, responsabilisation, efficacité et production.

Enfin, la participation comporte une dimension de contrainte. Les bénéficiaires sont souvent intégré·es dans les dispositifs par orientation institutionnelle, avec des règles, des évaluations et parfois des sanctions. Les encadrant·es sont eux aussi soumis·es à des contraintes de temps, de production, de sécurité, de reporting et de mandats. Ces éléments limitent les possibilités participatives, même lorsque la volonté de favoriser l'autonomie existe.

En définitive, la participation dans les entreprises sociales d'insertion est profondément hybride. Elle se situe entre émancipation et régulation, accompagnement et contrôle, autonomie opérationnelle et dépendance institutionnelle. Elle ne peut pas être réduite à une absence de participation, car les pratiques participatives existent réellement dans les activités quotidiennes, les ajustements, les projets individuels et certaines démarches collectives. Mais elle ne peut pas non plus être qualifiée de participation pleinement démocratique, car le pouvoir de décision reste inégalement distribué et largement concentré dans les niveaux hiérarchiques, institutionnels ou stratégiques.

L'analyse montre ainsi une stratification participative : plus la décision concerne l'activité concrète et quotidienne, plus la participation est possible ; plus elle touche à la gestion, à la planification ou à la gouvernance, plus elle devient limitée. La

participation apparaît donc comme un espace intermédiaire : elle permet d’agir dans le cadre, mais rarement de décider du cadre lui-même.

CHAPITRE 5

LES FACTEURS INFLUENÇANT LA PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION

L'analyse présentée dans le chapitre précédent a montré que la participation des bénéficiaires et des encadrant·es au sein des entreprises sociales d'insertion ne constitue ni une réalité uniforme ni un phénomène pouvant être expliqué par une seule variable. Les données recueillies auprès des dix organisations étudiées mettent au contraire en évidence une grande diversité de pratiques, de dispositifs et d'expériences participatives. Si certaines personnes disposent d'espaces relativement importants pour exprimer leurs points de vue ou influencer certaines décisions, d'autres voient leur participation limitée à des domaines précis ou à des moments particuliers de leur parcours. Cette diversité invite à s'interroger sur les facteurs qui favorisent ou, au contraire, limitent la participation au sein des entreprises sociales d'insertion.

L'objectif de ce chapitre est précisément d'identifier les principaux facteurs qui influencent les formes et les degrés de participation observés dans les organisations étudiées. L'analyse montre que ces facteurs interviennent à plusieurs niveaux et qu'ils agissent rarement de manière isolée. *Les pratiques participatives résultent plutôt de l'articulation entre des caractéristiques organisationnelles, institutionnelles, économiques, collectives et individuelles.*

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux facteurs organisationnels. Nous examinerons d'abord le rôle du statut juridique des entreprises sociales (section 5.1). Les organisations étudiées relèvent de formes juridiques variées – associations, fondations, coopératives, société à responsabilité limitée ou sociétés anonymes – qui sont traditionnellement associées à des conceptions différentes de la gouvernance et de la participation. L'analyse cherchera à déterminer dans quelle mesure ces différences juridiques influencent réellement les possibilités de participation offertes aux bénéficiaires et aux encadrant·es.

Nous analyserons ensuite le rôle de la culture organisationnelle (section 5.2). Les résultats montrent que les pratiques participatives dépendent fortement des conceptions du travail, de l'accompagnement et de la hiérarchie qui caractérisent

chaque organisation. Les cultures professionnelles portées par les directions et les encadrant·es apparaissent souvent plus déterminantes que les caractéristiques juridiques elles-mêmes.

Dans un deuxième temps, nous examinerons les facteurs institutionnels et économiques qui structurent l'activité des entreprises sociales d'insertion. La section 5.3 portera sur le rôle des dispositifs d'insertion socio-professionnelle. Les entreprises sociales sont étroitement liées aux organismes de protection sociale tels que l'assurance-invalidité, l'assurance-chômage ou l'aide sociale. Ces dispositifs influencent les objectifs poursuivis, les modalités d'accompagnement et les formes de participation accessibles aux bénéficiaires et aux encadrant·es.

La section 5.4 s'intéressera au rôle du marché. Les entreprises sociales d'insertion doivent simultanément répondre à des impératifs économiques et à des objectifs d'insertion. Cette double exigence influence directement les espaces participatifs observés. Les résultats montrent notamment que les formes de participation les plus développées concernent les activités de production, tandis que les décisions stratégiques demeurent généralement plus centralisées.

Les deux dernières sections du chapitre aborderont enfin les facteurs individuels (section 5.5) et les facteurs collectifs (section 5.6) ayant une influence sur la participation. Elles montrent que la participation dépend également des trajectoires biographiques, des ressources personnelles, des compétences, des expériences antérieures ainsi que des dynamiques collectives qui se développent entre bénéficiaires ou entre encadrant·es.

Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence que la participation ne peut être comprise comme une caractéristique intrinsèque des entreprises sociales d'insertion. Elle apparaît plutôt comme le produit d'interactions complexes entre des contraintes institutionnelles, des cultures organisationnelles, des logiques économiques, des trajectoires individuelles et des dynamiques collectives. L'analyse qui suit vise à mettre en lumière ces différents mécanismes afin de mieux comprendre les conditions qui favorisent ou limitent la participation des parties prenantes dans les entreprises sociales d'insertion.

5.1. Effets du statut juridique des organisations

Les entretiens montrent d'abord que le statut juridique des entreprises sociales exerce, en pratique, un effet beaucoup plus faible qu'on pourrait l'attendre sur la participation

effective des parties prenantes. En théorie, certaines formes juridiques, notamment les associations et les coopératives, sont traditionnellement associées à des principes de démocratie interne, de délibération collective et de participation des parties prenantes. À l'inverse, les fondations, les sociétés à responsabilité limitée ou les sociétés anonymes sont souvent perçues comme plus éloignées de ces idéaux participatifs. Pourtant, les résultats de cette recherche montrent que les différences observées dans les pratiques participatives s'expliquent davantage par les cultures organisationnelles, les contraintes institutionnelles ou les impératifs économiques que par le statut juridique lui-même.

Les formes juridiques sont bien identifiées dans les documents institutionnels et parfois évoquées par les encadrant·es, mais elles ne structurent que marginalement l'expérience concrète de la participation telle qu'elle est vécue sur le terrain. Les entretiens révèlent en effet que les bénéficiaires comme les encadrant·es évoquent rarement la forme juridique de leur organisation lorsqu'ils parlent de participation. Les expériences participatives décrites concernent principalement le travail quotidien, l'accompagnement ou certaines décisions opérationnelles, indépendamment du statut de l'entreprise. Dans la plupart des cas, les bénéficiaires ne disposent ni d'un accès aux organes formels de gouvernance, ni d'une information suffisante sur les droits potentiellement associés à la forme juridique de l'organisation. Les encadrant·es, quant à elles et eux, se situent dans une position légèrement différente : certain·es savent que l'organisation est une association, une coopérative, une fondation ou une société anonyme, mais cette connaissance ne se traduit pas automatiquement par une participation aux organes de décision stratégique.

Du point de vue des bénéficiaires, les formes juridiques apparaissent largement invisibles. Même lorsque l'organisation est une association ou une coopérative, c'est-à-dire des formes théoriquement propices à une participation élargie, les personnes en placement ne sont pas invitées à devenir membres ni à participer aux assemblées. La gouvernance formelle demeure lointaine, abstraite et sans effet perceptible sur leur quotidien. Plusieurs focus groups montrent ainsi que les bénéficiaires ignorent jusqu'à l'existence des organes de décision ou n'en perçoivent qu'une trace indirecte, à travers les décisions qui leur parviennent déjà stabilisées.

« On ne connaît même pas le chef, on ne l'a jamais vu. Enfin, on ne pourrait même pas se dire, ben, on va le voir, on va discuter une fois avec lui. » (parole de bénéficiaire)

« Pour les grandes décisions, non. Ça, ce n'est pas pour nous. Nous, on est là pour travailler. » (parole de bénéficiaire)

« La direction, on ne la voit presque jamais. On ne sait pas trop comment les décisions sont prises. » (parole de bénéficiaire)

« Les décisions importantes, ce n'est pas nous qui les prenons. Ça, c'est la direction qui décide. » (parole d'encadrant·e)

Dans une entreprise organisée sous forme associative, les entretiens illustrent particulièrement bien ce décalage entre la potentialité participative attachée à la forme juridique et sa faible effectivité. Les bénéficiaires découvrent, au moment du focus group, que l'association pourrait théoriquement ouvrir des espaces plus démocratiques, notamment via l'assemblée générale ou le statut de membre. Pourtant, cette possibilité ne leur a jamais été présentée comme une voie réelle de participation. Le statut juridique reste ici un cadre silencieux, non mobilisé par l'organisation comme ressource démocratique.

« Elle ne nous a jamais expliqué ça de cette manière, qu'effectivement on peut croire que ça serait une possibilité et que si on va participer on peut avoir, du coup, un droit de vote. » (parole de bénéficiaire)

« Elle ne nous a jamais proposé ça. » (parole de bénéficiaire)

« Moi, justement, quand il y avait cet élan de ce projet qui a commencé, je me suis renseignée... je me suis dit, il y aura peut-être des associations ou des coopératives qui pourraient être intéressantes. » (parole de bénéficiaire)

Dans une autre entreprise, la même tendance apparaît du côté des encadrant·es. L'organisation fonctionne sous forme associative, mais plusieurs professionnel·les ignorent si elles sont membres, ne savent pas clairement qui compose l'association ou ne perçoivent pas l'assemblée générale comme un véritable espace de décision. Les décisions stratégiques semblent, à leurs yeux, se prendre essentiellement dans les réunions opérationnelles, les cercles de travail ou les échanges avec la direction. Le

statut associatif n'est donc pas vécu comme un support concret de participation formelle, même par les salarié·es.

« Moi, très honnêtement, je ne sais pas. Moi, j'ai plus travaillé sur le comité, mais les membres... » (parole d'encadrant·e)

« Je n'ai jamais entendu une décision qui a été prise à l'AG où je me suis dit : ah tiens. Les décisions, elles ont lieu lors de nos meetings opérationnels. » (parole d'encadrant·e)

« Les propositions remontent, mais la décision finale reste au niveau supérieur. » (parole d'encadrant·e)

« On participe surtout à la mise en œuvre. » (parole d'encadrant·e)

Dans les fondations, le décalage est encore plus net. Dans une fondation étudiée, les bénéficiaires connaissent à peine l'existence du conseil de fondation et n'identifient pas ce que cette forme pourrait impliquer pour leur place dans l'organisation. La fondation est perçue moins comme une architecture institutionnelle que comme un cadre général, relativement distant, dans lequel ils et elles sont placé·es temporairement.

« On le découvre au fur et à mesure. On est au chantier écologique, on n'est pas la Fondation. C'est un peu comme un sous-traitant. » (parole de bénéficiaire)

Cette faible incidence du statut juridique sur la participation ne signifie pas qu'il n'existe aucune différence entre les catégories d'acteurs. Les encadrant·es disposent parfois d'un accès indirect, ponctuel ou au moins informationnel à certains espaces proches de la gouvernance. Dans plusieurs structures, elles et ils savent que des organes existent, qu'un comité, un conseil d'administration ou une assemblée générale se réunit, et peuvent parfois être consulté·es de manière informelle. Cette participation reste toutefois marginale et n'est que rarement adossée à un droit formel lié au statut juridique.

Dans une entreprise constituée en société anonyme, les encadrant·es savent que l'organisation s'inscrit dans une architecture institutionnelle plus large, mais cette

connaissance ne débouche pas sur un pouvoir d'influence réel sur les actionnaires, la stratégie ou les grandes décisions. Là encore, la forme juridique existe, mais elle ne constitue pas un ressort de participation pour les professionnel·les de terrain.

« Si on doit subir une pression de la part des actionnaires, c'est le premier qui l'assume. » (parole d'encadrant·e)

« On peut faire remonter des propositions, mais les décisions stratégiques sont prises ailleurs. » (parole d'encadrant·e)

« Les questions budgétaires sont traitées au niveau de la direction. » (parole d'encadrant·e)

Le cas d'une entreprise structurée sous forme coopérative est particulièrement éclairant. Les coopératives sont souvent présentées comme des formes fortement démocratiques. Pourtant, les bénéficiaires n'y apparaissent pas davantage intégrés aux espaces de codécision. Les encadrant·es eux·elles-mêmes ne connaissent que partiellement les coopérateurs, les parts sociales ou le fonctionnement précis de la coopérative. La forme coopérative ne produit donc pas mécaniquement de la participation formelle élargie.

« Je ne sais pas, c'est eux. [...] On n'a pas de part sociale. » (parole d'encadrant·e)

« Le décalage, c'est que nous ne connaissons même pas les coopérateurs, ceux qui ont investi. » (parole d'encadrant·e)

Du côté des bénéficiaires, cette distance est encore renforcée par le caractère temporaire des mesures. Plusieurs personnes estiment qu'il n'aurait de toute façon pas beaucoup de sens de prendre part à des décisions de gouvernance alors qu'elles ne sont présentes que pour quelques mois. La non-participation formelle n'est donc pas seulement produite par les organisations ; elle est aussi intériorisée comme allant de soi dans des parcours marqués par la temporalité courte, la dépendance institutionnelle et l'orientation vers un autre avenir professionnel.

« Je me vois mal donner mon avis sur quelque chose qui ne me concerne peut-être pas directement, vu qu'on n'y est peut-être pas très longtemps. » (parole de bénéficiaire)

« On sait que c'est un passage, complètement. » (parole de bénéficiaire)

« Trois mois, six mois ou une année... je ne sais pas pour la personne si ça peut être bien de participer. » (parole d'encadrant·e)

Au final, les focus groups invitent à relativiser fortement l'effet propre du statut juridique sur la participation. Les associations, coopératives, fondations, Sarl ou SA ne se distinguent pas ici par des écarts massifs dans l'expérience vécue de la participation. Le droit formel d'être membre, coopérateur·rice ou partie prenante des organes ne se traduit presque jamais, pour les bénéficiaires, en pratique de gouvernance. Pour les encadrant·es, l'effet est un peu plus visible, mais reste limité. Ce constat suggère que la forme juridique ne produit pas à elle seule une dynamique participative ; elle ne devient signifiante que si l'organisation choisit activement de l'investir, de l'expliquer et d'en faire une ressource pour élargir la délibération.

5.2. Rôle de la culture organisationnelle

Les analyses réalisées auprès des dix entreprises sociales d'insertion montrent que la culture organisationnelle constitue probablement le facteur le plus influent dans la structuration des pratiques participatives. Contrairement au statut juridique, dont les effets apparaissent relativement limités, la culture organisationnelle agit directement sur les possibilités offertes aux bénéficiaires et aux encadrant·es de prendre part aux décisions, d'exprimer leur point de vue et d'influencer le fonctionnement quotidien des organisations.

Les données recueillies révèlent des différences importantes entre les entreprises étudiées. Certaines développent une culture relativement horizontale, valorisant les échanges, l'autonomie et la circulation de la parole. D'autres fonctionnent davantage selon des logiques hiérarchiques où les responsabilités et les espaces de décision demeurent plus clairement délimités. Toutefois, même dans les organisations les plus participatives, la participation concerne principalement les dimensions opérationnelles du travail plutôt que les décisions stratégiques.

La participation ne prend pas la même forme selon que l'entreprise sociale se définit prioritairement par la production marchande, l'accompagnement social ou une logique plus horizontale de coopération. Dans les focus groups, la culture organisationnelle apparaît au carrefour de trois impératifs récurrents : produire, accompagner et faire participer. Chaque organisation opère une pondération propre entre ces trois dimensions, et c'est cette pondération qui structure les marges de participation effectivement ouvertes aux bénéficiaires et aux encadrant·es.

Une première ligne de différenciation concerne l'atmosphère relationnelle et la manière dont les organisations fabriquent – ou non – un climat propice à la prise de parole. Dans une entreprise, les bénéficiaires comme les encadrant·es décrivent avec insistance une culture marquée par la bienveillance, la transparence, la confiance et l'horizontalité. Cette culture ne supprime pas les hiérarchies, mais elle rend plus aisée l'expression d'idées, les ajustements collectifs et l'appropriation progressive des tâches.

« Il y a un truc vraiment... entre les intervenants et les participants, entre intervenants, il y a ce respect, cette bienveillance, qui règne partout. » (parole de bénéficiaire)

« Cette association est très transparente. C'est très participatif. C'est très horizontal. » (parole de bénéficiaire)

« Ils sont assez preneurs des idées qu'on peut avoir pour améliorer, pour accompagner. » (parole d'encadrant·e)

Cette culture organisationnelle se traduit concrètement par l'existence d'espaces de parole relativement accessibles, formels ou informels : colloques d'équipe, projets confiés aux bénéficiaires, possibilités d'amender les procédures, droit implicite d'essayer, de tester et de proposer. La participation reste principalement opérationnelle, mais elle est soutenue par une culture explicite de l'initiative.

« Ils ont un PV, un ordre du jour... on parle de ci, de ça... c'est la répartition des tâches fixes ou des projets qui se présentent. » (parole de bénéficiaire)

« Ils aiment bien avoir la possibilité d'amener des propositions, de se sentir au centre des décisions. » (parole d'encadrant·e)

« On essaie toujours de prendre en considération le participant qui est au cœur de nos opérations. » (parole d'encadrant·e)

Un autre résultat important concerne l'existence d'importantes variations dans la manière dont les organisations conçoivent la participation. Dans certaines entreprises sociales, la participation est présentée comme une valeur centrale de l'organisation. Les encadrant·es décrivent des espaces où les propositions peuvent être discutées collectivement et où les initiatives du terrain sont encouragées.

« J'ai la chance d'avoir un responsable qui est très à l'écoute et très ouvert par rapport aux idées. » (parole d'encadrant·e)

« Si les idées sont bien argumentées, il y a rarement de problème. » (parole d'encadrant·e)

« On peut faire des propositions pour améliorer telle ou telle chose. » (parole de bénéficiaire)

« Il nous laisse relativement carte blanche pour faire des propositions. » (parole de bénéficiaire)

Ces extraits montrent que certaines organisations développent une culture dans laquelle l'expression d'idées nouvelles est valorisée. Les encadrant·es disposent alors d'une marge de manœuvre relativement importante pour adapter les pratiques de travail ou proposer des améliorations.

À l'inverse, d'autres organisations apparaissent davantage structurées autour de chaînes hiérarchiques plus classiques. Les espaces de participation existent, mais ils demeurent fortement encadrés par les responsables hiérarchiques.

« Le chef prend la décision de savoir si c'est autrement ou pas. » (parole de bénéficiaire)

« Derrière, c'est validé par le chef de service. » (parole de bénéficiaire)

« Si c'est plus important, cela remonte au directeur. » (parole d'encadrant·e)

Dans d'autres structures, la culture organisationnelle est plus fortement centrée sur l'impératif productif. Une autre entreprise en constitue un exemple emblématique. Les encadrant·es y décrivent un environnement où la participation existe, mais à condition qu'elle soit compatible avec les exigences de rendement, de qualité et de flux de travail. Les bénéficiaires peuvent proposer des ajustements, mais surtout dans la mesure où ceux-ci améliorent l'organisation de la production ou s'inscrivent dans le cadre existant. La culture n'y est pas hostile à la participation ; elle l'encadre fortement par les impératifs de performance.

« On a une réelle rentabilité, une réelle productivité, identique au premier marché. » (parole d'encadrant·e)

« Notre priorité, c'est le participant... mais du moment que cette marge de manœuvre respecte toujours le cadre des objectifs. » (parole d'encadrant·e)

« On doit faire tant de poids par année. » (parole d'encadrant·e)

La culture organisationnelle influence aussi la conception de l'accompagnement. Dans certaines entreprises sociales, l'accompagnement formel est peu développé en interne et reste principalement renvoyé vers les dispositifs externes – AI, ORP, assistance sociale, job coaches. Les professionnel·les de terrain prennent alors surtout en charge un accompagnement informel, relationnel, diffus, intégré au travail quotidien. C'est ce que l'on observe dans certaines entreprises.

« On n'est pas représentant de l'ORP, mais mandatés par eux pour réaliser un travail. » (parole d'encadrant·e)

« Ce sont les coordinatrices, normalement, qui devraient prendre ce travail. » (parole d'encadrant·e)

À l'inverse, d'autres organisations intègrent plus fortement l'accompagnement dans leur culture propre. Les rôles de référent·e participant·e, référent·e mesure, entretiens de suivi, ateliers de développement personnel ou espaces de parole formalisés témoignent d'une culture plus explicitement orientée vers le travail sur soi, la remobilisation et la participation comme support d'accompagnement.

« On a ce qu'on appelle un référent participant... et une deuxième personne de référence, qu'on appelle le référent mesure. » (parole d'encadrant·e)

« Ils se sentaient moins soutenus... du coup on essaie plutôt d'organiser deux espaces différents. » (parole d'encadrant·e)

La culture organisationnelle ne détermine pas seulement les outils disponibles ; elle façonne aussi les représentations de ce qu'il est légitime de faire en tant que bénéficiaire ou encadrant·e. Dans les structures où domine une culture plus horizontale, les bénéficiaires se sentent davantage autorisé·es à prendre des initiatives, à tester, à formuler des propositions, même si les limites stratégiques restent fortes. Dans les structures plus hiérarchisées ou plus productives, beaucoup intériorisent au contraire que « les grandes décisions » ne leur appartiennent pas.

Le profil des encadrant·es joue ici un rôle important. Les entretiens montrent que les professionnel·les issu·es du travail social ont souvent une sensibilité plus forte aux conditions de participation, à la sécurité relationnelle, aux rythmes d'autonomisation et aux effets potentiellement violents d'une injonction à participer. À l'inverse, les encadrant·es venu·es des métiers de la production, de la vente, de la restauration ou de l'économie privée tendent plus volontiers à penser la participation à partir de l'efficacité, de l'organisation concrète et de la capacité à faire tourner l'activité.

« Pour certaines personnes, le fait d'oser parler devant un groupe... c'est déjà énorme dans leur parcours. » (parole d'encadrant·e)

« Ici, quand on voit un problème dans l'atelier, on peut proposer une solution directement. » (parole de bénéficiaire)

« On est vraiment des relais du terrain. » (parole d'encadrant·e)

Certaines organisations insistent davantage sur les dimensions sociales et relationnelles de la participation.

« C'est important pour nous que tout le monde ait sa place. » (parole d'encadrant·e)

« On essaie de construire avec eux et pas seulement pour eux. » (parole d'encadrant·e)

La participation est alors pensée comme une composante de l'accompagnement plutôt que comme un simple outil de gestion.

Cette pluralité de cultures professionnelles contribue à expliquer pourquoi la participation des bénéficiaires prend rarement la forme d'un droit abstrait ou d'une règle uniforme. Elle est davantage pensée comme une pratique située, adaptée aux capacités, à l'état de santé, au moment du parcours et aux besoins du collectif de travail. Autrement dit, la culture organisationnelle filtre la participation en fonction de ce qu'elle considère comme souhaitable, possible et compatible avec sa mission.

Dans plusieurs structures, cette culture produit une tension entre invitation à participer et injonction à ne pas trop déplacer les équilibres existants. Les bénéficiaires sont invité·es à s'exprimer, mais surtout dans des espaces ou sur des objets qui n'ébranlent pas l'organisation générale. L'exemple d'un projet d'agrandissement porté dans une entreprise est éclairant : les jeunes peuvent être encouragé·es à imaginer un projet d'agrandissement ou à écrire au directeur, mais la dynamique retombe lorsqu'elle rencontre les contraintes réelles de l'organisation.

« Il y a eu une période où on a pensé que c'était possible... et puis à partir du moment où il y a eu cette réponse qu'il faut attendre, tout est retombé. » (parole de bénéficiaire)

En définitive, l'analyse transversale met en évidence une tendance commune à l'ensemble des entreprises étudiées : la recherche permanente d'un équilibre entre trois impératifs parfois contradictoires. Comme nous l'avons déjà mentionné, le premier est l'impératif de production. Les entreprises doivent fournir des prestations, satisfaire des clients et assurer leur viabilité économique. Le deuxième est l'impératif d'accompagnement. Les bénéficiaires sont engagés dans des parcours d'insertion qui

nécessitent un soutien individualisé. Le troisième est l'impératif participatif. Les organisations cherchent à associer les bénéficiaires et les encadrant·es aux décisions qui les concernent. Les entretiens montrent que la participation devient véritablement stable lorsqu'elle ne menace ni les exigences de production ni les objectifs d'insertion. Selon certain·es encadrant·es :

« Les participants travaillent dans une configuration très proche d'un service classique. » (parole d'encadrant·e)

« Ils doivent entrer en échange avec le client. » (parole d'encadrant·e)

Cette observation conduit à un résultat important. La forme de participation la plus facilement institutionnalisée dans les entreprises sociales d'insertion est une participation encadrée à la production. Elle permet simultanément de soutenir les apprentissages des bénéficiaires, d'améliorer l'organisation du travail et de maintenir l'équilibre économique de l'entreprise. À l'inverse, les formes de participation qui touchent aux orientations stratégiques, à la gouvernance ou à la répartition du pouvoir demeurent beaucoup plus rares.

Au final, les entretiens montrent que la culture organisationnelle constitue un facteur explicatif majeur des formes de participation observées. C'est elle qui définit où se situe l'équilibre entre production, accompagnement et délibération. C'est elle aussi qui rend certaines prises de parole légitimes, certaines initiatives pensables et certaines limites acceptables. Plus que le statut juridique, elle détermine donc la texture concrète de la participation : son intensité, ses objets, ses seuils, ses usages et ses frontières.

Ainsi, la culture organisationnelle influence fortement les formes de participation observées. Elle détermine les espaces de parole disponibles, les attentes formulées à l'égard des bénéficiaires et la place accordée aux initiatives du terrain. Toutefois, même dans les organisations les plus participatives, cette ouverture concerne principalement les dimensions opérationnelles du travail. La participation apparaît donc moins comme un partage généralisé du pouvoir que comme une modalité particulière de régulation des activités de production et d'accompagnement.

5.3. Rôle des dispositifs d'insertion socio-professionnelle

Les dispositifs d'insertion socio-professionnelle – assurance-invalidité (AI), offices régionaux de placement (ORP), assurance-chômage (ACI), aide sociale, mesures cantonales ou communales – apparaissent dans les entretiens comme un facteur structurant de la participation. Ils interviennent non seulement en amont, en orientant les personnes vers les entreprises sociales, mais aussi pendant la mesure, en fixant des objectifs, des temporalités, des critères d'évaluation et parfois des contraintes de progression. Les entreprises sociales n'agissent donc jamais seules : leurs marges de manœuvre sont prises dans un système de placement, de suivi et de contrôle qui organise fortement les possibilités de participation.

Les entretiens montrent que cette situation produit une forme particulière de participation : les bénéficiaires sont invités à participer à leur parcours, mais les grandes orientations de celui-ci sont souvent définies en amont par des acteurs institutionnels.

« Je suis ici par l'AI. » (parole de bénéficiaire)

« C'est mon conseiller qui m'a envoyé ici. » (parole de bénéficiaire)

« Je suis dans une mesure de réinsertion. » (parole de bénéficiaire)

« C'est l'ORP qui m'a proposé cette mesure. » (parole de bénéficiaire)

Pour les bénéficiaires, cette présence des dispositifs se traduit d'abord par une conscience aiguë d'être en situation d'évaluation. Beaucoup savent que leur motivation, leur attitude, leur progression ou leur capacité à « bien se comporter » seront relayées dans des bilans ou des rapports. Cette dépendance institutionnelle favorise souvent des formes d'autocensure, de prudence ou de consentement stratégique.

« On est là parce qu'on est en mesure. On n'est pas employés comme les autres. » (parole de bénéficiaire)

« On ne sait jamais comment notre parole peut être interprétée. » (parole de bénéficiaire)

Dans plusieurs focus groups, les bénéficiaires associent explicitement cette prudence à leurs expériences antérieures avec l'aide sociale, l'AI ou d'autres institutions. Certaines personnes disent avoir appris à dire oui, à ne pas contester ou à éviter les conflits, de peur que cela ne nuise à leur dossier. Cette logique institutionnelle déborde donc largement l'entreprise sociale et façonne la manière même d'entrer dans la participation.

« C'est un peu le plus dur parce que moi, je suis quelqu'un qui ne parle pas beaucoup... je dis toujours oui à tout. » (parole de bénéficiaire)

« Si vous ne faites pas comme il faut, il y aura la sanction, vous serez pénalisé. » (parole de bénéficiaire)

« On dit oui à tout, parce qu'après il y a des menaces. » (parole de bénéficiaire)

Les dispositifs influencent aussi la participation à travers les objectifs qu'ils assignent. Dans plusieurs organisations, les objectifs de progression – augmentation du taux d'activité, stabilisation, capacité à tenir un rythme, accès à un stage externe – sont définis en lien étroit avec les exigences de l'AI ou d'autres mandants. Les entreprises sociales peuvent discuter ces objectifs, les traduire, les aménager, mais elles ne les maîtrisent pas entièrement. Il en résulte une participation encadrée, où les bénéficiaires peuvent parfois négocier les modalités, mais rarement les finalités générales.

Dans une entreprise, les encadrant·es décrivent clairement cette tension entre accompagnement de proximité et exigences du mandant, notamment de l'AI. La réflexion autour des rôles de référent·e participant·e et de référent·e mesure montre bien comment l'organisation ajuste sa pratique pour répondre à des injonctions externes tout en essayant de préserver un espace de soutien.

« Le référent participant... avait de la peine à aller pousser vers un certain taux, qui est souvent demandé par l'AI. » (parole d'encadrant·e)

« C'était surtout lié à l'AI, où il y a des demandes, un cadre beaucoup plus strict. » (parole d'encadrant·e)

*« Donc on avait l'idée de... être sûr qu'on colle aux demandes du mandant. »
(parole d'encadrant·e)*

Les entretiens réalisés auprès des encadrant·es montrent donc que les entreprises sociales sont soumises à des attentes importantes en matière de réinsertion professionnelle. Les organismes financeurs et les dispositifs de placement attendent des résultats tangibles, notamment sous la forme de retours vers le marché du travail ordinaire.

Cette pression est bien connue dans la littérature sur les entreprises sociales d'insertion, mais elle apparaît également de manière explicite dans les discours recueillis. Selon certain·es encadrant·es :

« Le but, c'est quand même que les personnes puissent retourner sur le premier marché. » (parole d'encadrant·e)

« On doit montrer que les mesures servent à quelque chose. » (parole d'encadrant·e)

« Les organismes placeurs attendent des résultats. » (parole d'encadrant·e)

Cette exigence influence directement les pratiques participatives observées. Dans plusieurs organisations, les espaces de participation sont étroitement articulés aux objectifs de progression, d'évaluation et de préparation à l'emploi. La participation est alors valorisée parce qu'elle constitue un indicateur de mobilisation, d'autonomie ou de motivation. Elle devient ainsi à la fois un moyen d'accompagnement et un critère implicite d'évaluation.

Les dispositifs peuvent néanmoins faire l'objet de négociations. Plusieurs entretiens montrent que les entreprises sociales ne se contentent pas d'appliquer mécaniquement les prescriptions des mandants ; elles discutent, temporisent, argumentent, réorientent ou essaient d'influencer les décisions. Une entreprise offre ici un exemple particulièrement net d'ajustement négocié avec l'AI, notamment sur les rythmes, les phases de mesure ou l'organisation des stages.

« Qu'on mette un atelier, qu'on mette deux heures dans une entreprise... tant que ça va dans l'objectif, ils n'inscrivent pas la phase A ou la phase B. » (parole d'encadrant·e)

« Là, nous avons vraiment un pouvoir de décision qui fait partie du programme. » (parole d'encadrant·e)

Dans d'autres structures, la marge de négociation paraît plus faible ou plus conflictuelle. Dans une autre entreprise, les encadrant·es décrivent des cas dans lesquels elles perçoivent une inadéquation entre la situation des bénéficiaires et les attentes des assistant·es sociaux·ales ou des dispositifs. Les professionnel·les de terrain voient quotidiennement les limites, la fatigue, les difficultés familiales ou psychiques, mais peinent parfois à faire reconnaître leur expertise face aux mandants.

« Moi, j'avais ressenti cette fragilité... et j'ai voulu amener une fin de mesure, une réorientation... mais l'assistante sociale disait non, c'est trop prématuré. » (parole d'encadrant·e)

« Nous qui les voyons tous les jours, on a une sensibilité quand même différente envers leur situation. » (parole d'encadrant·e)

Les entreprises sociales apparaissent ainsi comme des espaces intermédiaires entre les bénéficiaires et les institutions de protection sociale. Elles traduisent les attentes des dispositifs tout en cherchant à les adapter aux situations concrètes rencontrées. Cette fonction de médiation joue un rôle important dans les formes de participation observées. Les encadrant·es deviennent souvent des porte-parole des bénéficiaires auprès des institutions externes.

« On doit régulièrement discuter avec les référents externes. » (parole d'encadrant·e)

« Parfois on n'est pas d'accord avec les objectifs fixés. » (parole d'encadrant·e)

« Il faut trouver un compromis entre ce qui est demandé et ce qui est réaliste pour la personne. » (parole d'encadrant·e)

« On essaie d'expliquer ce qu'on observe sur le terrain. » (parole d'encadrant·e)

Les dispositifs structurent également le partage du travail d'accompagnement social. Dans plusieurs entreprises sociales, l'accompagnement formel – bilans, orientation, décisions administratives, validation des étapes – reste principalement entre les mains des conseillers AI, ORP, assistant·es sociaux·ales ou job coaches. Les encadrant·es de l'entreprise sociale prennent alors en charge un accompagnement plus informel, ancré dans le quotidien du travail, les échanges de proximité, les observations et les ajustements concrets. La participation des encadrant·es à l'accompagnement social est donc elle-même déterminée par le dispositif dans lequel ils et elles s'insèrent. Cette division du travail produit des effets directs sur la participation des encadrant·es. Ceux-ci disposent d'une connaissance fine des situations individuelles mais ne contrôlent pas toujours les décisions relatives à l'orientation ou à la poursuite des parcours.

« Le conseiller AI dit si oui ou non la personne peut travailler sur le premier marché. » (parole d'encadrant·e)

« Nous, nous analysons surtout le travail effectué. » (parole d'encadrant·e)

« On donne notre avis, mais la décision finale appartient souvent au référent externe. » (parole d'encadrant·e)

Cette division du travail n'est pas sans effets sur les bénéficiaires. D'une part, elle peut rendre l'organisation du suivi peu lisible : certaines décisions relèvent de l'entreprise sociale, d'autres des mandants, d'autres encore d'intervenant·es externes. D'autre part, elle fragilise parfois la participation, parce que les lieux où se prennent les décisions les plus importantes ne sont pas nécessairement ceux où les bénéficiaires se sentent le plus à l'aise pour parler.

« On ne sait pas où on va. » (parole de bénéficiaire)

« Les coachs professionnels, ils ne donnent pas assez de renseignements. » (parole de bénéficiaire)

« On est un peu perdu. » (parole de bénéficiaire)

Cette configuration contribue à multiplier les espaces de participation tout en fragmentant les lieux de décision.

« Il y a mon responsable ici et mon conseiller à l'extérieur. » (parole de bénéficiaire)

« On discute avec l'encadrant, mais après il y a encore l'AI. » (parole de bénéficiaire)

Les entretiens montrent également que la participation est fréquemment mobilisée comme un outil pédagogique au service de l'insertion professionnelle. Les bénéficiaires sont encouragés à formuler leurs objectifs, à exprimer leurs besoins, à évaluer leur progression et à développer leur autonomie. Ces démarches sont généralement présentées par les encadrant·es comme des compétences utiles pour une future insertion sur le marché du travail.

« On essaie qu'ils deviennent acteurs de leur projet. » (parole d'encadrant·e)

« On travaille beaucoup sur l'autonomie. » (parole d'encadrant·e)

« Il faut qu'ils puissent prendre des initiatives. » (parole d'encadrant·e)

Dans cette perspective, la participation n'est pas uniquement considérée comme un droit ou un principe démocratique. Elle constitue également un outil de développement personnel et professionnel.

Les dispositifs façonnent également la temporalité des mesures, ce qui a un effet direct sur l'investissement participatif. Comme nous l'avons déjà vu, une mesure courte, sous pression d'évaluation, laisse peu de place à l'appropriation des lieux, à la formulation de propositions ou à la construction d'un sentiment de légitimité. À l'inverse, lorsque la durée permet une certaine stabilisation, certains bénéficiaires et encadrant·es investissent davantage les espaces de discussion.

« On sait que ça va se terminer. » (parole de bénéficiaire)

« On doit montrer qu'on fait des efforts. » (parole de bénéficiaire)

« Plus le temps passe, plus dans ma tête c'est : je ne gagne rien vraiment en venant ici. » (parole de bénéficiaire)

Enfin, les dispositifs peuvent entrer en tension avec les logiques propres des entreprises sociales. Certaines structures cherchent avant tout à protéger les personnes, à stabiliser leur état de santé ou à reconstruire la confiance ; d'autres sont davantage poussées vers des objectifs de réinsertion rapides, de montée en charge ou de preuve d'employabilité. La participation est alors profondément tributaire de cette articulation. Elle peut être encouragée lorsqu'elle soutient la progression attendue, mais freinée lorsqu'elle risque de ralentir la mesure, de contester les objectifs ou de mettre en lumière une inadéquation structurelle.

Au total, les focus groups montrent que les dispositifs d'insertion socio-professionnelle influencent fortement la participation de trois manières. D'abord, ils créent un cadre d'évaluation qui rend la parole prudente. Ensuite, ils structurent les objectifs et les temporalités, réduisant parfois l'espace de négociation. Enfin, ils organisent le partage du travail d'accompagnement, en laissant souvent aux entreprises sociales la gestion relationnelle et quotidienne, mais non la maîtrise entière des décisions institutionnelles. La participation observée ne peut donc être comprise qu'à condition de la replacer dans cette architecture plus large de placement, de suivi et d'activation.

5.4. Rôle du marché

Les entretiens montrent que le marché joue un rôle déterminant dans les formes de participation observées. Les entreprises sociales étudiées ne sont pas seulement prises dans des logiques d'accompagnement et dans des dispositifs publics d'insertion ; elles doivent aussi vendre, produire, livrer, fidéliser une clientèle, tenir des délais et défendre leur place sur un marché souvent concurrentiel. Cette contrainte marchande influence directement les objets de la participation, les espaces ouverts à la discussion et les limites au-delà desquelles la délibération devient difficile.

Une première dimension ressort nettement des focus groups : la participation est plus facilement tolérée, voire encouragée, lorsqu'elle améliore la production, l'organisation des tâches ou la qualité du service. Dans les structures insérées dans un marché réel – restauration, textile, vente, logistique, seconde main –, les bénéficiaires peuvent proposer des ajustements, mais principalement dans le registre de l'optimisation. La participation est alors fonctionnelle à l'activité économique. Selon certain·es encadrant·es :

« Les idées viennent du terrain. » (parole d'encadrant·e)

« Les opérateurs/bénéficiaires voient parfois des choses que nous ne voyons pas. » (parole d'encadrant·e)

« Ils trouvent des solutions très concrètes aux problèmes du quotidien. » (parole d'encadrant·e)

« On discute régulièrement de la manière de faire. » (parole d'encadrant·e)

Dans ces situations, la participation est directement liée à l'amélioration des processus de production. Elle permet de mobiliser l'expérience pratique des personnes présentes sur le terrain tout en favorisant leur implication dans les activités de travail. Cette forme de participation apparaît comme particulièrement stable parce qu'elle répond simultanément aux besoins de production et aux objectifs d'insertion.

Dans une entreprise, les encadrant·es soulignent que les participant·es enrichissent parfois l'organisation grâce à leur expérience professionnelle antérieure. L'exemple du logisticien qui réorganise un économat montre bien que la participation est valorisée lorsqu'elle produit un gain de fluidité ou d'efficacité.

« Je me suis basé sur son expérience de logisticien pour qu'il m'améliore la disposition de mon économat. » (parole de bénéficiaire)

« Grâce à ça, c'est plus facile de trouver les choses, c'est plus facile de faire les commandes. » (parole de bénéficiaire)

« Nous aussi on est formés en continu par ces gens-là. » (parole d'encadrant·e)

Mais cette ouverture connaît des limites claires. Dès que les impératifs de rentabilité, de qualité ou de relation client deviennent centraux, la hiérarchie se resserre. Les choix relatifs aux tournées, aux volumes, aux standards ou aux contrats avec les clients restent largement réservés aux encadrant·es ou à la direction.

« On a quand même des clients qui attendent un résultat. Il faut que le travail soit fait correctement. » (parole d'encadrant·e)

« On ne peut pas simplement dire que c'est une mesure d'insertion. » (parole d'encadrant·e)

Du reste, les bénéficiaires perçoivent également cette réalité.

Le rôle du marché apparaît aussi à travers la question de la concurrence. Plusieurs entretiens évoquent la nécessité de trouver des débouchés sans entrer dans une concurrence jugée déloyale avec les entreprises ordinaires. Cette question est particulièrement visible dans une entreprise où un projet d'agrandissement se heurte à des exigences de rentabilité, de subventionnement et de non-concurrence.

« Il faut déjà leur prouver qu'on est rentable, qu'on ne fait pas de la concurrence. » (parole d'encadrant·e)

« On est déjà en attente des subventions... donc s'engager dans un autre projet, c'était un peu tôt. » (parole d'encadrant·e)

« On doit trouver notre place sans prendre le travail des autres. » (parole d'encadrant·e)

Cette préoccupation contribue à orienter les stratégies organisationnelles et limite parfois les possibilités de développement économique. Elle participe également à la définition des espaces de participation accessibles aux bénéficiaires, puisque les décisions relatives au positionnement concurrentiel demeurent généralement réservées aux niveaux de direction.

Le marché produit ainsi une double contrainte : il faut être suffisamment performant pour exister économiquement, mais sans se positionner comme un concurrent

ordinaire. Cette tension influe sur la participation, car elle réduit les marges de transformation dès lors qu'un projet touche aux locaux, aux volumes, aux investissements ou aux débouchés. Les bénéficiaires peuvent être écouté·es, mais les décisions restent suspendues à des arbitrages économiques qui les dépassent.

Dans une entreprise, la question du marché est explicitement thématifiée par les bénéficiaires. Plusieurs d'entre eux perçoivent que l'ES doit désormais prendre des mandats extérieurs, vendre davantage ou développer une forme d'autofinancement parce que les subventions baissent. Ils comprennent l'enjeu, mais restent largement en position d'information plutôt que de codécision.

« Depuis deux ans, ils ont commencé à prendre des clients extérieurs pour faire du chiffre d'affaires. » (parole de bénéficiaire)

« Les subventions de la ville ont baissé, donc la fondation doit quand même pouvoir survivre. » (parole d'encadrant·e)

« On est informés, mais on peut donner notre avis avec certaines limitations. » (parole de bénéficiaire)

Cette présence du marché transforme aussi les hiérarchies internes. Les entreprises sociales articulent souvent trois groupes : les encadrant·es, les employé·es fixes ou salarié·es de production, et les bénéficiaires en mesure. Entre ces groupes, une hiérarchie informelle se met en place, liée à la maîtrise du travail, à la stabilité dans l'organisation et à la proximité avec les exigences du marché. Pour certains bénéficiaires, accéder à un contrat fixe ou à une place reconnue dans la production représente un horizon désirable, presque un signe d'intégration réussie.

Les entretiens montrent à cet égard que, dans un certain nombre d'entreprises, certain·es ancien·nes bénéficiaires deviennent salarié·es ou collaborateur·rices plus stables. Cette possibilité fonctionne comme un signe que l'entreprise sociale articule ses deux marchés – marché ordinaire et marché de l'insertion – en convertissant parfois l'expérience de mesure en emploi.

« Cette personne a été engagée en tant que collaborateur dans le personnel fixe et il est devenu mon collègue. » (parole d'encadrant·e)

« On lui a proposé un contrat d'insertion dans cette entreprise, donc un travail rémunéré. » (parole d'encadrant·e)

« Lui, il était en mesure avant. » (parole d'encadrant·e)

« Certains ont réussi à rester ici. [...] C'est un peu l'objectif pour plusieurs personnes. » (parole d'encadrant·e)

Les données recueillies montrent que les entreprises sociales d'insertion évoluent en réalité sur deux marchés distincts. Le premier est le marché des biens et des services produits par l'organisation. Le second est le marché de l'insertion socio-professionnelle, où les entreprises sociales sont en concurrence pour obtenir des mandats, des financements ou des conventions avec les organismes publics.

Cette double inscription génère des contraintes spécifiques.

« On doit être crédibles à la fois comme entreprise et comme dispositif d'insertion. » (parole d'encadrant·e)

Cette double logique contribue à renforcer la place accordée aux indicateurs de performance, qu'ils concernent la production ou les résultats d'insertion.

Le marché influence également la manière dont les bénéficiaires interprètent leur propre place dans l'entreprise sociale. Plusieurs disent travailler « comme les autres », produire réellement, participer à la valeur créée, voire faire tourner l'atelier. Cette expérience peut soutenir la confiance en soi, le sentiment d'utilité ou la remobilisation, mais elle peut aussi générer un sentiment d'exploitation lorsque la différence de statut reste trop visible.

« On travaille comme les autres, on fait le même boulot. » (parole de bénéficiaire)

« On travaille, mais on n'est pas payés comme des employés. » (parole de bénéficiaire)

Dans certains focus groups, cette tension est formulée de manière très explicite. Dans une entreprise, un bénéficiaire dit clairement avoir parfois l'impression de venir «

travailler gratuitement », alors même que l'organisation retire une valeur réelle de sa présence. Ce type de propos montre que le marché ne produit pas seulement des contraintes organisationnelles ; il affecte aussi les représentations subjectives de la participation.

« Je viens travailler gratuitement ici. » (parole de bénéficiaire)

« On fait beaucoup plus que ce que les employés font. » (parole de bénéficiaire)

« Sans nous, ça ne tournerait pas. » (parole de bénéficiaire)

« On a l'impression d'être de la main-d'œuvre pas chère. » (parole de bénéficiaire)

« On fait tourner l'atelier, mais on reste en mesure. » (parole de bénéficiaire)

Ces propos révèlent qu'il peut y avoir un rapport ambivalent au travail dans des entreprises sociales. D'un côté, le travail permet de retrouver une utilité sociale et une reconnaissance personnelle. Mais de l'autre, plusieurs bénéficiaires ont le sentiment que leur participation reste essentiellement productive et fonctionnelle, sans véritable accès au pouvoir décisionnel.

Dans plusieurs entreprises étudiées, les bénéficiaires sont amenés à interagir directement avec des clients, des fournisseurs ou des partenaires externes. Ces interactions constituent des espaces importants d'apprentissage mais aussi de participation.

« Ils doivent entrer en échange avec le client. » (parole d'encadrant·e)

« Ils représentent aussi l'entreprise. » (parole d'encadrant·e)

« Les clients posent parfois des questions auxquelles ils doivent répondre. » (parole d'encadrant·e)

« Ils apprennent à gérer des situations réelles. » (parole d'encadrant·e)

Cette participation à la relation commerciale constitue un élément important des parcours d'insertion. Elle permet aux bénéficiaires d'acquérir des compétences relationnelles et professionnelles difficilement mobilisables dans des environnements purement occupationnels.

Les encadrant·es soulignent toutefois que cette exposition au marché peut également générer certaines difficultés.

« Les personnes peuvent être complètement déstabilisées par une simple question d'un client. » (parole d'encadrant·e)

« Tout le monde n'est pas prêt à gérer ce type de situation. » (parole d'encadrant·e)

Le marché apparaît ainsi à la fois comme un espace d'apprentissage et comme une source de contraintes supplémentaires.

La logique marchande influence enfin le rapport des encadrant·es à la participation. Plusieurs professionnel·les expliquent qu'ils et elles doivent constamment compenser, ajuster et arbitrer pour que la mission sociale reste compatible avec les exigences du marché. Dans une entreprise, cela apparaît clairement quand les encadrant·es disent « compenser » la présence de bénéficiaires moins autonomes pour maintenir le niveau de service ou absorber les coups de feu.

« On compense. On n'a pas le choix. » (parole d'encadrant·e)

« S'il y a un coup de feu ici midi, moi je descends. » (parole d'encadrant·e)

Cette situation a des effets directs sur la participation. D'un côté, les encadrant·es peuvent chercher à protéger les bénéficiaires de la pression commerciale. De l'autre, le marché tend à resserrer les marges de parole lorsque l'urgence productive s'impose. La participation devient alors variable, dépendante des temps morts, des ressources disponibles et de la capacité des équipes à absorber la tension entre économie et accompagnement.

« Il faut répondre aux exigences des mandants. » (parole d'encadrant·e)

« On doit aussi assurer le fonctionnement de l'entreprise. » (parole d'encadrant-e)

En définitive, les focus groups montrent que le marché influence la participation à plusieurs niveaux. Il définit les objets sur lesquels il est possible de participer – surtout la production, l'organisation du travail, la qualité ou les ajustements techniques. Il limite fortement l'accès aux décisions stratégiques dès qu'entrent en jeu les prix, les investissements, les partenariats, la concurrence ou les volumes. Il recompose aussi les hiérarchies internes entre bénéficiaires, salarié·es et encadrant·es. Enfin, il alimente une ambivalence constitutive des entreprises sociales : permettre aux personnes de participer à une activité économique réelle, tout en maintenant leur place dans un cadre d'insertion qui les tient à distance du pouvoir de décision complet.

5.5. Facteurs individuels et institutionnels influençant la participation

Les focus groups réalisés avec les bénéficiaires montrent que la participation est fortement déterminée par les trajectoires biographiques et professionnelles des personnes. Les bénéficiaires ne se situent pas toutes et tous de la même manière face à la prise de parole, à la possibilité de proposer des idées ou à l'investissement dans les espaces de discussion. Les expériences professionnelles antérieures, les ruptures biographiques, les problèmes de santé, la précarité économique ou les parcours institutionnels influencent directement les possibilités concrètes de participation. Les bénéficiaires ayant exercé auparavant des métiers qualifiés ou des responsabilités professionnelles apparaissent souvent plus à l'aise dans les échanges collectifs. Ils et elles mobilisent fréquemment leur expérience passée pour légitimer leurs prises de position dans le travail quotidien :

« Moi dans mon cas, je travaillais vingt ans en archéologie. J'étais responsable de la santé et tout ça. Donc forcément, quand on arrive ici, on a déjà des habitudes de travail, on sait comment organiser les choses et quand quelque chose ne fonctionne pas. » (parole de bénéficiaire)

Cette expérience professionnelle antérieure favorise une certaine confiance dans la prise de parole. Plusieurs bénéficiaires associent explicitement la possibilité de participer à une forme de reconnaissance professionnelle :

« Quand on nous laisse montrer ce qu'on sait faire, ce n'est plus pareil. On n'est plus seulement là parce qu'on est en mesure. On devient aussi quelqu'un qui peut apporter quelque chose au collectif. » (parole de bénéficiaire)

À l'inverse, les personnes ayant connu des parcours marqués par des ruptures répétées, des expériences de disqualification ou une longue distance au marché du travail investissent souvent la participation de manière beaucoup plus prudente. Dans plusieurs focus groups, la priorité exprimée concerne avant tout la recherche de stabilité, de sécurité ou de reconnaissance personnelle plutôt qu'une volonté d'influencer l'organisation :

« Moi, ce que je veux surtout, c'est retrouver un rythme, un travail, une place. Participer aux décisions, c'est secondaire. » (parole de bénéficiaire)

Cette situation apparaît particulièrement forte chez les bénéficiaires confronté·es à des difficultés psychiques, à des problèmes de santé chroniques ou à des expériences prolongées de dépendance institutionnelle. Pour plusieurs personnes, maintenir une présence régulière dans un collectif de travail constitue déjà un objectif important. Comme nous l'avons déjà vu, le statut administratif des bénéficiaires joue également un rôle central dans les formes de participation observées. Les personnes interrogées rappellent constamment qu'elles se trouvent dans des dispositifs temporaires, évalués et dépendants des assurances sociales ou des services de placement. Cette position produit un rapport prudent à la parole. La participation apparaît ainsi profondément liée aux logiques institutionnelles d'activation et d'évaluation. Les bénéficiaires savent que leur comportement, leur motivation et leur attitude sont observés en permanence. Cette situation favorise des formes d'autocensure explicite :

« On ne veut pas que ça se retourne contre nous. » (parole de bénéficiaire)

« On ne veut pas faire de vagues. » (parole de bénéficiaire)

« On peut parler, mais pas trop. » (parole de bénéficiaire)

Cette dépendance institutionnelle est renforcée par la temporalité limitée des mesures. Plusieurs bénéficiaires expliquent qu'il leur semble difficile de remettre en question le fonctionnement des structures alors même que leur présence reste provisoire.

Les personnes présentes depuis longtemps développent souvent un sentiment d'appartenance plus fort et investissent davantage les espaces de discussion. Les personnes arrivées récemment restent plus prudentes et observent d'abord le fonctionnement implicite des collectifs.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'analyse montre également que les expériences passées dans les dispositifs de l'aide sociale, de l'assurance-invalidité ou du chômage influencent fortement les dispositions à participer. Certaines personnes décrivent des parcours administratifs lourds, marqués par des évaluations répétitives, des changements constants d'intervenantes ou des mesures imposées. Ces expériences produisent parfois une fatigue institutionnelle qui réduit l'envie de s'exprimer.

« Parce que dernièrement, j'ai eu un bilan. Puis on me disait, si avec les seniors dans les cadres, tu ne trouves rien, tu ouvres ton champ d'horizon. Et puis ça ne me tente pas trop. » (parole de bénéficiaire)

« Il faut savoir aussi que sur le papier des missions, c'est marqué que c'est une mesure volontaire. Mais ça, c'est sur le papier. » (parole de bénéficiaire)

Les contraintes productives influencent également les possibilités de participation. Dans les structures fortement soumises aux exigences de rendement ou aux délais imposés par les clients, les bénéficiaires décrivent une réduction importante des espaces de discussion. Dans ces situations, la participation tend à se limiter à des ajustements techniques directement liés à l'organisation du travail :

« On peut dire comment faire le travail, mais pas décider. » (parole de bénéficiaire)

« Tant que ça avance, c'est bon. » (parole de bénéficiaire)

L'analyse croisée montre également que plusieurs bénéficiaires développent une représentation ambivalente des entreprises sociales. Certaines personnes les considèrent comme des espaces protecteurs et bienveillants. D'autres expriment un

rapport plus critique, notamment lorsqu'elles perçoivent une forte asymétrie entre les responsabilités demandées et la reconnaissance obtenue.

« Des fois on a l'impression qu'on travaille comme dans une vraie entreprise mais sans vraiment avoir la même reconnaissance derrière. Alors oui, on participe au travail, mais on ne décide pas beaucoup. » (parole de bénéficiaire)

Dans un autre focus groupe, une participante explique au contraire :

« Ici au moins on peut discuter. Dans d'autres endroits, c'était juste : on te dit quoi faire et tu le fais. Là il y a quand même plus d'écoute. » (parole de bénéficiaire)

Les focus groups réalisés avec les encadrant·es montrent que les professionnel·les occupent une position intermédiaire particulièrement complexe. Comme nous l'avons vu précédemment, leur travail consiste simultanément à assurer la production économique, à accompagner les bénéficiaires et à répondre aux exigences administratives imposées par les mandants externes. Cette position influence directement les formes de participation qu'ils et elles peuvent soutenir dans le quotidien des entreprises sociales.

Les encadrant·es décrivent généralement leur pratique à partir d'une logique relationnelle fortement centrée sur l'écoute, la proximité et l'adaptation aux besoins individuels. Les formes de participation favorisées reposent souvent sur des échanges informels et des discussions intégrées au travail quotidien :

« Sur la banquette, ils parlent beaucoup plus facilement que dans un bureau. » (parole d'encadrant·e)

Cette dimension relationnelle apparaît centrale dans les pratiques d'accompagnement. Les encadrant·es cherchent fréquemment à encourager progressivement la prise d'initiative des bénéficiaires sans imposer une participation jugée artificielle :

« Si on stimule un tout petit peu dans le sens “vas-y”, “essaye”, ça se passe bien. On tente de ne pas faire à la place. » (parole d'encadrant·e)

La participation est donc principalement pensée comme un soutien au développement progressif de l'autonomie et de la confiance en soi. Plusieurs encadrant·es expliquent que certaines personnes doivent d'abord parvenir à stabiliser leur quotidien avant d'investir des espaces participatifs plus importants.

Toutefois, les encadrant·es soulignent également les limites importantes de leurs marges de manœuvre. Les contraintes productives, les impératifs de rendement et les exigences administratives réduisent fortement la possibilité de développer des espaces participatifs plus structurés. Les professionnel·les décrivent aussi une tension permanente entre logique d'accompagnement et logique productive. Dans certaines structures, les exigences économiques tendent à faire passer la participation au second plan :

« Quand il y a trop de travail, forcément les discussions passent après. » (parole d'encadrant·e)

« On essaie de prendre du temps, mais ce n'est pas toujours possible. » (parole d'encadrant·e)

5.6. Représentations et croyances liées à la participation

L'analyse montre que les représentations que les bénéficiaires et les encadrant·es se construisent autour de la participation influencent également leur manière d'investir les espaces de discussion, de prise de parole et de décision.

Les bénéficiaires associent rarement la participation à un véritable partage du pouvoir décisionnel. Dans les focus groups, la participation renvoie principalement à la possibilité d'être écouté·e, de donner un avis sur le travail quotidien ou de proposer des ajustements pratiques dans les ateliers.

« Si on a une idée pour mieux faire le travail, on peut le dire. Après, c'est au responsable de voir si ça joue ou pas. » (parole de bénéficiaire)

La participation apparaît donc essentiellement opérationnelle et pragmatique. Elle concerne principalement l'organisation concrète du travail, les tâches quotidiennes ou la résolution de problèmes immédiats. Les dimensions stratégiques et organisationnelles restent largement hors de portée. Cette frontière entre exécution du

travail et pouvoir décisionnel est fortement intériorisée par les bénéficiaires. Plusieurs personnes considèrent comme « normal » que les décisions importantes soient prises ailleurs, car : « *L'organisation, ce n'est pas nous* » (parole de bénéficiaire).

Dans ce contexte, la participation est rarement pensée comme un droit collectif structuré. Elle prend surtout la forme d'une possibilité relationnelle dépendante de la disponibilité des encadrant·es et des circonstances du travail quotidien. Les espaces de participation sont essentiellement informels :

« *Des fois on parle pendant la pause.* » (parole de bénéficiaire)

« *Quand quelqu'un est disponible, on peut dire quelque chose.* » (parole de bénéficiaire)

« *On ne sait pas trop quand on peut parler. Ce n'est pas très clair. Il n'y a pas vraiment de règles ou de moments prévus pour ça.* » (parole de bénéficiaire)

L'absence de dispositifs formalisés contribue à rendre la participation particulièrement fragile et inégalitaire. Les bénéficiaires mentionnent rarement des espaces collectifs stables, des assemblées ou des mécanismes délibératifs réguliers. La participation repose principalement sur des échanges informels, des discussions spontanées ou des ajustements ponctuels dans le travail quotidien. Les personnes les plus à l'aise verbalement ou les plus proches des encadrant·es participent davantage que les autres. Cette configuration produit une participation fortement discontinue et dépendante des contextes. Plusieurs bénéficiaires expliquent qu'il existe des moments où la parole semble davantage possible et d'autres où elle apparaît implicitement découragée :

« *Il y a des périodes où on nous écoute plus, et d'autres où on sent que ce n'est pas le moment.* » (parole de bénéficiaire)

Les représentations de la participation restent donc profondément marquées par les asymétries de pouvoir qui structurent les entreprises sociales. Les bénéficiaires peuvent participer au faire, à l'exécution et parfois à certains ajustements du travail quotidien, mais très rarement au décider.

Chez les encadrant·es, la participation est principalement pensée comme une posture relationnelle fondée sur l'écoute, la proximité et l'encouragement à l'autonomie progressive. Les professionnel·les insistent fréquemment sur l'importance de créer un climat de confiance permettant aux bénéficiaires d'oser prendre la parole :

« On essaie surtout qu'ils puissent se sentir à l'aise pour parler quand quelque chose ne va pas. » (parole d'encadrant·e)

Cette conception relationnelle de la participation favorise des formes de soutien individualisé et d'accompagnement quotidien. Les encadrant·es valorisent souvent les petites prises d'initiative, les progrès personnels ou la possibilité pour les bénéficiaires d'exprimer progressivement leurs besoins et leurs difficultés.

Cependant, la participation est rarement pensée en termes de pouvoir collectif, tel que défini par Arnstein (1969), de codécision ou de transformation des rapports hiérarchiques. Les professionnel·les reconnaissent eux-mêmes et elles-mêmes que certaines dimensions de l'organisation leur échappent complètement :

« Pour tout ce qui touche aux budgets ou aux décisions institutionnelles, ça reste très hiérarchique. » (parole d'encadrant·e)

Les focus groups montrent ainsi que les encadrant·es occupent une position intermédiaire entre les bénéficiaires et les contraintes institutionnelles. Ils et elles tentent de maintenir des espaces de dialogue dans le quotidien du travail, tout en devant appliquer des objectifs souvent définis à l'extérieur des entreprises sociales.

La participation prend alors essentiellement la forme d'une régulation relationnelle permettant de maintenir l'engagement des bénéficiaires, de soutenir leur remobilisation et de favoriser le bon déroulement du travail collectif. Les dimensions plus politiques de la participation – partage du pouvoir, gouvernance collective ou capacité d'influence sur les orientations institutionnelles – restent largement absentes des pratiques observées.

CHAPITRE 6

LA PARTICIPATION DANS LES WISE : ENTRE INCLUSION ET POUVOIR : PARTICIPER... MAIS JUSQU'OU ?

La discussion présentée dans ce chapitre vise à interpréter les résultats exposés dans les chapitres 4 et 5 à la lumière de la littérature scientifique, des cadres conceptuels mobilisés dans le rapport et des matériaux déjà rédigés pour les différentes sections du chapitre 5. Elle ne consiste donc pas à répéter les résultats, mais à leur donner un sens analytique, théorique et professionnel. En ce sens, elle cherche à comprendre ce que les données recueillies disent des formes contemporaines de participation dans des entreprises sociales d'insertion par l'économie, ainsi que des tensions qui traversent ces organisations lorsque leur mission sociale, leur activité productive et leurs obligations institutionnelles se rencontrent dans les pratiques quotidiennes.

Dans les dix entreprises sociales étudiées, la participation des bénéficiaires et des encadrant·es apparaît comme une réalité à la fois concrète et limitée. Concrète, parce que les personnes interrogées décrivent de nombreux espaces dans lesquels elles peuvent parler, proposer, ajuster, négocier, coordonner, expérimenter ou contribuer à l'activité collective. Limitée, parce que ces prises de participation demeurent très inégalement distribuées selon les acteur·trices, les objets et les niveaux de décision. Les bénéficiaires participent avant tout à des décisions concernant leur activité, à leur parcours, certains ajustements de tâches ou de rythmes, et à des échanges de proximité avec les encadrant·es. Les encadrant·es disposent d'un accès plus large aux espaces de coordination, de régulation et de proposition. En revanche, ni les un·es ni les autres n'accèdent largement aux lieux où se décident les orientations stratégiques, les budgets, les cadres institutionnels ou les priorités de développement.

Ce chapitre défend ainsi l'idée que les WISE étudiées mettent surtout en œuvre une participation graduée, située et sous contrainte. La participation y existe, mais elle ne correspond ni à une absence de pouvoir, ni à une démocratisation aboutie de l'organisation. Elle se déploie dans un espace intermédiaire où l'inclusion dans l'activité est réelle, mais où l'inclusion dans le pouvoir de définir les cadres de cette activité demeure faible. Cette tension ne doit pas être comprise comme une incohérence accidentelle. Elle est liée à la structure même des entreprises sociales

d'insertion, prises entre mission sociale, impératif productif, attentes des mandants, normes professionnelles, contraintes organisationnelles et temporalités d'insertion.

Afin d'éclairer cette configuration, la discussion s'organise autour de cinq mouvements. La première section propose une synthèse serrée des résultats les plus structurants. La deuxième met ces résultats en perspective avec les travaux scientifiques mobilisés dans le cadre conceptuel. La troisième dégage les principaux apports théoriques de l'étude. La quatrième explicite ses implications pour le travail social et pour les WISE. Enfin, la cinquième revient sur les principales limites et sur les biais possibles de la recherche.

6.1. Synthèse des principaux résultats

La recherche décrit une participation bien présente dans les WISE, mais distribuée de façon hiérarchisée, principalement au niveau de l'activité quotidienne plutôt qu'au niveau des règles et des finalités.

Chez les bénéficiaires, la participation est de proximité, liée au travail concret, à l'accompagnement et aux ajustements de tâches, sous des formes largement informelles, utiles pour le parcours individuel mais peu garanties et peu influentes sur l'organisation globale. Chez les encadrant·es, elle est plus institutionnalisée (réunions, coordinations, dispositifs formels), leur permettant d'agir sur le fonctionnement interne, tout en restant largement exclu·es des décisions stratégiques (budgets, investissements, gouvernance).

La recherche met en évidence une asymétrie persistante entre bénéficiaires et encadrant·es, qui traverse les espaces, les temporalités et les niveaux de formalisation, et montre que la participation est surtout possible là où la décision touche le quotidien, mais se referme à mesure qu'on s'élève vers la gouvernance et les ressources. Les WISE reposent ainsi sur une logique d'inclusion opérationnelle plus que d'inclusion institutionnelle, et l'importance de l'informalité, de la culture organisationnelle, des dispositifs d'insertion, des contraintes du marché et des trajectoires individuelles explique la forte variabilité des formes et de la portée réelle de la participation.

La brièveté de la présence des bénéficiaires dans l'entreprise, pré-définie par les dispositifs de politique sociale, fait qu'ils et elles sont admis à la participation sur ce qu'ils sont amenés à faire, qu'il s'agisse de leur activité de production ou de leur activité de travail sur soi. Quant au rôle des encadrants, on constate que la réalité des

WISE est analogue à ce qui existe dans le premier marché du travail : les cadres sont de facto amenés à participer plus à la décision, c'est même leur raison d'être. Ils sont même contraints, de par leur position dans la structure de partage du pouvoir, de prendre des décisions qui ont des conséquences sur leurs subordonné·es.

Pris ensemble, ces résultats donnent à voir des organisations qui ne sont ni démocratiques au sens fort, ni fermées à la parole des acteur·trices. Elles mettent en place des formes réelles de participation, mais principalement dans les registres expressif et opérationnel, plus rarement dans le registre délibératif, et très exceptionnellement dans le registre institutionnel.

C'est ce gradient qu'il faut maintenant confronter à la littérature scientifique afin d'en préciser la signification.

6.2. Mise en perspective avec la littérature

Les résultats de cette recherche confirment d'abord un constat largement présent dans la littérature empirique sur les entreprises sociales d'insertion : la participation des parties prenantes internes existe, mais elle reste souvent partielle, asymétrique et cantonnée à certains espaces de décision. Les travaux de Campi et al. (2006), de Hindberg (2016), de Colenbrander et al. (2017), de François (2017) ou encore de Combes-Joret et Afdilate (2021) avaient déjà montré que les bénéficiaires sont rarement associés aux niveaux les plus élevés de la gouvernance. Notre enquête s'inscrit nettement dans cette lignée. Elle confirme que l'entreprise sociale ne réalise pas automatiquement la promesse participative attachée à sa définition normative.

Toutefois, la contribution du présent travail n'est pas seulement confirmatoire. Elle affine la littérature en documentant plus précisément les configurations intermédiaires de participation. Là où certaines études opposent relativement frontalement présence ou absence de participation, notre matériau montre qu'il existe une gamme de prises très différenciées, depuis l'expression de besoins jusqu'à certaines formes de proposition ou de coordination, sans pour autant atteindre la codécision. Ce résultat donne un poids particulier aux typologies mobilisées dans le cadre conceptuel, notamment aux distinctions entre information, consultation, concertation, coproduction, codécision et cogestion.

Les analyses d'Arnstein (1969) demeurent ici éclairantes, à condition de les manier avec prudence. Son échelle de la participation rappelle que toutes les formes

d'implication ne se valent pas et que certaines formes faiblement dotées en pouvoir peuvent être présentées comme participatives alors qu'elles ne modifient guère les rapports de décision. Nos résultats confirment la pertinence générale de cette hypothèse. Les WISE étudiées offrent rarement une participation symbolique pure ; elles ne se situent pas au degré zéro de la prise en compte de la parole. Mais elles se situent le plus souvent dans des niveaux intermédiaires, entre expression, consultation, ajustement opérationnel et parfois concertation localisée. Elles atteignent plus rarement les niveaux où la redistribution du pouvoir devient plus manifeste.

Cette lecture peut être complétée par les apports de Carpentier (2011), dont la distinction entre accès, interaction et participation effective s'est révélée particulièrement utile. Plusieurs entreprises sociales étudiées permettent l'accès à la parole et favorisent l'interaction. Des bénéficiaires sont écouté·es, des encadrant·es peuvent débattre, des propositions circulent. Pourtant, cet accès et cette interaction ne débouchent pas toujours sur une capacité effective à orienter les décisions. La distinction de Carpentier permet ainsi d'éviter deux erreurs symétriques : surévaluer toute possibilité de parole comme une participation réelle, ou disqualifier toute forme de parole dès lors qu'elle ne débouche pas sur une codécision formelle.

La recherche confirme également la pertinence des catégories proposées par Colenbrander et al. (2017) concernant la formalité, la représentation et la structure temporelle des mécanismes participatifs. Dans les WISE étudiées, la participation des encadrantes est plus fréquemment formelle, directe et structurelle, tandis que celle des bénéficiaires est davantage informelle, indirecte et peu structurelle. Cette distribution rejoint les analyses de Colenbrander et al. (2017) sur la gouvernance inclusive des entreprises sociales, mais elle les prolonge en montrant comment ces mécanismes se combinent dans la pratique avec des logiques d'accompagnement, de production et de mandat institutionnel.

La littérature sur la largeur et la profondeur de la participation se trouve elle aussi largement confirmée. La largeur est relativement importante au sens où les organisations étudiées ouvrent certaines formes de participation à un nombre assez large de bénéficiaires et d'encadrant·es. En revanche, la profondeur demeure limitée. Beaucoup de personnes sont concernées par l'activité, moins par la délibération sur les règles, et encore moins par les orientations institutionnelles. Cette combinaison entre largeur relative et profondeur réduite est un résultat important, car elle explique

pourquoi certaines organisations peuvent apparaître inclusives dans leur quotidien tout en restant relativement fermées du point de vue de leur gouvernance.

Le rôle du statut juridique constitue un autre point de confrontation important avec la littérature. Une partie des travaux sur l'économie sociale et solidaire laisse penser que les formes associatives ou coopératives portent une promesse de participation plus forte que les formes plus capitalistiques ou plus classiques. Les travaux de Laville et Sainsaulieu (2013), de Gachet et Gonin (2014a ; 2014b) ou de Defourny et Nyssens (2013) soulignent en effet le potentiel démocratique de ces formes. Les résultats de notre recherche n'invalident pas ce potentiel, mais ils montrent qu'il reste souvent non pleinement mobilisé. Le statut juridique agit moins comme une garantie que comme une promesse conditionnelle. Sans mécanismes concrets d'adhésion, de représentation, de vote, de délibération et de transmission entre expérience vécue et organes formels, cette promesse demeure largement théorique.

À cet égard, notre matériau rejoint les analyses de Hély (2009) sur la professionnalisation du monde associatif et celles de Fraisse (2020) sur les tensions entre idéal démocratique et efficacité gestionnaire. Même dans des structures historiquement associées à la démocratie interne, les impératifs de gestion, de professionnalisation, de conformité et de financement tendent à resserrer les marges de délibération. Les travaux de DiMaggio et Powell (1983) sur l'isomorphisme institutionnel éclairent également ce phénomène : les organisations sociales, lorsqu'elles dépendent fortement de financeurs publics, de normes de performance ou de référentiels administratifs, tendent à adopter des formes de rationalisation qui réduisent la portée des promesses participatives initiales.

La culture organisationnelle apparaît quant à elle en très forte convergence avec la littérature sur les organisations hybrides. Les analyses de Schein et Schein (2017) et de Thévenet (2015) permettent de comprendre que la participation dépend moins des valeurs affichées que des significations partagées, des pratiques incorporées, des règles implicites et des arbitrages quotidiens qui définissent ce qui est légitime ou non dans l'organisation. Les résultats de notre enquête illustrent parfaitement cette idée. Deux structures peuvent partager un vocabulaire proche autour de l'autonomie ou de la participation, tout en donnant à ces termes des contenus très différents. Dans l'une, la participation renverra à une discussion réelle sur les pratiques ; dans l'autre, elle sera principalement entendue comme une autonomie dans l'exécution.

Les travaux d'Ebrahim, Battilana et Mair (2014), ainsi que ceux de Smith, Gonin et Besharov (2013), apportent ici une lecture particulièrement féconde. Ils montrent que

les entreprises sociales doivent gérer des tensions entre mission sociale, viabilité économique, exigences de reddition de comptes et parfois attentes contradictoires de multiples parties prenantes. Nos résultats confirment fortement cette analyse. La participation n'est pas simplement ajoutée à ces tensions comme une dimension supplémentaire ; elle en devient un lieu de traduction, de médiation et parfois de compromis. Elle est favorisée lorsqu'elle permet de mieux articuler production et accompagnement, mais elle est plus rarement encouragée lorsqu'elle pourrait remettre en question les finalités, les priorités ou la distribution des ressources.

Les recherches récentes de Drupsteen et Meerstra-de Haan (2024) sur les WISE néerlandaises résonnent particulièrement avec notre matériau. Elles montrent que les tensions entre objectifs commerciaux et objectifs sociaux ne sont ni occasionnelles ni extérieures à l'identité des WISE ; elles sont constitutives de leur fonctionnement. Cette perspective éclaire directement nos résultats. Les formes de participation observées en Suisse romande apparaissent largement façonnées par la nécessité de maintenir un équilibre entre continuité productive, accompagnement social et conformité aux attentes institutionnelles. Cela ne signifie pas que les organisations renoncent à la participation ; cela signifie qu'elles sélectionnent préférentiellement les formes de participation les plus compatibles avec cet équilibre.

La littérature en travail social apporte un autre ensemble d'éclairages déterminants. Les textes d'AvenirSocial (2026), de Bacqué et Biewener (2013), de Ninacs (2002 ; 2008) ou encore de Rosenstein (2022) permettent de penser la participation non seulement comme un outil organisationnel, mais comme un enjeu éthique, politique et professionnel lié aux droits, à l'autodétermination et au pouvoir d'agir. Nos résultats confirment l'importance de cette perspective, mais ils la compliquent. Les WISE étudiées favorisent bien certaines dimensions du pouvoir d'agir, en particulier la reprise de confiance, la possibilité de s'exprimer, l'autonomie dans l'activité ou la co-construction de certains objectifs. Mais elles soutiennent plus rarement la dimension collective et politique de l'*empowerment*, c'est-à-dire la capacité à influencer les règles, les orientations et les structures de décision.

Cette tension rejoint les critiques adressées à l'usage gestionnaire de l'*empowerment*. Comme l'ont montré Bacqué et Biewener (2013) et FORS-Recherche sociale (2014), l'*empowerment* peut être mobilisé comme un vocabulaire de valorisation de la participation sans s'accompagner d'une redistribution substantielle du pouvoir. Notre enquête va clairement dans ce sens. Les bénéficiaires sont souvent encouragés à être acteur·trices de leur parcours, à se mobiliser, à exprimer leurs attentes et à s'investir

dans le travail. Mais cette injonction à être acteur·trice prend place dans un cadre où les finalités et les critères de réussite sont déjà fortement normés. La participation peut donc soutenir l'autonomisation, tout en demeurant compatible avec une logique de responsabilisation individualisée.

La théorie des capacités de Sen (2009) et Nussbaum (2012) permet d'affiner encore cette lecture. Elle invite à ne pas confondre la présence formelle d'opportunités avec la possibilité réelle de les convertir en libertés effectives. De ce point de vue, le simple fait d'être invité à parler ou à participer ne garantit nullement la capacité concrète de le faire. Les bénéficiaires des WISE sont pris·es dans des trajectoires, des fragilités, des dépendances institutionnelles et des rapports d'évaluation qui limitent parfois fortement la convertibilité des occasions participatives. Les résultats du terrain confirment ainsi que la participation dépend non seulement de l'ouverture des espaces, mais aussi des ressources biographiques, relationnelles et symboliques qui permettent d'y prendre place.

La littérature sur l'activation dans les politiques sociales et sur le gouvernement par les résultats trouve également une résonance forte dans notre corpus. Les travaux sur les politiques d'insertion montrent que la participation peut devenir à la fois un droit, une ressource et une obligation. Notre recherche confirme cette triple dimension. Les bénéficiaires sont invité·es à participer à leur parcours, mais cette participation est insérée dans un dispositif de suivi, d'évaluation et de performance. Les encadrant·es doivent soutenir la parole et l'autonomie des personnes, tout en répondant à des attentes de résultats, de sécurité, de progression et de traçabilité. La participation devient alors un espace traversé par des logiques de soutien, de contrôle et d'obligation de rendre des comptes (accountability).

Enfin, les résultats de l'enquête rejoignent les analyses de Lee et al. (2024) sur les liens entre gouvernance, représentation et justice dans les entreprises sociales. La participation des travailleur·euses ou des usager·ères ne dépend pas seulement des interactions de proximité ; elle dépend aussi de la composition des organes, des mécanismes de représentation, des formes de redevabilité et des cadres juridiques qui organisent le pouvoir. Cette observation renforce l'un des constats majeurs de notre recherche : une organisation peut être ouverte à la parole dans le quotidien et rester relativement fermée dans sa structure de gouvernance. La qualité relationnelle ne remplace pas la question institutionnelle ; elle la déplace sans la résoudre.

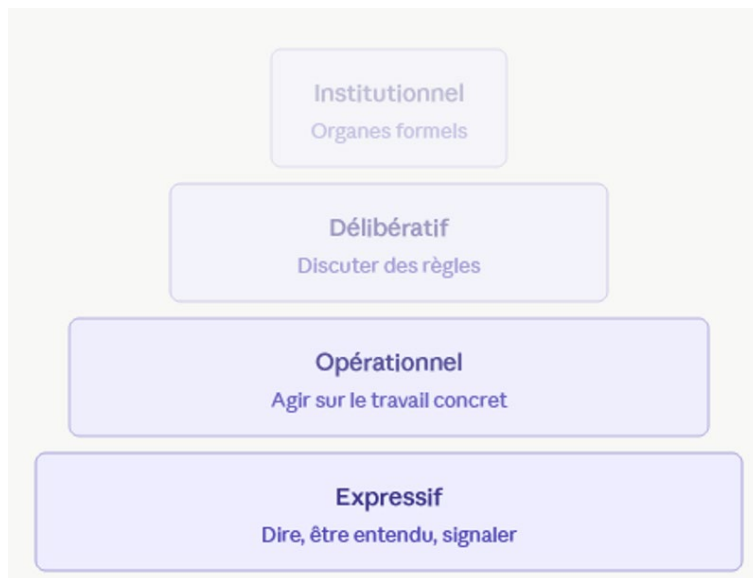
En somme, la mise en perspective avec la littérature conduit à un double constat. D'un côté, les résultats de cette recherche s'inscrivent clairement dans un ensemble de

travaux qui montrent le caractère limité et inégal de la participation dans les entreprises sociales d'insertion. De l'autre, ils enrichissent cet ensemble en documentant plus finement les formes intermédiaires de participation, le rôle décisif de la culture organisationnelle, l'effet structurant des dispositifs d'insertion et la manière dont l'hybridité organisationnelle sélectionne les formes de participation jugées compatibles avec l'équilibre de la structure.

6.3. Apports théoriques

Le premier apport théorique de cette recherche tient dans la proposition d'une conceptualisation stratifiée de la participation dans les WISE. L'enquête montre qu'il n'est pas suffisant d'opposer participation et non-participation. Une telle opposition ne permet ni de rendre compte de la densité des ajustements observés au quotidien, ni de saisir pourquoi des organisations peuvent sembler participatives dans certains espaces tout en restant fermées dans d'autres. La recherche invite donc à penser la participation comme un continuum composé de plusieurs registres : expressif, opérationnel, délibératif et institutionnel. Ces registres ne constituent pas des catégories figées, mais des niveaux analytiques permettant de décrire plus finement la distribution réelle des prises sur l'action collective.

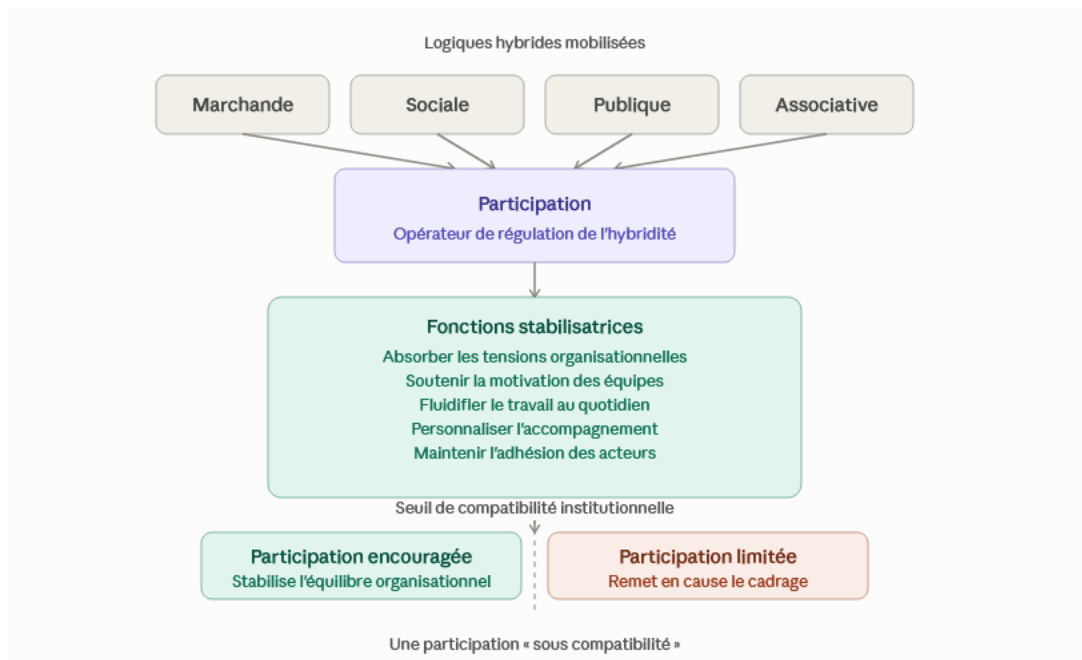
Cette proposition théorique prolonge les cadres existants, mais les articule de manière plus opératoire au matériau des WISE. Le registre expressif renvoie à la possibilité de dire, d'être entendu, de signaler une difficulté ou de formuler une préférence. Le registre opérationnel renvoie à la capacité d'agir sur le travail concret, sur l'organisation immédiate des tâches ou sur certains ajustements du quotidien. Le registre délibératif renvoie à la possibilité de discuter collectivement des règles, des finalités et des arbitrages. Le registre institutionnel désigne enfin l'accès aux organes, aux procédures formelles et aux lieux où se définissent les cadres généraux de l'organisation. Les résultats montrent que les WISE étudiées activent relativement fortement les deux premiers registres, plus faiblement le troisième et très rarement le quatrième. Cet étagement analytique permet de décrire avec précision le gradient de participation observé.



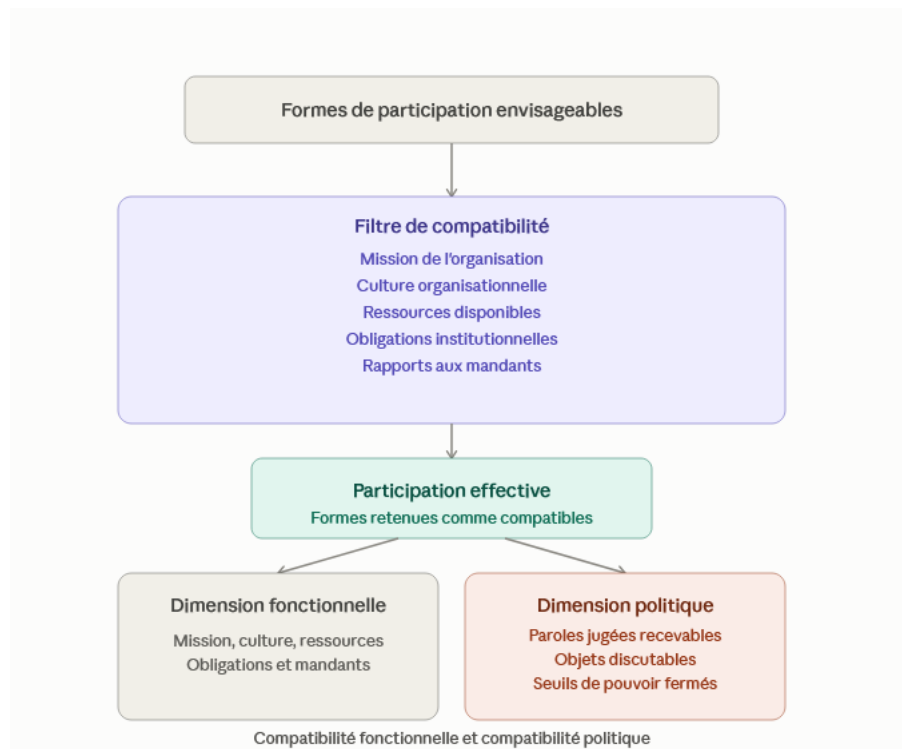
Le deuxième apport théorique consiste en la distinction entre inclusion opérationnelle et inclusion institutionnelle. Cette distinction apparaît comme une clé de lecture transversale de l'ensemble de la recherche. Elle permet de comprendre pourquoi la participation peut être simultanément réelle et limitée, valorisée et inégalement dotée en pouvoir. Les bénéficiaires, et dans une certaine mesure les encadrant·es, sont inclus dans l'activité : ils et elles travaillent, coopèrent, apprennent, ajustent, résolvent des problèmes, contribuent à la qualité de la production et à la dynamique collective. Mais cette inclusion dans l'activité ne se traduit pas automatiquement par une inclusion dans le pouvoir de définir les règles, les priorités et les ressources de l'organisation. Théoriquement, cette distinction permet de dépasser aussi bien les lectures trop optimistes de la participation que les critiques qui n'y verraient qu'une façade vide.



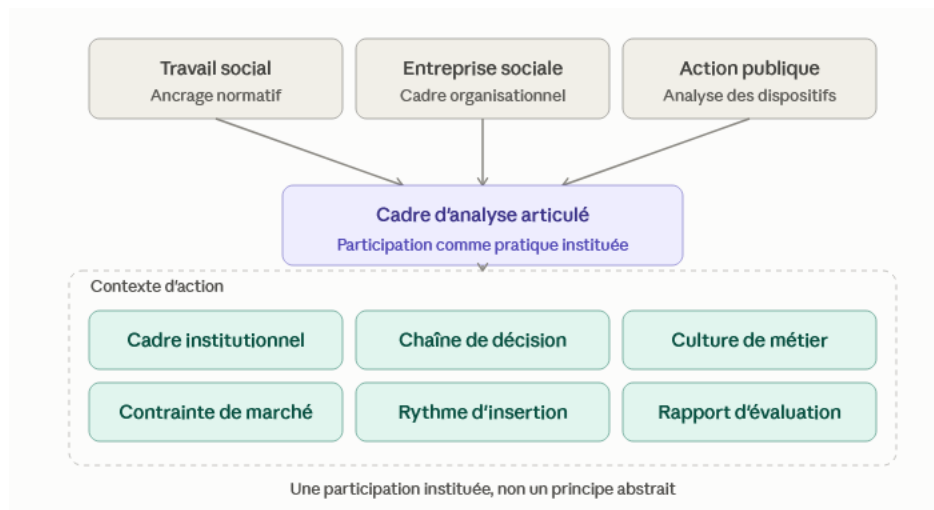
Le troisième apport théorique porte sur la compréhension de la participation dans les organisations hybrides. Les travaux sur l'hybridité des entreprises sociales ont bien montré que ces structures combinent des logiques marchandes, sociales, publiques et associatives. Notre enquête propose d'aller un pas plus loin en montrant que la participation constitue elle-même un opérateur de régulation de cette hybridité. Elle permet d'absorber certaines tensions, de soutenir la motivation, de fluidifier le travail, de personnaliser l'accompagnement et de maintenir l'adhésion des acteurs. Mais cette fonction régulatrice limite en même temps sa portée transformatrice. La participation est encouragée tant qu'elle contribue à stabiliser l'équilibre organisationnel ; elle devient plus problématique lorsqu'elle risque d'ouvrir une remise en question du cadrage institutionnel, productif ou hiérarchique. La participation peut ainsi être théorisée comme une participation sous compatibilité.



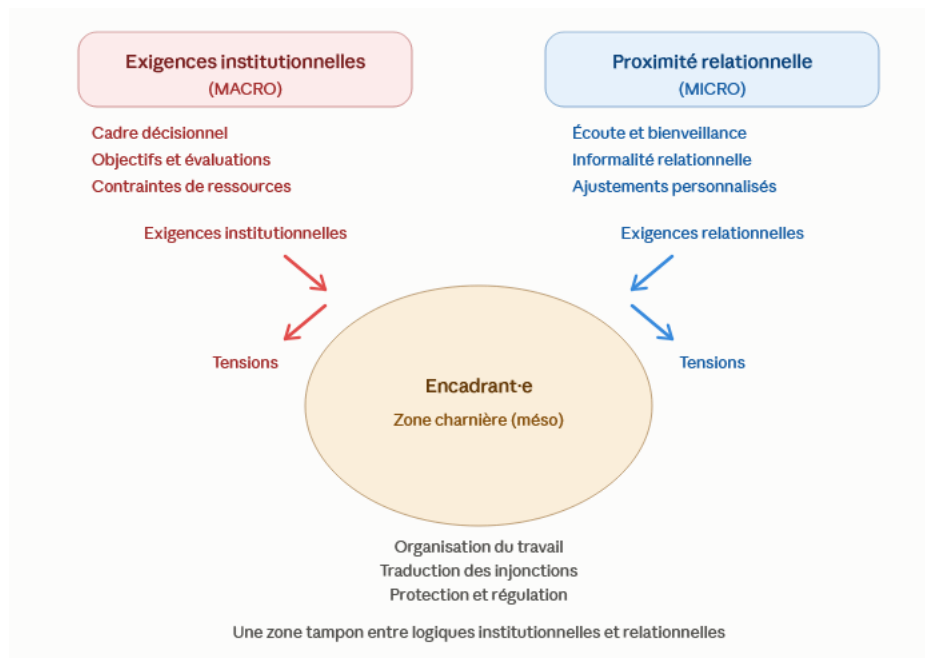
Cette idée de compatibilité constitue un quatrième apport important. Elle permet de reformuler la participation non comme un attribut purement normatif des entreprises sociales, mais comme une pratique déterminée par un ensemble de contraintes et d'arbitrages. Une organisation hybride ne peut pas ouvrir indifféremment toutes les formes de participation ; elle en privilégie certaines parce qu'elles sont compatibles avec sa mission, sa culture, ses ressources, ses obligations et ses rapports aux mandants. Cette compatibilité n'est pas seulement fonctionnelle ; elle est aussi politique. Elle détermine quelles paroles sont recevables, quels objets sont discutables et quels seuils de pouvoir restent inaccessibles.



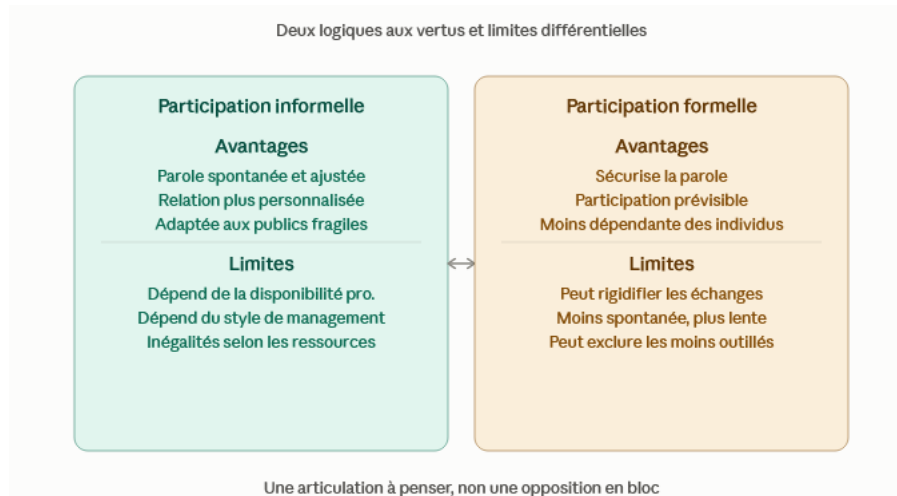
Le cinquième apport théorique concerne la relation entre participation et travail social. La recherche montre qu'il est insuffisant de traiter la participation comme un simple principe éthique dont il suffirait de rappeler la légitimité. Pour comprendre comment elle se déploie effectivement, il faut articuler les apports du travail social à une sociologie des organisations, des professions et de l'action publique. La participation ne s'exerce pas dans le vide ; elle s'inscrit dans des cadres institutionnels, des chaînes de décision, des cultures de métier, des contraintes de marché, des temporalités d'insertion et des rapports d'évaluation. Cet apport théorique est important parce qu'il permet de faire dialoguer des traditions d'analyse qui restent parfois séparées : la normativité du travail social, la théorie de l'entreprise sociale et l'analyse des dispositifs institutionnels.



Le sixième apport théorique réside dans la conceptualisation des encadrant·es comme acteur·trices charnières de la participation. Les encadrant·es ne sont pas seulement des professionnel·les qui mettent en œuvre les décisions de l'organisation. Ils et elles ne sont pas non plus uniquement des médiateur·trices au service de la participation des bénéficiaires. Ils et elles occupent une position intermédiaire et stratégique, à la fois participant·es, organisateur·trices, traducteur·trices, protecteur·trices, régulateur·trices et parfois représentant·es de fait des bénéficiaires. Cette position charnière éclaire un point essentiel : dans les WISE, la participation des bénéficiaires dépend souvent de personnes qui ne maîtrisent elles-mêmes qu'une partie du cadre décisionnel. La médiation participative s'exerce donc elle-même sous contrainte.



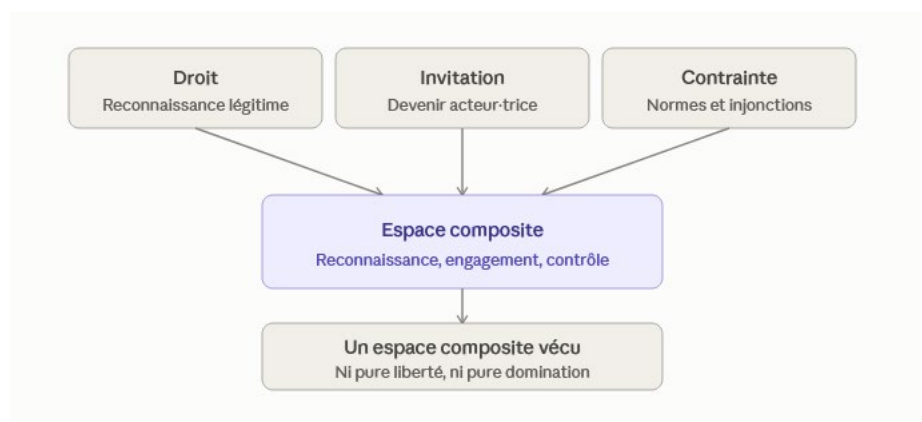
Un septième apport théorique concerne la formalisation. Les résultats montrent qu'il faut sortir de l'opposition trop simple entre participation informelle, supposée plus vivante, et participation formelle, supposée plus bureaucratique. L'informalité peut être une ressource précieuse, surtout pour des personnes peu à l'aise dans des cadres institutionnels lourds. Elle permet une parole plus spontanée, plus ajustée, plus relationnelle. Mais elle produit aussi de fortes inégalités de fait, parce qu'elle dépend de la disponibilité des professionnel·les, de la qualité du lien, du style local de management et des ressources subjectives des personnes. La formalisation, de son côté, peut rigidifier ; elle peut aussi sécuriser, rendre la participation plus prévisible, plus transmissible et moins dépendante des individus. Théoriquement, la recherche invite donc à penser les vertus et les limites différentielles de l'informalité et de la formalisation, plutôt qu'à les opposer en bloc.



Le huitième apport théorique tient à la distinction entre participation au parcours, participation au travail et participation à la gouvernance. Ces trois sphères sont souvent mêlées sous un même vocabulaire participatif, alors qu'elles renvoient à des enjeux et à des formes de pouvoir très différents. Participer à son parcours, c'est pouvoir contribuer à la définition de ses objectifs, à l'expression de ses besoins et à certains choix d'orientation. Participer au travail, c'est agir sur les tâches, les rythmes, les ajustements, les méthodes et les interactions concrètes. Participer à la gouvernance, c'est contribuer à la définition des règles, des priorités, des orientations institutionnelles et des mécanismes de décision. La recherche montre que les WISE ouvrent surtout les deux premières sphères et beaucoup plus rarement la troisième, même à leurs cadres intermédiaires. Cette distinction permet de clarifier des débats parfois brouillés par l'usage extensif du terme de participation.

Le neuvième apport théorique concerne la manière d'appréhender la participation à partir du triptyque droit, invitation, contrainte. Les éléments introductifs du chapitre 6 ont montré que cette grille était particulièrement pertinente. Comme droit, la participation renvoie à la reconnaissance des personnes comme sujets légitimes à être informés, écoutés et associés à certaines décisions. Comme invitation, elle renvoie à une sollicitation à s'impliquer, à devenir acteur·trice de son parcours, à contribuer au travail et à montrer son engagement. Comme contrainte, elle s'inscrit dans des rendez-vous obligatoires, des évaluations, des normes de comportement, des injonctions à la progression et des attentes de résultats, du moins des injonctions à l'engagement. Théoriquement, ce triptyque permet de comprendre que la participation dans les

WISE ne relève ni d'une pure liberté, ni d'une pure domination ; elle se situe dans un espace composite où reconnaissance, responsabilisation et contrôle coexistent.



Enfin, la recherche apporte un éclairage théorique sur la gouvernance participative dans les entreprises sociales. Les approches de type EMES insistent à juste titre sur la participation des parties prenantes comme l'un des marqueurs distinctifs de l'entreprise sociale. Les résultats de cette enquête ne contredisent pas ce cadre, mais ils montrent la nécessité de l'opérationnaliser plus finement. La présence d'une mission sociale, d'un vocabulaire participatif ou d'une forme juridique donnée ne suffit pas à conclure à une gouvernance participative. Il faut interroger qui participe, à quoi, par quels canaux, avec quelle régularité, avec quelles garanties et avec quels effets. L'un des apports théoriques majeurs de cette recherche consiste ainsi à proposer une lecture désagrégée de la gouvernance participative, attentive aux écarts entre idéal normatif, dispositifs organisationnels et expériences vécues.

Ces différents apports convergent vers une proposition synthétique : les WISE étudiées peuvent être comprises comme des organisations de participation graduée, relationnelle et sous contrainte, où la participation joue à la fois un rôle de soutien au travail, d'accompagnement des parcours et de régulation de l'hybridité, sans pour autant se traduire ordinairement par une redistribution forte du pouvoir institutionnel. Cette proposition ne vaut pas seulement pour le terrain étudié ; elle constitue une hypothèse théorique utile pour analyser d'autres organisations à finalité sociale prises dans des logiques plurielles. Elle vaut même pour toute entreprise à but lucratif, qu'elle ait des visées commerciales ou non.

6.4. Apports pour le travail social et les WISE

Les résultats de cette recherche présentent plusieurs apports importants pour le travail social. Le premier est de rappeler que la participation ne peut pas être présumée. Elle doit être construite, soutenue, sécurisée et adaptée aux réalités des personnes concernées. Dans les WISE étudiées, les bénéficiaires ne sont pas tous et toutes également en mesure de se saisir spontanément des espaces participatifs. Certain·es ont connu des expériences répétées de disqualification, d'échec, de dépendance administrative ou de fragilisation psychique. D'autres se trouvent dans des temporalités courtes, dans des situations d'incertitude ou dans des contextes où la parole peut apparaître risquée. Pour le travail social, cela implique de penser la participation comme une pratique de mise en conditions, et non comme une simple injonction adressée à des sujets supposés déjà autonomes.

Un deuxième apport concerne la dimension éthique et relationnelle de la participation. Les résultats montrent que la possibilité d'être écouté, reconnu, respecté et non jugé constitue une condition essentielle de toute implication plus substantielle. Les espaces participatifs ne sont pas seulement des dispositifs ; ce sont aussi des climats relationnels. Pour les professionnel·les du travail social, cela confirme l'importance de la sécurité relationnelle, de la qualité de l'écoute, de la posture d'accompagnement, du respect des rythmes et de la capacité à transformer une parole fragile en parole recevable. La participation ne se résume pas au fait de recueillir un avis ; elle suppose de créer les conditions dans lesquelles cet avis peut être formulé sans crainte et avec un minimum de perspective d'effet).

À cet égard, Descloux, Dafflon et Felix (2025) soulignent l'importance d'une implication authentique pour éviter une participation dite « alibi » ou purement symbolique. Les obstacles liés aux dynamiques de pouvoir sont suivis de pistes pour créer des espaces d'expression significative.

Un troisième apport tient à la reconnaissance du rôle central des encadrant·es. Les données montrent qu'ils et elles sont des pivots de la participation. Leur manière d'ouvrir la discussion, de négocier un cadre, de transmettre une proposition, de reformuler un besoin ou d'arbitrer entre production et accompagnement influence directement la qualité de la participation des bénéficiaires. Pour le travail social, cela signifie que la participation ne dépend pas seulement de la volonté des bénéficiaires

ou de la culture globale de l'organisation ; elle dépend aussi des marges professionnelles, des compétences réflexives et des conditions de travail des personnes qui encadrent. Renforcer la participation suppose donc aussi de soutenir les encadrant·es eux·elles-mêmes.

Cet élément est d'autant plus important que les encadrant·es apparaissent souvent pris·es dans des tensions fortes. Ils et elles doivent produire, accompagner, protéger, évaluer, répondre aux mandants, maintenir la qualité du service et parfois contenir les contradictions de l'organisation. Pour le travail social, la recherche invite ainsi à ne pas idéaliser la posture professionnelle. Les valeurs participatives peuvent être réelles, mais elles restent difficiles à mettre en œuvre lorsqu'elles ne sont pas soutenues par du temps, par des espaces de réflexion, par une reconnaissance institutionnelle et par des marges de manœuvre effectives. L'un des apports concrets de cette étude est donc de montrer que la participation des bénéficiaires dépend largement de la possibilité pour les professionnel·les de ne pas être écrasé·es par les contraintes organisationnelles.

Un quatrième apport concerne la clarification des finalités de la participation dans les WISE. Les organisations étudiées mobilisent souvent ce terme pour désigner des réalités très différentes : implication dans le travail, expression de besoins, autonomisation, co-construction du parcours, amélioration des processus, consultation sur certains objets collectifs, voire participation à la vie institutionnelle. Cette pluralité n'est pas problématique en soi, mais elle peut produire des malentendus si elle n'est pas explicitée. Pour les WISE, la recherche suggère l'intérêt de distinguer clairement participation au parcours, participation à l'activité, participation à la vie collective et participation à la gouvernance. Une telle clarification permettrait de rendre les attentes plus lisibles et de réduire les décalages entre discours, pratiques et expériences.

Un cinquième apport important réside dans la mise en évidence des limites d'une participation uniquement informelle. L'enquête montre que les échanges de proximité, les discussions spontanées et les opportunités flottantes sont souvent précieux, notamment pour les bénéficiaires. Ils peuvent rendre la participation moins impressionnante, plus concrète et plus accessible. Mais ils ont aussi tendance à la rendre inégale, fragile et dépendante des personnes. Pour les WISE, cela ouvre une piste pratique : sans renoncer à la richesse de l'informel, il serait utile de prévoir

certaines espaces stables, repérables et sécurisés où les bénéficiaires peuvent formuler des retours, des difficultés, des propositions ou des points de vue collectifs. L'objectif n'est pas de bureaucratiser la participation, mais de lui donner une assise minimale.

Un sixième apport concerne la place des bénéficiaires comme parties prenantes des organisations. Les résultats montrent qu'ils et elles sont le plus souvent pensés comme des personnes accompagnées participant à un dispositif, plus que comme des acteur·trices susceptibles de contribuer à la conduite collective de la structure. Cette configuration peut se comprendre au regard des temporalités courtes, des fragilités, des contraintes institutionnelles ou de la volonté de ne pas surcharger les personnes. Elle n'en appelle pas moins une réflexion organisationnelle. Les WISE gagneraient à interroger plus explicitement la place qu'elles souhaitent accorder aux bénéficiaires dans l'évaluation de leurs pratiques, dans la définition de certains aménagements collectifs ou, à plus long terme, dans certaines formes souples de représentation. À cet égard, l'étude ne conduit pas à recommander uniformément une codécision généralisée. Elle invite plutôt à penser des formes intermédiaires, proportionnées et réalistes. Il peut s'agir de groupes de retour d'expérience, de consultations régulières sur des objets collectifs, de participation à l'évaluation de la qualité de l'accompagnement, de formes de représentation temporaires, ou encore d'espaces où certains enjeux organisationnels sont explicités et discutés avec les personnes concernées. L'intérêt d'une telle gradation est double : elle permet de ne pas réduire la participation à la seule relation individuelle, tout en tenant compte des contraintes propres au champ de l'insertion.

Un septième apport pour les WISE concerne la relation entre participation et production. L'enquête montre que l'activité productive est à la fois un support de participation et une limite possible à son approfondissement. Pour les organisations, cela signifie qu'il ne suffit pas d'opposer mission sociale et impératif économique. Il est plus fécond de travailler sur les conditions dans lesquelles la production peut devenir un lieu de reconnaissance, d'apprentissage, de responsabilisation et de discussion, sans réduire les bénéficiaires à une simple force de travail en insertion. Les pratiques les plus intéressantes observées sont précisément celles où l'activité réelle devient un support de pouvoir d'agir, tout en restant articulée à un accompagnement attentif. Parfois, l'envie de participation se heurte à un sentiment d'absence de sens à l'activité productive exercée. Il arrive en effet que, dans l'une ou

l'autre WISE, un·e bénéficiaire soit amené·e à exercer une activité qui ne fait pas sens pour elle ou lui, par exemple lorsque l'activité en WISE est fortement éloignée des activités professionnelles antérieures ou de l'activité future visée. Dans ces cas-là, nous avons constaté que l'engagement dans toute participation ne fait pas sens non plus et qu'une certaine démotivation peut s'installer. Cela signifie qu'un accompagnement, tout attentif qu'il soit, n'est pas suffisant à donner pleinement sens à la participation, mais qu'il est nécessaire que les personnes placées en WISE puissent exercer des activités sensées.

Un huitième apport touche à la manière dont les WISE peuvent penser leur rapport aux mandants. Les dispositifs d'insertion orientent fortement les pratiques, mais les résultats montrent aussi que certaines organisations parviennent à négocier, traduire ou ajuster les attentes institutionnelles du/de la mandant·e. Cette capacité de médiation constitue une ressource professionnelle et organisationnelle importante. Pour le travail social comme pour les directions, cela rappelle qu'il existe un espace d'interprétation des mandats, même lorsqu'il est limité. Renforcer la participation ne consiste donc pas seulement à agir à l'intérieur de l'organisation ; cela suppose aussi de travailler la manière dont les exigences externes sont relayées, aménagées ou discutées.

Enfin, la recherche apporte aux WISE un cadre de réflexion stratégique sur elles-mêmes. Elle montre que la question pertinente n'est peut-être pas de savoir si une organisation est participative ou non, mais d'identifier pour qui, sur quels objets, à quelles conditions, avec quels supports et jusqu'à quels seuils la participation est possible. Une telle approche a l'avantage de déplacer le débat d'une opposition abstraite vers une réflexion plus concrète sur les zones ouvertes, les zones fermées, les arbitrages assumés et les évolutions souhaitables. Pour des organisations prises dans des contraintes multiples, cette lucidité est sans doute plus utile qu'une rhétorique participative trop générale.

6.5. Limites et biais de l'étude

Comme toute recherche qualitative, cette étude présente plusieurs limites qu'il convient de rappeler avec précision.

La première concerne la portée de la généralisation. L'enquête a porté sur dix entreprises sociales d'insertion en Suisse romande. Ce nombre est important au regard de nombreuses recherches qualitatives sur les WISE, souvent centrées sur un ou quelques cas, et il permet de dégager des régularités transversales. Il ne permet toutefois pas de généraliser statistiquement les résultats à l'ensemble des entreprises sociales suisses. Les analyses proposées doivent donc être comprises comme des interprétations robustes de configurations situées, et non comme des lois générales du secteur. La mise en œuvre d'un dispositif de recherche plus systématique sur l'ensemble du territoire suisse, avec un nombre important d'entreprises sociales, permettrait d'affiner les résultats en fonction de critères comme le statut juridique des entités étudiées ou encore leur implantation dans l'une des quatre cultures helvétiques.

Une deuxième limite tient au mode de sélection des organisations. Les structures ayant accepté de participer sont peut-être, au moins en partie, celles qui se sentaient capables d'ouvrir leurs pratiques à une enquête ou relativement légitimes sur la question de la participation. Il est possible que des organisations plus fermées, plus verticales ou plus en difficulté se soient moins volontiers engagées dans la recherche. Ce biais de sélection pourrait conduire à une représentation légèrement plus favorable ou plus réflexive de la participation que celle qui prévaudrait dans l'ensemble du champ.

Une troisième limite est liée au recours aux focus groups comme méthode principale de recueil des données. Ce dispositif est particulièrement utile pour faire émerger des représentations partagées, des accords, des désaccords, des justifications et des interactions. Il permet d'observer comment les acteur·trices parlent ensemble de la participation. Mais il présente aussi des effets connus : conformisme, retenue sur certains sujets sensibles, prise de parole inégale, désirabilité sociale ou autocensure. Dans le contexte étudié, ces risques sont particulièrement saillants. Les bénéficiaires peuvent hésiter à critiquer frontalement une organisation dont dépend leur mesure, leur évaluation ou leur accompagnement. Les encadrant·es peuvent également se montrer prudent·es lorsqu'ils ou elles parlent de leur employeur, de leur hiérarchie ou de tensions internes. Cette prudence constitue à la fois une limite méthodologique et un résultat sociologique. Le fait que certaines personnes n'osent pas tout dire n'est pas seulement un problème de méthode ; c'est aussi un indicateur de la manière dont

le pouvoir et l'évaluation traversent les espaces participatifs. Néanmoins, il reste probable que certaines expériences de frustration, de conflit ou de non-participation n'aient pas été exprimées dans toute leur intensité. Des entretiens individuels, des observations prolongées ou des dispositifs de retour anonymes auraient peut-être permis de recueillir des éléments complémentaires.

Une quatrième limite concerne l'hétérogénéité des cas étudiés. Les dix organisations diffèrent par leur taille, leur statut juridique, leur secteur d'activité, leur type de public, leur rapport au marché, leur culture professionnelle et leur inscription dans les dispositifs d'insertion. Cette diversité fait la richesse comparative de l'enquête, mais elle rend aussi plus difficile l'isolement précis des effets causaux. Les différences observées résultent rarement d'une seule variable. Elles sont produites par des combinaisons de facteurs organisationnels, institutionnels, professionnels et biographiques. L'analyse proposée est donc compréhensive et configurationnelle plutôt qu'expérimentale ou causale au sens strict.

Une cinquième limite tient à la nature du matériau empirique. La recherche croise des focus groups avec une analyse documentaire, ce qui renforce la solidité des interprétations. Toutefois, elle ne comprend pas d'observations ethnographiques prolongées du travail quotidien, des réunions ou des interactions informelles. Or, de telles observations auraient permis de documenter encore plus finement la participation telle qu'elle se fait en situation, au-delà des récits a posteriori. De même, le point de vue des directions, des membres d'organes de gouvernance et des mandants externes n'a pas été exploré de manière systématique dans le même cadre que celui des bénéficiaires et des encadrantes. L'absence de ces voix limite la compréhension de certains arbitrages institutionnels ou financiers situés en amont des espaces participatifs.

Une sixième limite porte sur l'écart possible entre discours et pratiques. Les participantes et participants parlent de ce qu'ils vivent, de ce qu'ils perçoivent et de ce qu'ils jugent possible. Ces matériaux sont indispensables pour comprendre la signification sociale de la participation. Mais ils ne permettent pas toujours de vérifier directement la manière dont chaque décision est effectivement prise ni la place réelle de chaque acteur dans l'ensemble des processus. Comme dans beaucoup d'enquêtes

qualitatives, il subsiste donc un écart possible entre la pratique racontée, la pratique idéale et la pratique effective.

Une autre limite concerne le cadre normatif même de la recherche. Parce que l'étude s'inscrit dans le champ du travail social, elle est traversée par une conception de la participation comme enjeu souhaitable, lié aux droits, à la dignité, à l'autodétermination et au pouvoir d'agir. Ce positionnement est cohérent avec le cadre professionnel et théorique mobilisé, mais il peut aussi orienter le regard vers les insuffisances participatives plus que vers d'autres formes de cohérence organisationnelle. Un effort constant a été fait pour éviter une lecture purement prescriptive, en restituant les contraintes réelles des WISE et en reconnaissant la valeur des formes de participation existantes. Il n'en reste pas moins que l'analyse s'inscrit dans un horizon normatif explicite.

Une dernière limite enfin concerne la temporalité de la recherche. Les pratiques de participation sont susceptibles d'évoluer rapidement selon les changements de direction, les modifications de mandats, les tensions économiques, les transformations du public accueilli ou les réformes des politiques sociales. L'enquête offre une photographie approfondie de configurations situées à un moment donné. Une approche longitudinale permettrait de mieux comprendre comment les formes de participation se construisent, se transforment ou se dégradent dans le temps, et comment certains événements organisationnels reconfigurent la place des bénéficiaires et des encadrantes.

Ces limites n'annulent en rien l'intérêt de l'étude. Elles en précisent la portée. La recherche permet de documenter finement des formes concrètes de participation dans un ensemble contrasté de WISE, d'identifier des mécanismes récurrents, de proposer des distinctions analytiques utiles et de formuler des implications théoriques et professionnelles solides. Elle ouvre également plusieurs pistes pour des travaux ultérieurs : observation in situ des pratiques, comparaison interrégionale ou internationale, étude plus approfondie du rôle des directions et des mandants, analyse des trajectoires de participation des bénéficiaires dans le temps, ou encore exploration de dispositifs explicitement orientés vers des formes plus avancées de délibération et de codécision.

6.6. Pistes pour la recherche

Le présent rapport ne clôt pas nos questionnements sur la participation des principales parties prenantes internes des WISE à la prise de décisions organisationnelles, quelles que soient la largeur et la profondeur de la participation.

Nous souhaitons très clairement a minima reproduire notre étude à un échelon national, avec des partenaires académiques des autres régions linguistiques du pays. Un élargissement de ce type de recherche à un niveau international serait également intéressant, sachant quels sont les enjeux de la participation pour les personnes concernées, qui sont parties d'un cadre de politique publique particulier, dont l'une des principales philosophies est la mobilisation de soi en vue de construire son propre devenir.

Idéalement, si une étude plus large devait se faire, il y aurait tout intérêt à recourir à une récolte de données multiples, par entretien, par observation, auprès de personnes directement concernées mais aussi auprès de personnes occupant une position de pouvoir.

CHAPITRE 7

RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES ENTREPRISES SOCIALES SUISSES

Les recommandations formulées dans ce chapitre découlent directement des résultats exposés aux chapitres 4 et 5 ainsi que de leur interprétation discutée au chapitre 6. Elles ne visent pas à prescrire un modèle unique de participation, mais à proposer, à l'intention des directions, des équipes d'encadrement et des organes de gouvernance des entreprises sociales d'insertion par l'économie (ESI/WISE) en Suisse, des pistes concrètes permettant de bonifier, d'étendre ou de consolider la participation effective des bénéficiaires/participant·es et des encadrant·es. Conformément au constat central de la recherche, ces organisations mettent déjà en œuvre une participation réelle, mais essentiellement située dans le registre opérationnel ; il s'agit donc moins de créer la participation à partir de rien que de l'étendre, de la sécuriser et de lui donner davantage de portée, sans méconnaître les contraintes institutionnelles, économiques et professionnelles qui structurent réellement l'action des entreprises sociales.

Les recommandations sont organisées en cinq axes complémentaires : des recommandations transversales relatives à la culture organisationnelle et au cadre général de la participation (7.1) ; des recommandations spécifiques en faveur des bénéficiaires/participant·es (7.2) ; des recommandations spécifiques en faveur des encadrant·es (7.3) ; des recommandations relatives à l'articulation avec les dispositifs externes et le marché (7.4) ; et, enfin, des recommandations de mise en œuvre et de suivi (7.5). Cette architecture reflète la conclusion principale de la discussion, à savoir que la participation ne dépend pas d'un seul levier, mais de l'articulation entre culture organisationnelle, ressources professionnelles, contraintes institutionnelles et trajectoires individuelles.

7.1. Recommandations transversales : agir sur la culture organisationnelle et le cadre général de la participation

7.1.1. Faire de la culture organisationnelle, plutôt que du statut juridique, le levier prioritaire

Les résultats présentés au chapitre 5 montrent que le statut juridique des entreprises sociales – association, fondation, coopérative, Sarl ou SA – exerce un effet nettement plus faible qu’attendu sur la participation effective des bénéficiaires et des encadrant·es. Les formes juridiques théoriquement les plus démocratiques (associations, coopératives) ne se traduisent pas automatiquement par une participation élargie lorsque le potentiel démocratique qu’elles recouvrent n’est ni expliqué, ni activé, ni mis à disposition des parties prenantes. La première recommandation consiste donc à ne pas faire reposer une stratégie de renforcement de la participation sur le seul choix ou le maintien d’une forme juridique, mais à investir prioritairement la culture organisationnelle, c’est-à-dire les conceptions partagées de la hiérarchie, de l’autonomie, du travail bien fait et de la relation d’accompagnement, identifiée dans cette recherche comme le facteur le plus directement associé à l’ouverture ou à la fermeture des espaces participatifs.

- Lorsqu’une forme associative, coopérative ou fondative est déjà en place, expliciter et faire connaître aux bénéficiaires et aux encadrant·es les droits qui y sont rattachés (statut de membre, droit de vote, accès à l’assemblée générale), plutôt que de laisser ce potentiel inexploité.
- Engager une réflexion explicite, au sein de la direction et des organes de gouvernance, sur les valeurs et représentations du travail, de l’autorité et de l’autonomie qui orientent concrètement les pratiques d’encadrement, ces représentations étant plus déterminantes que le cadre juridique formel.

7.1.2. Clarifier les différents registres de la participation

La recherche met en évidence que le terme de « participation » recouvre, dans les entreprises sociales étudiées, des réalités très hétérogènes : implication dans le travail quotidien, expression de besoins, autonomisation, co-construction du parcours d'insertion, amélioration des processus de production ou, plus rarement, participation à la vie institutionnelle. Cette polysémie n'est pas problématique en elle-même, mais elle expose les organisations à des malentendus lorsque les attentes ne sont pas explicitées. Il est recommandé de distinguer formellement, dans les documents organisationnels et dans la communication interne, au moins quatre registres : la participation au parcours individuel, la participation à l'activité productive, la participation à la vie collective de l'organisation et la participation à la gouvernance. Une telle distinction permet de rendre lisible, pour chaque acteur, ce sur quoi il ou elle peut effectivement influencer, et évite que l'usage générique du vocabulaire participatif ne produise, par contraste, un sentiment de participation purement symbolique.

7.1.3. Stabiliser un socle minimal d'espaces formels sans bureaucratiser l'informel

Les données montrent que la participation des bénéficiaires repose très largement sur des mécanismes informels – disponibilité d'un·e encadrant·e, climat d'atelier, confiance interpersonnelle – qui présentent des avantages réels (accessibilité, proximité, faible formalisme) mais aussi un coût important en termes d'inégalité et de fragilité : la participation dépend alors de la personne sur laquelle on « tombe », du moment ou de la disponibilité de l'encadrement. Sans chercher à supprimer cette informalité, dont la valeur relationnelle est avérée, il est recommandé d'instaurer un socle minimal d'espaces stables, répertoriés et sécurisés, accessibles à l'ensemble des bénéficiaires indépendamment de leur aisance verbale ou de leur proximité avec un·e encadrant·e en particulier.

- Instituer, dans chaque atelier ou secteur d'activité, au moins un temps collectif régulier (par exemple un colloque bénéficiaires tous les mois) dont l'existence, la fréquence et l'objet sont connus de toutes et tous dès l'arrivée dans la mesure.

- Prévoir des modalités de recueil de la parole qui ne dépendent pas uniquement de l'initiative individuelle (boîte à suggestions, temps d'échange de fin de période, entretiens de bilan incluant systématiquement un volet sur le vécu organisationnel).
- Veiller à ce que ces dispositifs restent proportionnés et n'ajoutent pas une charge bureaucratique disproportionnée au regard des ressources de petites structures.

7.1.4. Donner une portée effective à la parole recueillie

Les verbatims recueillis auprès des bénéficiaires indiquent de manière récurrente que l'enjeu n'est pas tant l'existence d'espaces formels que l'effectivité perçue de la parole : la participation est jugée utile lorsqu'elle produit des effets visibles, et tend à être vécue comme purement symbolique dans le cas contraire. Il est donc recommandé d'instituer systématiquement un retour sur les suites données à une proposition ou à une remarque, même lorsque la décision finale est négative ou relève d'un niveau hiérarchique supérieur. Expliciter les raisons d'un refus ou d'un ajournement constitue, à cet égard, une pratique aussi importante que la mise en œuvre effective d'une proposition, car elle préserve la crédibilité du dispositif participatif et évite le découragement progressif de la prise de parole.

7.2. Recommandations concernant les bénéficiaires

7.2.1. Étendre la participation au-delà du parcours individuel

Les résultats montrent que la participation des bénéficiaires est aujourd'hui fortement concentrée sur le parcours individuel – objectifs personnalisés, bilans, projets de vie – et beaucoup plus rarement pensée comme participation à la vie collective ou au fonctionnement de l'organisation. Cette focalisation est légitime et répond à une mission d'accompagnement individualisé, mais elle ne doit pas épuiser à elle seule la notion de participation. Il est recommandé de créer, en complément, des occasions

explicites de participation collective : retours d'expérience de groupe sur l'organisation d'un atelier, consultation des bénéficiaires sur l'aménagement des espaces de travail, association à l'évaluation de la qualité de l'accompagnement reçu, ou encore participation à des projets ponctuels engageant un collectif (aménagement de locaux, organisation d'un événement). Conformément à ce qui est discuté au chapitre 6, l'étude n'invite pas à recommander une codécision généralisée, mais à développer des formes intermédiaires, graduées et réalistes, proportionnées aux ressources et aux temporalités des mesures d'insertion.

7.2.2. Graduer les dispositifs selon les capacités et les trajectoires individuelles

Les analyses des facteurs individuels (chapitre 6) montrent que les bénéficiaires n'entrent pas dans les dispositifs avec les mêmes ressources : expérience professionnelle antérieure, problèmes de santé, ruptures biographiques ou dépendance institutionnelle prolongée influencent fortement la disposition subjective à participer. Il est recommandé de penser la participation comme un processus progressif plutôt que comme un dispositif uniforme appliqué à toutes et tous dès l'entrée dans la mesure.

- Proposer, en début de parcours, des formes de participation à faible exposition (choix de tâches, expression de préférences) avant d'introduire progressivement des formes plus exigeantes (proposition argumentée, prise de parole en collectif).
- Reconnaître explicitement, dans l'accompagnement, l'expérience professionnelle antérieure des bénéficiaires qui en disposent, en leur confiant des responsabilités ou des rôles de transmission valorisant cette expertise.
- Adapter les attentes participatives aux situations de vulnérabilité psychique ou de fatigue institutionnelle, sans pour autant exclure durablement ces personnes des espaces de parole.

7.2.3. Préserver le sens du travail confié

La discussion du chapitre 6 souligne qu'un accompagnement attentif ne suffit pas à garantir une participation significative lorsque l'activité productive confiée au bénéficiaire est vécue comme dépourvue de sens, notamment lorsqu'elle s'éloigne fortement de son parcours professionnel antérieur ou de son projet futur. Il est recommandé d'intégrer, dès la phase d'orientation, une attention systématique à l'adéquation entre les tâches proposées et le projet professionnel de la personne, et de prévoir des espaces où ce décalage éventuel peut être exprimé et discuté, plutôt que de le traiter uniquement comme un problème de motivation individuelle.

7.2.4. Distinguer les espaces d'accompagnement des espaces d'évaluation

Les résultats relatifs aux dispositifs d'insertion socio-professionnelle montrent que la prudence dans la prise de parole des bénéficiaires est en grande partie liée à la conscience d'être en permanence évalué·e, leur attitude et leur progression étant susceptibles d'être relayées dans des bilans transmis aux organismes mandants (AI, ORP, aide sociale). Cette autocensure constitue une limite structurelle à la participation qui ne peut être entièrement résolue à l'échelle de l'entreprise sociale, mais qui peut être atténuée. Il est recommandé de distinguer aussi clairement que possible, dans la communication aux bénéficiaires, les moments et les espaces qui relèvent de l'évaluation institutionnelle de ceux qui sont dédiés à l'expression libre d'un point de vue sur l'organisation ou l'accompagnement, et d'explicitier, lorsque c'est possible, ce qui est susceptible d'être transmis à un tiers institutionnel et ce qui ne l'est pas.

Cette distinction gagnerait à être formalisée par une forme de contrat, explicite et réciproque, entre les bénéficiaires et l'entreprise sociale. Un tel contrat ne relève pas nécessairement d'un document juridique, mais d'un engagement institutionnel clairement énoncé à l'entrée dans la mesure, rappelé régulièrement et tenu dans la durée : l'institution s'engage à aménager des espaces de parole identifiés comme étant explicitement soustraits à la logique de l'évaluation, c'est-à-dire des moments où ce qui est dit par le ou la bénéficiaire n'est ni consigné dans son dossier, ni susceptible d'être relayé aux organismes mandants, ni mobilisé dans l'appréciation de sa progression. La crédibilité de cet engagement dépend étroitement de sa cohérence

dans la durée : un espace présenté comme protégé mais ponctuellement réinvesti à des fins d'évaluation produirait un effet inverse à celui recherché, en renforçant la méfiance plutôt qu'en l'atténuant. Il est donc recommandé que les organisations qui s'engagent dans cette voie définissent précisément, en interne, le périmètre et les limites de cette protection – notamment au regard des obligations légales de signalement le cas échéant applicables – plutôt que de promettre une confidentialité absolue qui ne pourrait être tenue en toutes circonstances.

7.3. Recommandations concernant les encadrant·es

7.3.1. Reconnaître et formaliser les marges de manœuvre opérationnelles et tactiques existantes

Les encadrant·es disposent déjà, dans la plupart des organisations étudiées, d'une autonomie significative dans l'organisation quotidienne du travail et d'un accès régulier à des espaces de coordination (colloques, réunions d'équipe, échanges avec la direction). Cette participation, qualifiée dans la discussion de participation professionnelle intermédiaire, est forte dans l'opérationnel, significative dans le tactique, mais limitée dans le stratégique. La recommandation centrale consiste à consolider et à rendre plus explicites les marges de décision déjà déléguées – par exemple en précisant par écrit les seuils financiers ou organisationnels jusqu'auxquels une décision peut être prise directement par l'encadrement – afin de réduire l'incertitude sur ce qui relève effectivement de leur compétence.

7.3.2. Soutenir les encadrant·es par du temps, de la formation et des espaces de réflexivité

La discussion met en évidence que la participation des bénéficiaires dépend largement de la possibilité, pour les encadrant·es, de ne pas être absorbé·es par les contraintes productives et administratives. Les entretiens montrent en effet que la pression de

production conduit fréquemment les encadrant·es à « faire à la place » des bénéficiaires par manque de temps, au détriment de l'autonomisation recherchée. Il est recommandé :

- de protéger, dans l'organisation du travail, un temps identifié et non compressible consacré à l'accompagnement individualisé et à l'animation d'espaces participatifs, distinct du temps de production ;
- de proposer des formations continues portant explicitement sur les pratiques participatives et sur la distinction entre autonomie d'exécution et pouvoir décisionnel, cette distinction étant perçue différemment selon les trajectoires professionnelles des encadrant·es (travail social versus parcours techniques ou commerciaux) ;
- d'instituer des espaces de supervision ou d'intervision permettant aux encadrant·es d'échanger sur les tensions vécues entre logique de production, logique d'accompagnement et exigences des mandants.

7.3.3. Ouvrir des espaces ponctuels d'information et de consultation sur les enjeux stratégiques

Si la participation des encadrant·es à la gouvernance et aux décisions budgétaires demeure, dans la grande majorité des cas, structurellement limitée et légitimement réservée aux organes statutaires, les deux cas où des encadrant·es siègent dans des organes de gouvernance montrent que cet accès reste possible sans être généralisé. Il est recommandé de ne pas attendre une représentation formelle au sein des organes pour associer davantage les encadrant·es aux orientations stratégiques, par exemple en organisant régulièrement des séances d'information sur la situation économique de l'organisation, les évolutions des mandats ou les projets de développement, et en sollicitant leur avis sur les aspects qui touchent directement à leur pratique professionnelle, même lorsque la décision finale relève d'un autre niveau.

7.3.4. Reconnaître le rôle de médiation joué par les encadrant·es

Les résultats montrent que les encadrant·es occupent une position de relais et de traduction entre la parole des bénéficiaires et les niveaux de décision supérieurs : la participation des bénéficiaires est très fréquemment une participation représentée plutôt que directe. Cette fonction de médiation, soutenance et protectrice, constitue également un filtre supplémentaire entre l'expérience vécue et la décision organisationnelle. Il est recommandé de reconnaître explicitement cette fonction comme une compétence professionnelle à part entière (et non comme une tâche implicite), de l'intégrer dans les descriptions de fonction et de prévoir des moments où les encadrant·es peuvent rendre compte, aux niveaux supérieurs, de la manière dont la parole des bénéficiaires a été relayée et traitée.

7.4. Recommandations relatives à l'articulation avec les dispositifs externes et le marché

7.4.1. Expliciter et négocier les marges d'interprétation des mandats

Les résultats relatifs aux dispositifs d'insertion socio-professionnelle (AI, assurance-chômage, aide sociale) montrent que les entreprises sociales ne se contentent pas toujours d'appliquer mécaniquement les prescriptions des mandants : certaines structures parviennent à discuter, temporiser ou réorienter les objectifs fixés, tandis que d'autres disposent d'une marge de négociation plus faible. Cette capacité de médiation constitue une ressource organisationnelle importante pour la participation. Il est recommandé de formaliser, au sein de l'organisation, les modalités par lesquelles les observations de terrain des encadrant·es – et, indirectement, le vécu des bénéficiaires – peuvent être transmises et argumentées auprès des mandant·es externes, plutôt que de laisser cette négociation dépendre uniquement de l'initiative individuelle d'un·e encadrant·e ou d'un·e directeur·trice.

7.4.2. Articuler les exigences de production avec les espaces de participation

La double inscription des entreprises sociales sur le marché des biens et services et sur le marché de l'insertion produit une tension récurrente entre temps de parole et impératifs de cadence, de qualité ou de délais. Plutôt que d'opposer mission sociale et contrainte économique, les résultats suggèrent de travailler les conditions dans lesquelles l'activité productive elle-même devient un support de participation, de reconnaissance et d'apprentissage.

- Identifier, dans les processus de production, des moments récurrents (organisation des postes, relation avec la clientèle) où l'avis des bénéficiaires peut être systématiquement sollicité sans ralentir significativement l'activité.
- Anticiper, dans la planification des ressources humaines, les périodes de forte pression commerciale susceptibles de réduire les espaces de participation, afin de préserver au moins un minimum d'espaces de parole même en période de pointe.
- Veiller à ce que la valorisation économique réelle du travail des bénéficiaires demeure compatible avec leur statut et leur reconnaissance, afin de limiter le sentiment d'exploitation repéré dans certains discours recueillis.

7.5. Recommandations de mise en œuvre et de suivi

7.5.1. Adopter une démarche d'auto-évaluation régulière de la participation

Conformément à l'idée, développée au chapitre 6, qu'il importe moins de savoir si une organisation est participative ou non que d'identifier pour qui, sur quels objets, à quelles conditions et jusqu'à quels seuils la participation est possible, il est recommandé que chaque entreprise sociale procède, sur une base périodique (par exemple annuelle), à une cartographie explicite de ses espaces participatifs : qui y participe, sur quels objets, sous quelle forme (information, consultation, coproduction, codécision) et avec quelle portée effective. Cette démarche peut s'appuyer sur les distinctions conceptuelles mobilisées dans la présente recherche (Colenbrander et al., 2017 ; Defourny et Nyssens, 2013) et permettre de situer objectivement les progrès réalisés ainsi que les zones encore fermées à la participation.

7.5.2. Associer bénéficiaires et encadrant·es à l'évaluation des dispositifs participatifs

Il est recommandé que les outils ou indicateurs utilisés pour évaluer la qualité de la participation ne soient pas définis uniquement par les directions, mais discutés, même partiellement, avec les bénéficiaires et les encadrant·es concerné·es, afin d'éviter que la démarche d'évaluation reproduise elle-même l'asymétrie qu'elle cherche à mesurer.

7.5.3. Inscrire le renforcement de la participation dans une perspective progressive et réaliste

Enfin, il est recommandé d'aborder la mise en œuvre de ces recommandations de manière progressive et proportionnée aux ressources réelles de chaque structure, en particulier pour les petites organisations disposant de moyens limités. L'objectif n'est pas d'atteindre, à court terme, une participation pleinement institutionnalisée ou une codécision généralisée, mais de déplacer progressivement le curseur identifié dans cette recherche entre inclusion opérationnelle et inclusion institutionnelle, en commençant par les aménagements les moins coûteux – clarification des registres de participation, retour systématique sur les propositions, soutien au temps d'accompagnement – avant d'envisager des transformations plus structurelles touchant à la gouvernance.

Prises ensemble, ces recommandations invitent les entreprises sociales à considérer la participation non comme un état acquis ou une caractéristique intrinsèque de leur statut, mais comme un processus continu d'ajustement entre mission sociale, contraintes économiques, exigences institutionnelles et trajectoires des personnes concernées. C'est à cette condition que la participation pourra progressivement évoluer d'une inclusion essentiellement opérationnelle vers une inclusion institutionnelle plus substantielle, sans pour autant négliger la valeur propre des formes de participation déjà à l'œuvre dans le quotidien des organisations analysées.

Mise en garde : la variabilité des durées de présence comme limite à la mise en œuvre

Les recommandations qui précèdent doivent être relativisées au regard d'une contrainte structurelle propre aux entreprises sociales d'insertion : la durée de présence des bénéficiaires/participant·es y est très variable, et souvent courte. Une partie des personnes accueillies n'effectue qu'un passage d'environ trois mois, ce qui laisse nécessairement peu de temps pour qu'un processus de participation progressif – tel que préconisé à la section 7.2.2 – puisse pleinement se déployer, qu'une relation de confiance suffisamment stable s'installe avec l'encadrement, ou qu'un contrat de protection de la parole (section 7.2.4) puisse être vérifié dans la durée par la personne concernée elle-même. Pour ces bénéficiaires, certaines recommandations – notamment celles qui supposent une appropriation progressive des espaces participatifs ou une montée en exigence des formes de participation – demeurent d'une applicabilité limitée, sans que cela ne remette en cause leur pertinence pour une autre partie des bénéficiaires, dont la présence s'étend sur six mois, voire davantage, et qui disposent ainsi d'un temps plus propice à l'instauration progressive d'une telle dynamique.

Cette hétérogénéité des durées de présence invite les entreprises sociales à ne pas appliquer ces recommandations de manière uniforme à l'ensemble des bénéficiaires, mais à les moduler en fonction de la durée prévisible ou effective du parcours de chaque personne, en privilégiant, pour les séjours courts, des formes de participation immédiatement accessibles et à faible coût d'appropriation – expression de préférences, retour ponctuel sur le vécu – plutôt que des dispositifs supposant un investissement progressif dans la durée.

Les encadrant·es, en revanche, occupent généralement leur fonction sur plusieurs années, ce qui leur confère une stabilité relative dans l'organisation. Cette asymétrie temporelle entre des bénéficiaires dont la présence est brève et fluctuante et des encadrant·es durablement installé·es dans la structure constitue, paradoxalement, une ressource pour la mise en œuvre des recommandations précédentes : elle permet de faire reposer la continuité et la mémoire institutionnelle de la démarche participative

sur les encadrant·es plutôt que sur les bénéficiaires eux-mêmes, et de garantir ainsi une certaine stabilité des dispositifs participatifs malgré le renouvellement constant des personnes accompagnées. Cette stabilité des encadrant·es ne dispense toutefois pas de la vigilance déjà évoquée à la section 7.3.2 quant à leur propre charge de travail, dont dépend en dernière instance la capacité effective à accueillir et à accompagner, même brièvement, la parole de chaque nouveau·elle bénéficiaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam, S., Avilés, G., Ferrari, D., Amstutz, J., Crivelli, L., Enrico, C., Gafner, A., Greppi, S., Schmitz, D., Wüthrich, B., & Zoebeli, D. (2016). Work Integration Social Enterprises in Switzerland. *Nonprofit Policy Forum*, 7(4), 509-539. <https://doi.org/10.1515/npf-2016-0014>
- ADELS, association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale. (2005a). *Animer un projet participatif. Modes d'emploi*. Revue Territoires.
- ADELS, association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale. (2005b). *Développement social participatif. Modes d'emploi*. Revue Territoires.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Avenel, C. (2009). Actualités du travail social. *Informations sociales*, 152(2), 4-7. <https://doi.org/10.3917/inso.152.0004>
- AvenirSocial. (2010). *Code de déontologie du travail social en Suisse. Un argumentaire pour la pratique des professionnel-le-s*. Récupéré de www.avenirsocial.ch
- AvenirSocial. (2024). *Enquête sur la participation dans le travail social*. Récupéré de <https://avenirsocial.ch/fr/news/resultats-du-sondage-sur-la-participation-du-point-de-vue-des-professionnel-le-s-du-travail-social/>
- AvenirSocial. (2026). *Charte pour le travail social dans le domaine de la santé*. <https://avenirsocial.ch/fr/event/charte-pour-le-travail-social-dans-le-domaine-de-la-sante/>
- Bacqué, M.-H., & Gauthier, M. (2011). Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis "A ladder of citizen participation" de S. R. Arnstein. *Participations*, 1(1), 36-66. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0036>
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*. La découverte.
- Balzani, B. (2022). L'insertion par l'activité économique, un monde en mal de reconnaissance ? *Sociographie*, 78(2), 83-96.

- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28(1), 133-148.
- Baronnet, J., Faucheux-Leroy, S., & Kertudo, P. (2014). Étude sur la pauvreté et l'exclusion sociale de certains publics mal couverts par la statistique publique. *Rapport pour l'ONPES*, réalisé par FORS Recherche sociale.
- Bernoux, P. (2004). *La sociologie du changement*. Le Seuil.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien*. Armand Colin.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
- Brunet, S., & Delvenne, P. (2010). Politique et expertise d'usage en situation de haute incertitude scientifique : application de la méthodologie des focus groups au risque électromagnétique. *Cahiers de science politique de l'Université de Liège*, 17.
- Caillé, A., et al. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du travail et des organisations*, 26(3), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.05.001>
- Campi, S., Defourny, J., & Grégoire, O. (2006). Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations? In J. Defourny & M. Nyssens (Eds.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society* (pp. 29-49). Routledge.
- Carpentier, N. (2011). The concept of participation: If they have access and interact, do they really participate? *CM : Communication Management Quarterly*, 6(21), 13-36.
- Colenbrander, A., Argyrou, A., Lambooy, T., & Blomme, R. J. (2017). Inclusive Governance in Social Enterprises in the Netherlands – a Case Study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(4), 543-566. <https://doi.org/10.1111/apce.12176>

- Combes-Joret, M., & Afdilate, A. (2021). *Le management participatif : Une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente d'efficacité des dirigeants ?* Collection de La Chaire ESS de l'Université de Reims Champagne-Ardenne.
- Conseil fédéral de la Confédération suisse. (2016). *Rôle des entreprises sociales. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat (13.3079) Carobbio Guscetti « Faire le point sur les ES » du 14 mars 2013*. Chancellerie fédérale.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). *L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative*. EMES European Research Network.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2e éd.). McGraw-Hill.
- Descoux, R., Dafflon, G., & Félix, A. (2025). Au-delà de la participation alibi. Pour une émancipation authentique des usagers en travail social. *Sociographe*, 89, XV-XXVII.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Drupsteen, L., & Meerstra-de Haan, E. (2024). Tensions in work integration social enterprises in The Netherlands: balancing social and commercial goals in a multi-stakeholder context. *Social Enterprise Journal*, 21(5), 112-129.
- Duchesne, S., & Haegel, F. (2004). La politisation des discussions, au croisement des logiques de spécialisation et de conflictualisation. *Revue française de science politique*, 54(6), 877-909.
- Dugua, B., Delabarre, M., & Da Cunha, A. (2019). *Quelle gouvernance participative pour l'écoquartier des Plaines-du-Loup ?* Rapport de recherche.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, Volume 34, 81-100.
- Evans, C. (2011). Les groupes de discussion ou focus groups. In *Mener l'enquête : Guide des études de publics en bibliothèque*. Presses de l'enssib. <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.581>
- Favoreu. É. (2021). Cours de formation-www.isango-formation.org.

- Fraisse, L. (2020). Un parcours de recherche au cœur de la construction de l'économie sociale et solidaire : innovation, institutionnalisation et comparaison (*Soutenance d'HDR, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2019*). <https://theses.hal.science/tel-02486711/>
- François, J. (2017). *La pertinence de la gouvernance participative dans la réussite d'un projet à visée inclusive* (Mémoire de master). École des Hautes Études en Santé publique, Université de Rennes 1.
- Gachet, N., & Gonin, M. (2014a). *La gouvernance participative dans les coopératives*. Actes du colloque interdisciplinaire sur les défis et les bonnes pratiques en matière de gouvernance participative.
- Gachet, N., & Gonin, M. (2014b). *Spécificités et contributions de la nébuleuse de l'économie sociale et solidaire. Une réflexion à partir du contexte vaudois*. Rapport final. Université de Lausanne.
- Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Guerry, S., & Reynaud, C. (2021). *Participation des bénéficiaires de l'aide sociale à l'évaluation des prestations qui les concernent. Évaluation scientifique du projet participatif mené par l'Artias en Suisse romande*. Rapport de recherche.
- Halloy, S. (2019). *Le management participatif en entreprise sociale d'insertion en Belgique francophone* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France (PUF).
- Hill, C. E., Knox, S., Thompson, B. J., Williams, E. N., Hess, S. A., & Ladany, N. (2005). Consensual qualitative research: An update. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 196–205.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., & Williams, E. N. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The Counseling Psychologist*, 25(4), 517–572.
- Hindberg, L. (2016). *Investigating Inclusive Governance in Work Integration Social Enterprise* (Mémoire de master). Université de Roskilde.
- Laville, J-L., & Sainsaulieu, R. (2013). *L'Association. Sociologie et économie*. Pluriel.

- Lee, M., Mair, J., & Rathert, N. (2024). The Political Side of Social Enterprises: A Phenomenon-Based Study of Sociocultural and Policy Advocacy. *Journal of Management Studies*, 62, 2358-2386.
- Lee, W. (2016). Social work–business sector collaboration in pursuit of economic justice. *Social Work*, 61(3), 209-216.
- L'Écuyer, R. (2011). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*. PUQ.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Gauthier-Villars.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mehauden, L. (2017). *Participation dans les organisations : entre outil d'émancipation et instrument de domination*. Le GRAIN.
- Morgan, D. L., Krueger, R. A., Scannell, A. U., & King, J. A. (1998). *Planning Focus Groups*. Sage.
- Ninacs, W. A. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec (Thèse de doctorat)*. Université Laval, École de service social, Québec.
- Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Les Presses de l'Université Laval.
- Noguès, H. (2019). Entreprises sociales et entrepreneuriat social : émergence et enjeux de nouveaux modèles. *RECMA*, 353, 106-123. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0106>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Capabilités : Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Éditions Climats.
- Ospital, D. (2023). La gouvernance participative. *Revue de la gouvernance publique*, 122.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3e éd.)*. Sage.
- Rosenstein, E. (2022). *La participation : attentes, défis et ressources pour les professionnel.les de l'action sociale*. Journée d'automne de l'Artias, Lausanne.

- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*. P. Haupt.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Scheuerle, T., Schmitz, B., & Hölz, M. (2013). Governancestrukturen bei Sozialunternehmen in Deutschland in verschiedenen Stadien der Organisationsentwicklung. In S. A. Jansen, R. G. Heinze, & M. Beckmann (Eds.), *Sozialunternehmen in Deutschland: Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen* (pp. 125-152). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01074-4_5
- Sen, A. (2009). *The Idea of Justice*, Allen Lane & Penguin Books.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of Organizational Justice, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, and Job Satisfaction in the Context of Circular Economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés coopératives et participatives) : des entreprises au management participatif ? *Ergologia*, 11, 95-130.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (2014). *Grounded Theory in Practice*. Sage.
- Streckeisen, P., Benelli, N., Greppi, S., Kuehni, M., & Zurbuchen, A. (2020). Wenn Arbeit nicht (viel) zählt : Enteignung und Abwertung von Arbeitskraft im ergänzenden Arbeitsmarkt. In *Armut grenzt aus : Caritas Sozialalmanach 2021* (pp. 157-169).
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France (PUF).
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.

ANNEXES

ANNEXE 1

Grille d'entretien bénéficiaires et encadrant·es

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2				QUOI		POURQUOI	
3	Catégorie de décision	Nature de la décision	(Participation) - RÉEL	(Participation) - IDÉAL	Structure/Culture	Interactions	Enjeux psychosociaux
4	1) Production de l'entreprise sociale	Stratégique	Comment la participation des bénéficiaires et encadrant·es est-elle intégrée dans les décisions stratégiques de production ?	Quelle place idéale devraient-ils occuper dans la définition de l'offre de production ?	Qui prend les décisions stratégiques et comment sont-elles communiquées ?	Existe-t-il des mécanismes d'échange entre les différentes parties prenantes (parties prenantes au sens large) ?	Quels sont les freins individuels ou collectifs à l'implication des bénéficiaires et encadrant·es ?
5		Tactique	Quels dispositifs permettent aux bénéficiaires et encadrant·es d'influencer l'organisation de la production ?	Quels ajustements pourraient être mis en place pour améliorer cette influence ?	Comment l'ES structure-t-elle la prise en compte des retours des bénéficiaires et encadrant·es ?	Les interactions entre bénéficiaires et encadrant·es permettent-elles un réel pouvoir d'agir ?	Y a-t-il des résistances individuelles ou collectives à une plus grande participation ?
6		Organisationnel	Comment la participation se traduit-elle au quotidien dans l'activité de production ?	Comment cette participation pourrait-elle être renforcée dans l'organisation du travail ?	Quel est l'impact des exigences de production (quantité/qualité) sur la participation ?	Quels espaces informels favorisent ou freinent l'implication (bénéficiaires et encadrant·es) ?	La charge mentale ou les attentes influencent-elles l'implication des bénéficiaires et encadrant·es ?
7	2) Accompagnement et travail sur soi	Stratégique	Comment les bénéficiaires sont-ils impliqués dans la définition des objectifs de leur parcours ?	Quelle place idéale devraient avoir les bénéficiaires dans la définition de leur accompagnement ?	Quels sont les cadres (légaux - loi sur le travail?) institutionnels qui influencent l'accompagnement ?	Quel rôle jouent les encadrant·es dans la promotion de l'autonomie des bénéficiaires ?	Quels sont les facteurs psychosociaux (confiance, motivation, estime de soi) qui influencent la participation (bénéficiaires et encadrant·es) ?
8		Tactique	Comment les bénéficiaires participent-ils à la conception et l'évaluation de leur projet socio-professionnel ?	Comment cette implication pourrait-elle être renforcée pour les bénéficiaires ?	Quelles sont les limites imposées par l'ES à l'auto-détermination des bénéficiaires ?	Comment se passent les échanges entre bénéficiaires et encadrant·es sur leurs marges de manœuvre ?	Quelles résistances (personnelles ou professionnelles) entravent cette autonomie (bénéficiaires et encadrant·es) ?
9		Organisationnel	Comment les bénéficiaires participent-ils aux décisions quotidiennes sur leur accompagnement ?	Quel serait le niveau d'autonomie idéal à atteindre pour les bénéficiaires ?	Quels sont les dispositifs internes qui facilitent ou limitent cette participation ?	Comment les échanges entre bénéficiaires et encadrant·es influencent-ils leur pouvoir d'agir ?	Quels impacts la participation a-t-elle sur la motivation et le bien-être des bénéficiaires et des encadrant·es ?
10	3) Fonctionnement et gestion de l'ES	Stratégique	Qui participe aux décisions de gouvernance (AG, conseil de fondation) et sur quels sujets ?	Dans l'idéal, quel rôle les bénéficiaires et encadrant·es devraient-ils jouer dans ces décisions ?	Quels sont les freins institutionnels ou culturels à cette participation pour les bénéficiaires et encadrant·es ?	Comment la direction et les salarié·es perçoivent-ils la participation des bénéficiaires ?	Quels enjeux de reconnaissance et d'appartenance sont en jeu (bénéficiaires et encadrant·es) ?
11		Tactique	Comment les bénéficiaires et encadrant·es peuvent-ils contribuer à l'amélioration des processus internes ?	Quelles pourraient être leurs marges de manœuvre idéales des bénéficiaires et encadrant·es ?	Quels espaces existent pour intégrer leurs suggestions dans la gestion quotidienne pour les bénéficiaires et encadrant·es ?	Quels sont les échanges formels et informels qui facilitent cette participation (bénéficiaires et encadrant·es) ?	Quelles tensions ou conflits peuvent émerger autour de la prise de décision collective ?
12		Organisationnel	À quel point êtes-vous impliqué·e dans l'organisation interne de l'ES ?	Quel serait le niveau d'implication idéal ?	Avez-vous connaissance des documents internes (charte, règlement) et de leur influence sur la participation (bénéficiaires et encadrant·es) ?	Existe-t-il des espaces d'expression ouverts aux bénéficiaires et encadrant·es ?	La participation est-elle perçue comme valorisante ou contraignante par les bénéficiaires et encadrant·es ?

ANNEXE 2

Stratégie de validation du codage : réflexivité et traçabilité du processus analytique

Réunion recherche

04.11.2026

- il est possible de rassembler dans 1 fichier tous les contenus d'une int. cat. de les entretiens
- ne pas hésiter à utiliser IA pour synthétiser

Idee pour aller plus loin de l'analyse

- ① à partir de "ensembles dynamiques" tous les codes, sélectionner un code
→ toutes occurrences pour ce code, dans tous les textes
- ② à partir du fichier créé, faire "exporter" et exporter en docx dans le chaque réseau I:
⇒ on a un fichier docx avec tous les contenus d'un seul et même code, dans tous les entretiens
→ on peut prendre ces contenus et les passer à l'AI
- ③ demander à Claude.ai de faire une synthèse des contenus. Ça marche pas mal
⇒ synthèse d'un code pour tous les textes

Quels sont les besoins d'analyse ?

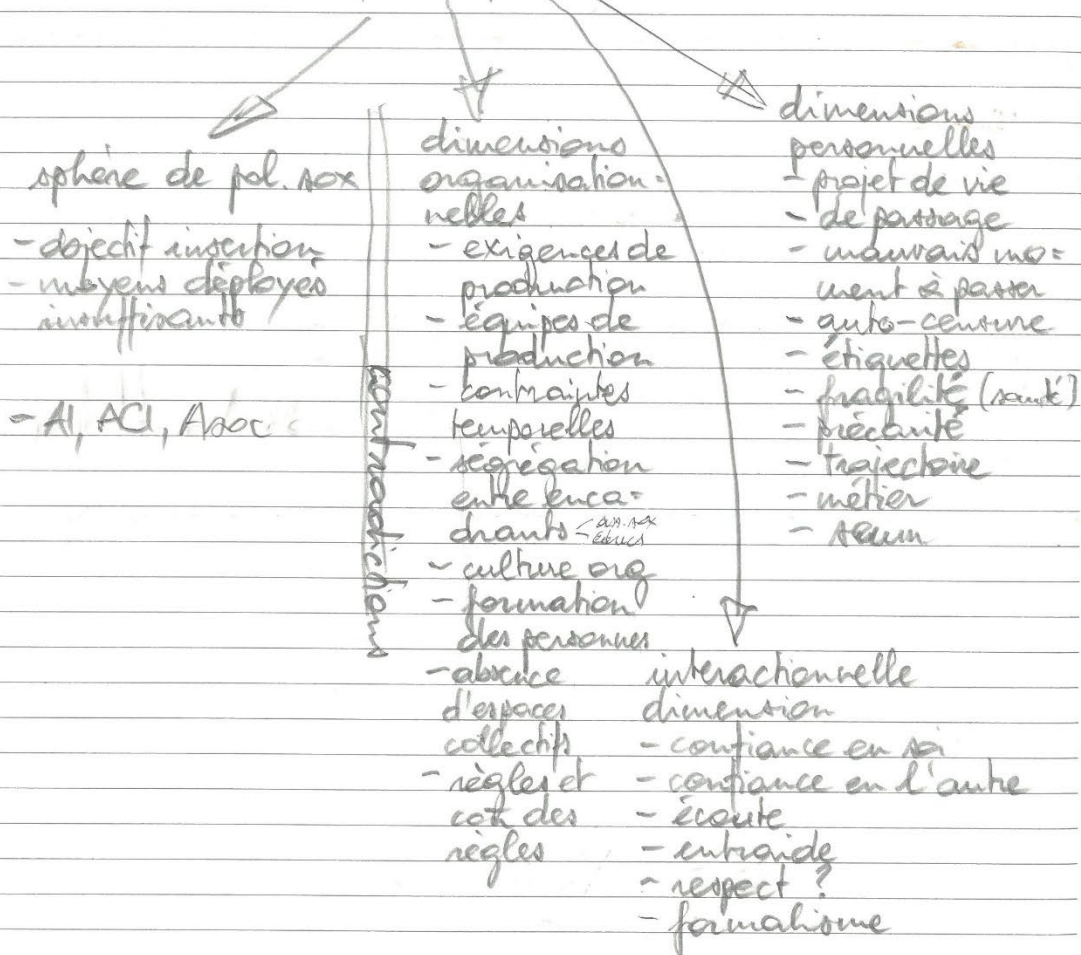
- ① une synthèse générale des 40 entretiens pour chaque code
⇒ 45 analyses

Thématiques à analyser

→ largeur et profondeur

→ quantité et qualité de la participation
aspects, contours de la participation
à creuser : participation au projet de vie

→ à creuser : raisons qui expliquent les contours de la participation



Selon l'escalier, à capacité de participer de approche collaborative, mais X^o reconnus de ce rôle, soit par manque de ressources (y, c, temps), de culture org, à cause de l'organisation structurelle, encadrants!

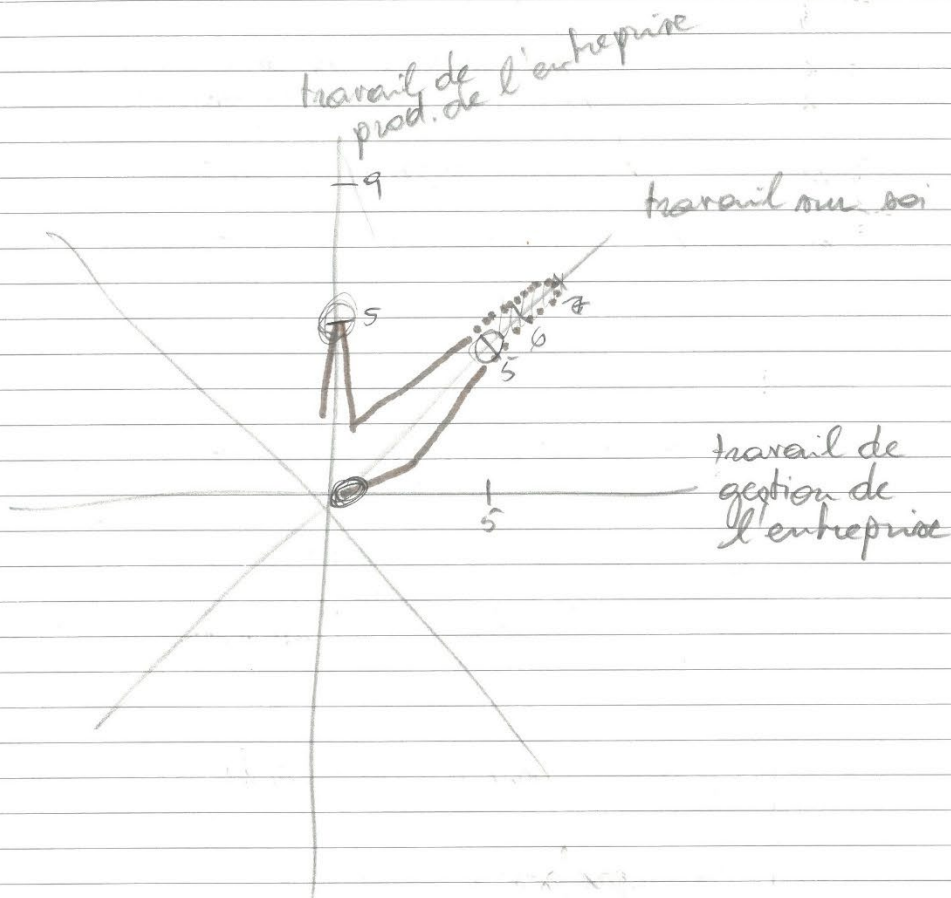
Encadrants é télastiques au niveau du jeune, en ce qui concerne leur propre participation

Approfondir :

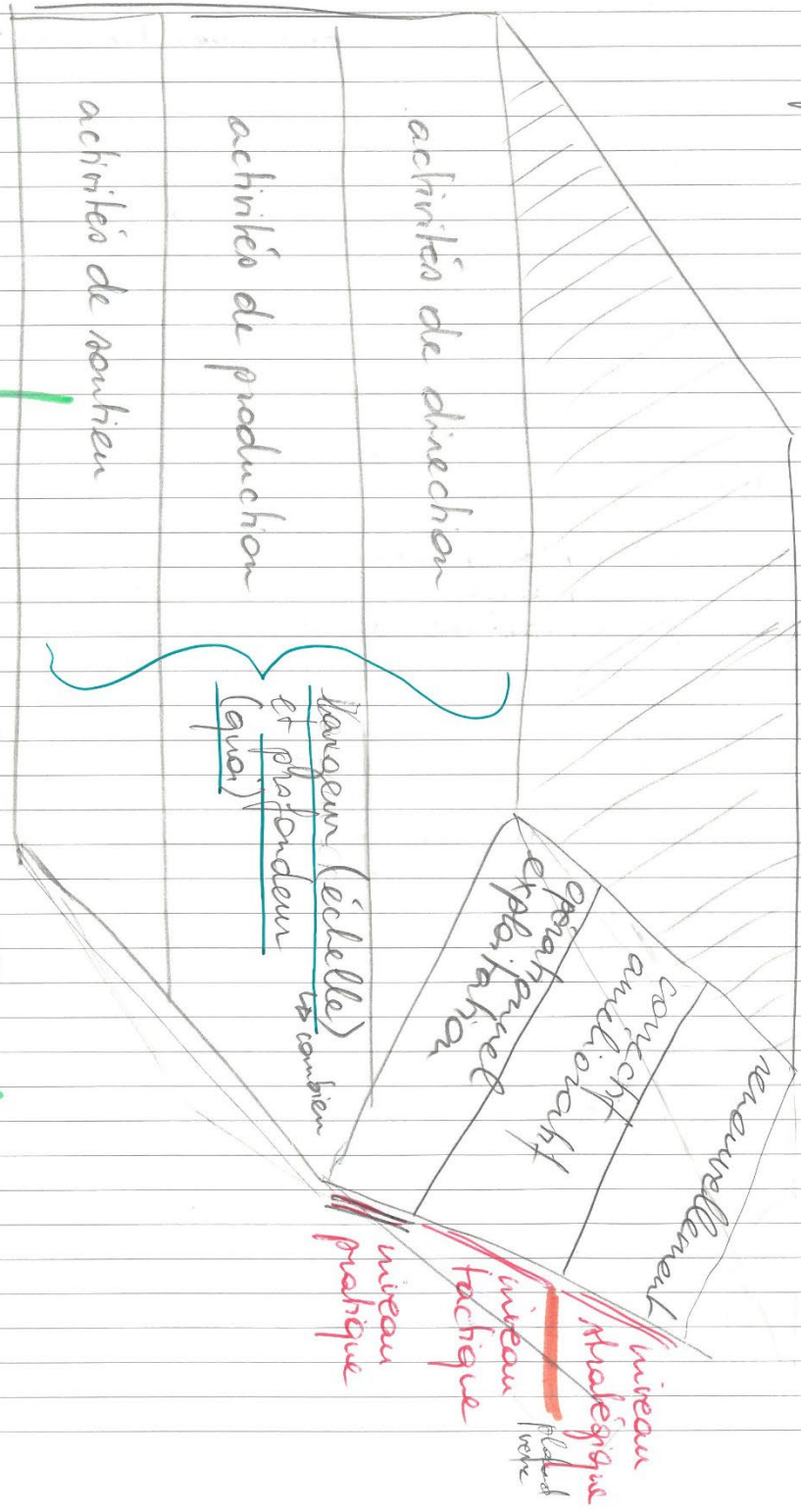
- est-ce qui se passe vraiment ce qui est censé se passer d'après la docu ? ⇒ règles
- comment se passent les entretiens entre encadrants et bénéf ? au bureau ? ailleurs ?
- en quoi vous participez à définir votre projet de vie ? à définir le projet de vie du bénéficiaire ?
- y a-t-il un gap entre comment vous (derg) participez et comment vous voulez l'accompagner
- utiliser la p. 15 du projet de subvention

De travail de production de biens et services de l'entreprise, s'arrête à 5. (selon échelle de Favoren)
De le travail sur soi, on va plus haut, parfois.

Bénéficiaires



/// = de renouvellement
organisationnels



→ Y.C. soutien à l'innovation socio-pro
⇒ quelles activités ?

Soutien à l'insertion → pratique de l'entreprise

Pluralité des pratiques:

- entretien du maître individuel
- petits colloques
- entretien "banquette"

Pas toujours forcément avec les encadrement directs, mais aussi avec des spécialistes de l'insertion en entreprise

É aussi le soutien à l'insertion fait par AI, ORP, GPEC

Principaux constats

- plateau de venue entre le tache et le stratégique notamment avec les bénéf. Tendances à la perméabilité
- quels types d'activités peuvent faire l'objet d'une participation à la décision ?
- peu d'intérêt de la part des bénéf.

Plan

- description de la participation effective qui varie beaucoup du contexte

→ passer à des éléments explicatifs

→ effets de la participation

ANNEXE 3

Tableau de reformulation des propos tenus lors d'un entretien de groupe, par catégorie

Type de décisions	Niveau	Participation effective (degré + description)	Participation souhaitée (degré + description)	Facteurs déterminant la participation	Types de facteurs
Décisions concernant le travail de production de biens et services par la WISE (travail occupationnel)	Niveau stratégique				Structurels
					Organisationnels
					Interactionnels
					Personnels
	Niveau tactique	1. Nature des activités réalisées Les participants décrivent plusieurs types d'activités au sein de la structure : • Maintenance et rééquilibrage des vélos en libre-	1. Organisation du travail prédéfinie par les encadrants • Les participants indiquent que les activités quotidiennes	Synthèse des propos – éléments essentiels 1. Répartition des tâches décidée par les encadrants • Les décisions concernant les activités	Structurels

		service dans la ville (déplacement des vélos, vérification des stations, changement de batteries). • Réparation et préparation de vélos à l'atelier, notamment pour des clients ou pour la revente. • Collecte de débarras pour la ville de Sion, organisée certains jours de la semaine. • Tâches internes d'entretien (nettoyage des locaux, rangement, gestion des déchets, entretien des espaces).	sont planifiées à l'avance par les MSP. • À l'arrivée, le programme de la journée est déjà établi et les participants sont accompagné s par un MSP pour réaliser les tâches. • Les participants ne participent pas à la définition des activités ou à la planification du travail.	(conduire, répondre au téléphone, effectuer certaines tâches) sont prises par les responsables et les MSP. • Les participants indiquent que le travail est planifié à l'avance, notamment à l'aide d'un ordinateur ou d'un planning interne. • Les participants sont informés de leurs tâches à leur arrivée, sans participer à la décision. 2. Faible autonomie dans la prise de décision • Les participants ne choisissent généralement pas leurs activités et ne peuvent pas	
--	--	---	---	---	--

		• Certaines tâches administratives ponctuelles peuvent aussi être réalisées par des participants, comme répondre au téléphone ou prendre des rendez-vous pour les débarras. 2. Répartition du travail décidée par les encadrants • La distribution des tâches et des équipes est déterminée par les responsables et les MSP. • Les participants indiquent que le planning est établi à l'avance, notamment à	2. Encadrement constant dans les activités • Les tâches, notamment celles réalisées à l'extérieur, sont effectuées sous la supervision d'un MSP, qui connaît le déroulement de la journée et les activités prévues. 3. Possibilités limitées d'initiative • Une marge d'initiative existe uniquement pour certaines	décider spontanément de réaliser une tâche. • Même après plusieurs mois dans la structure, ils doivent demandeur l'autorisation avant d'agir. 3. Organisation du travail centralisée et peu influencée par les participants • La planification des déplacements, des équipes et des missions est déterminée par les encadrants. • Les participants indiquent ne pas avoir d'influence sur le planning et estiment que leurs actions ne modifient pas le fonctionnement global.	
--	--	--	---	--	--

		l'aide d'un ordinateur. - Les participants sont informés des tâches et des équipes à leur arrivée, sans participer à la décision. 3. Autonomie limitée dans la prise de décision - Les participants ne choisissent généralement pas leurs tâches ni leurs activités. - Même après plusieurs mois dans la structure, ils indiquent devoir demander l'autorisation avant de réaliser une action ou d'assumer une responsabilité.	tâches internes d'entretien (ex. vider les poubelles, arroser les plantes). - Ces tâches sont affichées sur un tableau indiquant les tâches quotidiennes ou hebdomadaires, avec un système de cases cochées lorsque les tâches sont réalisées. - Les participants peuvent choisir de	4. Possibilités limitées d'expression ou de proposition - Les participants peuvent occasionnellement proposer de petites améliorations, mais ces propositions restent limitées et concernent souvent des aspects pratiques. - Certains participants hésitent à formuler des demandes ou des suggestions, notamment au début de leur présence dans la structure. 5. Prise en compte ponctuelle des besoins individuels - Dans certaines situations	
--	--	---	---	---	--

		- Le tableau des tâches permet seulement de cocher les activités réalisées, sans modifier ou ajouter des tâches. 4. Possibilités ponctuelles d'expression ou de proposition - Les participants peuvent formuler certaines suggestions, par exemple concernant : - la sécurité dans l'atelier, - l'aménagement des espaces (miroir pour la sortie du parking,	réaliser les tâches non encore effectuées. 4. Séparation entre l'espace administratif et les participants - La planification semble être élaborée dans les espaces administratifs, auxquels les participants n'ont pas accès. - Les participants ne savent pas précisément qui élabore le planning, mais	spécifiques (par exemple un problème de santé), l'avis du participant peut être pris en compte, comme dans le cas d'un participant qui a arrêté de conduire en raison de douleurs. 6. Climat relationnel informel et convivial - Les relations sont décrites comme simples et informelles, les personnes s'appelant par leur prénom et se tutoyant. - L'ambiance de travail est perçue comme positive et détendue. Conclusion synthétique Les propos décrivent une organisation du travail	
--	--	--	---	---	--

		rangement du matériel). - Ces propositions sont parfois reconnues ou discutées, mais elles ne conduisent pas nécessairement à des changements immédiats. 5. Relations et climat de travail - Les relations au sein de l'équipe sont décrites comme informelles, les personnes s'appelant par leur prénom et se tutoyant. - Les participants indiquent peu de demandes explicites d'avis	constatent que cette organisation est définie en amont par l'équipe. Conclusion synthétique Les propos décrivent une organisation du travail centralisée et planifiée par les encadrants, dans laquelle les participants ont peu de prise sur la planification des activités. Leur autonomie se limite principalement à l'exécution des tâches et à certaines initiatives ponctuelles liées à l'entretien des espaces.	largement centralisée et décidée par les encadrants, laissant peu de place à la participation des participants dans les décisions ou la planification. Les possibilités d'expression existent mais restent ponctuelles et limitées, même si le climat relationnel au sein de l'équipe est jugé convivial et accessible.	
					Organisationnels
				### Synthèse des propos – éléments essentiels **1. Possibilités limitées de formuler des propositions** * Les participants indiquent **peu	Interactionnels

		de la part des encadrants, même si certaines situations permettent d'exprimer un besoin ou une difficulté. 6. Règles et cadre de fonctionnement - Les règles de la structure sont connues des participants et présentées à l'arrivée, à l'oral et par écrit. - Elles concernent notamment : - le respect des horaires de travail, - les temps de pause, - le respect des		d'occasions de proposer des améliorations ou des idées concernant le fonctionnement ou l'organisation du travail**. * Certains déclarent **ne jamais avoir fait de proposition**, ou seulement de manière occasionnelle. **2. Existence de propositions ponctuelles liées à la sécurité ou à l'organisation** * Un participant mentionne avoir proposé **des améliorations visant à réduire des risques de sécurité**, par exemple :	
--	--	--	--	--	--

		personnes et du matériel, ○ certaines interdictions (par exemple l'alcool). 7. Préoccupations liées à la sécurité • Certains participants mentionnent un manque d'équipements de protection lors de certaines tâches (ex. débarras). • Des situations potentiellement dangereuses sont évoquées, notamment lors de manutentions lourdes ou dans		* sécuriser des pièces de vélos suspendues dans l'atelier afin d'éviter qu'elles tombent, * installer un miroir à la sortie du parking pour améliorer la visibilité et la sécurité lors des manœuvres. **3. Réception limitée des propositions** * Les suggestions peuvent être **reconnues ou jugées pertinentes par certains membres de l'équipe**, mais elles **ne semblent pas toujours suivies d'effets concrets ou immédiats**. * Les propositions sont parfois **exprimées de manière informelle et indirecte**, sans être	
--	--	---	--	--	--

		l'organisation de l'atelier. Conclusion synthétique Les propos décrivent un dispositif où les participants réalisent une diversité d'activités liées aux missions de la structure (maintenance, réparation, débarras, entretien), dans un cadre fortement organisé par les encadrants. La participation aux décisions reste limitée, même si des suggestions ponctuelles peuvent être formulées. Le cadre de travail est structuré par des règles claires, tandis que certaines préoccupations apparaissent concernant les conditions de sécurité et les équipements disponibles.		adressées directement à la direction. **4. Expression prudente des idées** * Certains participants indiquent qu'ils **peuvent exprimer une idée lorsqu'ils en ont une**, mais cela reste **rare et peu systématisé**. ### Conclusion synthétique Les propos montrent que **la possibilité de formuler des propositions existe de manière informelle**, mais qu'elle reste **limitée et peu institutionnalisée**. Les suggestions formulées concernent principalement **des	
--	--	---	--	---	--

				aspects pratiques ou de sécurité**, et leur prise en compte apparaît **incertaine ou peu visible pour les participants**.	
				Synthèse des propos – éléments essentiels 1. Durée limitée du stage non perçue comme un obstacle à l'implication • Le caractère temporaire de la participation (par exemple trois mois) n'est pas considéré comme un frein à l'engagement dans les activités. • Le participant indique qu'il peut s'impliquer et participer malgré la durée courte du dispositif.	Personnels

				2. Opportunité d'apprentissage et de découverte • Le stage est perçu comme une occasion de découvrir un domaine nouveau, notamment la maintenance de vélos. • Les activités permettent d'acquérir des connaissances et des compétences pratiques, utiles à la fois dans la vie professionnelle et personnelle. 3. Logique d'enrichissement personnel • L'expérience est envisagée comme un moment d'apprentissage et d'enrichissement	
--	--	--	--	---	--

				indépendamment de la poursuite éventuelle dans ce domaine. • L'objectif est de tirer des acquis concrets de cette période, même si celle-ci reste limitée dans le temps. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence que la durée limitée du dispositif n'est pas perçue comme un facteur limitant l'implication. Le stage est plutôt envisagé comme une opportunité d'apprentissage et de développement de compétences, dont les acquis peuvent être mobilisés ultérieurement, dans la vie professionnelle ou personnelle.	
--	--	--	--	--	--

	Niveau opérationnel	1. Planification du travail décidée par les encadrants - Les activités quotidiennes sont déterminées en amont par les MSP. - Les participants indiquent qu'un programme de la journée existe déjà lorsqu'ils arrivent. - Les tâches sont réalisées sous la supervision d'un MSP, qui connaît l'organisation prévue. 2. Faible participation des participants dans les décisions		1. Organisation du travail décidée par l'encadrement - Les activités quotidiennes sont planifiées à l'avance par les MSP. - Les participants indiquent que le programme de la journée est déjà défini lorsqu'ils arrivent. - Les tâches sont réalisées sous la supervision d'un MSP, qui connaît le déroulement prévu des activités. 2. Faible participation des participants dans les décisions - Les participants ne prennent pas part à la	Structurels

		• Les participants ne participent pas à la définition du programme ou au choix des activités. • Le fonctionnement est perçu comme descendant : les tâches sont assignées et les participants les exécutent. 3. Autonomie limitée à certaines tâches secondaires • Une possibilité d'initiative existe uniquement lorsque les tâches assignées sont terminées. • Les participants peuvent alors consulter un tableau indiquant		planification du travail et n'ont pas la possibilité de choisir les activités. • Le fonctionnement est décrit comme descendant : les tâches sont attribuées par les encadrants et exécutées par les participants. 3. Possibilités limitées d'initiative • Une certaine autonomie existe uniquement lorsque les tâches assignées sont terminées. • Les participants peuvent alors consulter un tableau indiquant des tâches quotidiennes ou hebdomadaires, notamment liées à l'entretien des	
--	--	---	--	---	--

		des tâches quotidiennes ou hebdomadaires (ex. entretien des espaces, vidage des poubelles, arrosage des plantes). - Les tâches déjà réalisées sont signalées par un système de coche, permettant d'identifier celles qui restent à faire. 4. Séparation entre espaces administratifs et participants - La planification semble être élaborée dans les espaces administratifs, auxquels les participants n'ont pas accès.		locaux (ex. poubelles, arrosage des plantes). 4. Outils de suivi des tâches - Les tâches figurant sur le tableau sont cochées une fois réalisées, ce qui permet d'identifier celles qui restent à effectuer. - Les participants peuvent prendre l'initiative de réaliser les tâches non encore cochées. 5. Séparation entre espaces administratifs et participants - La planification semble être élaborée dans les espaces administratifs, auxquels les	
--	--	--	--	---	--

		Les participants ne savent pas précisément qui établit l'organisation, mais constatent que celle-ci est définie au niveau de l'administration. Conclusion synthétique Les propos décrivent une organisation du travail centralisée et prédéfinie par l'encadrement, avec une participation limitée des participants aux décisions organisationnelles. Leur marge d'autonomie concerne principalement l'exécution de certaines tâches d'entretien identifiées sur un tableau, lorsque les tâches principales sont terminées.		participants n'ont pas accès. Les participants ne savent pas précisément qui établit le planning, mais constatent que les décisions sont prises au niveau de l'administration. Conclusion synthétique Les propos décrivent une organisation du travail centralisée et planifiée par les encadrants, dans laquelle les participants disposent de peu d'influence sur la planification des activités. Leur marge d'autonomie se limite principalement à l'exécution des tâches et à certaines initiatives liées à l'entretien des espaces.	
--	--	--	--	--	--

					Organisationnels
					Interactionnels
					Personnels
Décisions concernant le travail d'accompagnement et de développement personnel (travail sur soi)	Niveau stratégique				Structurels
					Organisationnels
					Interactionnels
					Personnels
	Niveau tactique	1. Aide à la recherche d'emploi L'accompagnement pour les démarches de		1. Accompagnement centré sur le travail Les participants indiquent que	Structurels

		recherche d'emploi (CV, lettres de motivation, postulations) est assuré par l'assistant social, et non par la structure *. - Les participants indiquent réaliser ces démarches avec l'assistant social uniquement. 2. Primauté du travail dans l'accompagnement - L'accompagnement au sein de la structure est décrit comme principalement centré sur le travail et les tâches professionnelles.		l'accompagnement assuré par les MSP concerne principalement l'organisation et l'exécution des tâches professionnelles. Les échanges portent essentiellement sur le travail à réaliser et le respect du planning. 2. Faible prise en compte des dimensions personnelles ou émotionnelles Les participants déclarent ne pas discuter de leur vie privée, de leur état moral ou de leurs difficultés personnelles dans la structure. Les problématiques liées au ressenti, à la	
--	--	--	--	---	--

		• Les échanges avec les maîtres socio-professionnels (MSP) portent surtout sur l'organisation du travail et les activités à réaliser. • Les participants décrivent un fonctionnement où l'on arrive, consulte le planning et se met au travail, sans moments dédiés à la discussion. 3. Faible prise en compte de la dimension sociale ou personnelle • Les participants indiquent qu'il n'existe pas d'espace pour parler de leur		fatigue ou aux difficultés de vie ne sont généralement pas abordées avec les encadrants. 3. Absence de moments formalisés pour discuter de la situation personnelle Les participants indiquent qu'il n'existe pas de temps dédiés pour échanger avec les MSP sur leur situation ou leur vécu. Le fonctionnement quotidien est décrit comme orienté vers la mise au travail immédiate. 4. Entretiens ponctuels mais non réguliers	
--	--	--	--	---	--

		situation personnelle, de leur moral ou de difficultés de vie. - Les MSP peuvent être perçus comme sympathiques et ouverts aux échanges informels, mais ils n'entrent pas dans les problématiques personnelles. - Les difficultés personnelles évoquées par certains participants sont simplement entendues mais peu approfondies. 4. Absence d'entretiens individuels structurés avec les MSP		Un entretien de suivi peut être prévu après environ un mois de présence afin de faire un point sur la situation. En dehors de ce moment, les participants indiquent ne pas bénéficier de discussions régulières ou structurées sur leur parcours. 5. Manque de visibilité sur la coordination entre professionnels Les participants supposent qu'il existe des échanges entre les assistants sociaux et les MSP, mais ils n'en ont pas connaissance directe. Les discussions concernant leur	
--	--	--	--	---	--

		- Les participants déclarent ne pas avoir de moments formels en tête-à-tête avec leur MSP pour faire un bilan de leur situation, de leurs apprentissages ou de leur progression. 5. Rôle et interactions avec l'assistant social - Les rencontres entre participants, assistant social et MSP semblent rares et espacées (ex. deux réunions en six mois). - Ces rencontres portent surtout sur la durée du placement ou la prolongation du travail.		situation ne sont pas communiquées aux participants. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un accompagnement principalement orienté vers l'activité professionnelle, avec peu d'espaces pour aborder les dimensions sociales ou personnelles. Les moments d'échange sur la situation des participants apparaissent rares et peu formalisés, et la coordination entre professionnels reste peu visible pour les participants eux-mêmes.	
--	--	---	--	---	--

		- Les participants indiquent pouvoir donner leur avis lors de ces discussions, mais celles-ci restent limitées. 6. Communication entre professionnels peu visible pour les participants - Les participants supposent qu'il existe des échanges entre l'assistant social et les MSP, mais ils n'en ont pas connaissance directe et ne sont pas informés des discussions concernant leur situation. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un		### Synthèse des propos – éléments essentiels **1. Climat relationnel perçu comme positif** * Les participants décrivent les encadrants comme **sympathiques et accessibles dans les échanges informels**. * Des discussions peuvent avoir lieu lors des activités (par exemple lors des déplacements), permettant **des échanges généraux et une prise de contact avec les nouveaux participants**.	Organisationnels Interactionnels
--	--	--	--	---	--

		accompagnement principalement orienté vers l'activité professionnelle, avec peu d'espaces formalisés pour aborder les dimensions sociales, personnelles ou émotionnelles. Les interactions avec les professionnels existent mais restent limitées, peu structurées et peu visibles pour les participants, notamment concernant la coordination entre assistant social et MSP.		**2. Accompagnement centré principalement sur le travail** * Malgré ce climat relationnel positif, l'accompagnement est perçu comme **principalement orienté vers les tâches professionnelles**. * Les difficultés personnelles ou familiales **ne font pas l'objet d'un approfondissement** lorsque les participants les évoquent. * Les participants indiquent que **les dimensions personnelles ou émotionnelles sont peu abordées dans la structure**. **3. Absence d'espaces formalisés pour	
--	--	--	--	---	--

				discuter de la situation personnelle** * Les participants signalent **l'absence de moments dédiés pour parler de leur situation personnelle, de leur moral ou de leurs difficultés**. * Les interactions quotidiennes sont décrites comme **centrées sur l'exécution du travail et le suivi du planning**. **4. Absence d'entretiens réguliers avec les MSP** * Les participants indiquent **ne pas avoir d'entretiens individuels réguliers avec les MSP** pour faire un bilan ou discuter de leur parcours.	
--	--	--	--	--	--

				* Un entretien peut être prévu **après un mois de présence**, mais il ne semble pas y avoir de suivi régulier par la suite. **5. Rencontres ponctuelles avec l'assistant social** * Des rencontres avec l'assistant social et la structure ont lieu **de manière occasionnelle** (par exemple deux fois en six mois). * Ces échanges portent principalement sur **la durée du stage ou la prolongation de la mesure**, même si les participants peuvent **donner leur avis lors de ces discussions**.	
--	--	--	--	---	--

				### Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence **un environnement relationnel jugé cordial**, mais un accompagnement qui reste **majoritairement centré sur les activités de travail**. Les participants disposent de **peu d'espaces formalisés pour aborder leur situation personnelle ou leur ressenti**, et les moments d'échange structurés avec les professionnels apparaissent **rares et principalement liés au suivi administratif du parcours**.	
--	--	--	--	--	--

				1. Relations interpersonnelles positives avec les encadrants • Les participants décrivent les encadrants comme sympathiques et ouverts aux échanges informels. • Des discussions peuvent avoir lieu lors des activités, notamment avec les nouveaux participants, afin de faire connaissance et d'échanger de manière générale. 2. Accompagnement principalement centré sur le travail • Malgré ces échanges informels, l'accompagnement est perçu comme	Personnels
--	--	--	--	---	------------

				principalement orienté vers les tâches professionnelles et l'activité de travail. • Les difficultés personnelles évoquées par les participants ne font pas l'objet d'un approfondissement particulier. 3. Faible espace pour aborder les difficultés personnelles • Les participants indiquent ne pas pouvoir discuter de leur situation personnelle ou émotionnelle au sein de la structure. • Les problématiques liées au moral, aux difficultés familiales ou à la recherche d'emploi ne sont	
--	--	--	--	--	--

				pas abordées dans les échanges quotidiens. 4. Réponses limitées aux situations individuelles • Dans certaines situations spécifiques, comme la maladie, la réponse consiste principalement à autoriser l'absence du travail, sans accompagnement plus approfondi. 5. Difficulté à formuler certaines demandes liées au parcours • Les participants indiquent ne pas se sentir en mesure de demander certains aménagements ou formations,	
--	--	--	--	--	--

				comme des cours de français. • L'apprentissage de la langue est reconnu comme utile pour l'emploi, mais l'engagement dans une formation scolaire peut être perçu comme peu attractif ou difficile pour certains participants. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un climat relationnel cordial, mais un accompagnement qui reste principalement orienté vers l'activité professionnelle. Les dimensions personnelles et les besoins individuels apparaissent peu intégrés dans les échanges avec les encadrants, et les participants peuvent	
--	--	--	--	---	--

				rencontrer des difficultés à exprimer certaines demandes liées à leur parcours d'insertion.	
	Niveau opérationnel				Structurels
					Organisationnels
					Interactionnels
					Personnels
Décisions concernant le travail de gestion de l'entreprise sociale (travail de direction)	Niveau stratégique				Structurels
					Organisationnels

				Synthèse des propos – éléments essentiels 1. Manque d'échanges et de temps de discussion • Le participant souligne un manque de temps consacré aux échanges entre participants et encadrants. • Il estime que ces moments de discussion seraient importants pour les participants, mais qu'ils restent peu présents dans le fonctionnement actuel. 2. Absence d'information sur la vision et la philosophie de la structure • La philosophie, la vision ou les	Interactionnel s
--	--	--	--	---	---------------------

				objectifs de * ne sont pas présentés lors de l'arrivée. • L'accueil se limite principalement à l'explication des tâches et du cadre de travail, sans mise en perspective du projet de la structure. • Le participant considère cela comme une lacune dans l'intégration des nouveaux participants. 3. Orientation vers la structure décidée en amont par les services d'insertion • L'intégration à * résulte d'une proposition de l'assistant en insertion professionnelle, dans le cadre	
--	--	--	--	--	--

				d'une recherche d'activité alternative. • Le stage est défini dans le contrat comme une période visant à tester les aptitudes du participant. 4. Présentation limitée du fonctionnement global de la structure • Lors de l'arrivée, les informations fournies portent surtout sur les tâches à réaliser et l'organisation du travail. • Le participant indique qu'il aurait souhaité une meilleure compréhension du fonctionnement global et des objectifs de la structure.	
--	--	--	--	--	--

				Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un déficit d'information et d'échanges lors de l'intégration dans la structure . Si le cadre de travail et les tâches sont présentés, la vision, les objectifs et le fonctionnement global de l'organisation restent peu explicites , ce qui limite la compréhension du projet de la structure par les participants.	
					Personnels
	Niveau tactique	1. Information limitée sur la vision et la philosophie de la structure Les participants indiquent que la	1. Manque d'information sur la structure et sa philosophie Les participants	Synthèse des propos – éléments essentiels 1. Manque d'information sur la vision et la philosophie de la structure	Structurels

		philosophie, la vision ou les objectifs de * ne sont pas expliqués lors de l'arrivée. • L'accueil se concentre principalement sur le cadre de travail et les tâches à effectuer, sans présentation du projet ou des valeurs de la structure. • Certains participants cherchent eux-mêmes ces informations (site internet, observation, échanges informels).	indiquent ne pas recevoir d'explication sur la vision, les valeurs ou la philosophie de*. • Cette information est perçue comme quasi absente lors de l'intégration. • Certains participants tentent de comprendre par eux-mêmes le fonctionnement et les principes de la structure. 2. Besoin de davantage	• Les participants indiquent que la vision, les valeurs et la philosophie de * ne sont pas présentées lors de l'arrivée. • L'accueil se limite principalement à l'explication des tâches et du cadre de travail, sans présentation du projet ou des objectifs de la structure. • Certains participants doivent chercher eux-mêmes ces informations. 2. Orientation vers la structure décidée en amont par les services d'insertion • L'intégration dans la structure résulte généralement d'une décision	
--	--	---	---	---	--

		2. Orientation vers * décidée en amont par les services d'insertion • L'entrée dans la structure résulte généralement d'une proposition de l'assistant en insertion ou de l'assistant social, dans le cadre d'un parcours d'insertion. • Le stage est présenté comme un dispositif permettant de tester les aptitudes professionnelles. • Les modalités (durée, organisation du temps de travail) sont déterminées principalement par les services	d'échanges avec les encadrants • Les participants expriment un besoin de temps d'échange plus important avec les professionnels. • Les interactions existantes sont jugées limitées et peu structurées, alors que ces échanges sont considérés comme importants	prise avec l'assistant en insertion ou l'assistant social. • Le stage est présenté comme une mesure visant à tester les aptitudes professionnelles. • L'organisation du parcours (durée, taux d'activité) est souvent définie avant l'arrivée dans la structure. 3. Organisation du travail prédéfinie • Le travail quotidien repose sur un planning établi à l'avance par l'encadrement. • Cette organisation laisse peu de place à la participation des participants dans la	
--	--	---	--	--	--

		sociaux, avant l'arrivée dans la structure. 3. Durée et organisation variable des stages - Les parcours peuvent varier selon les participants : - stage initial d'un mois suivi d'une prolongation de trois mois, - stage de trois mois directement, - combinaison travail et formation (ex. apprentissage du français).	pour les participants. 3. Variabilité des pratiques des MSP - Les méthodes de travail diffèrent selon les MSP, chacun ayant sa propre manière de procéder. - Certains encadrants donnent des instructions sans explication, tandis que d'autres prennent le temps d'expliquer le sens et les raisons des tâches.	définition des activités. 4. Absence d'espaces formalisés de discussion collective - Les participants indiquent qu'il n'existe pas de moments structurés pour discuter du déroulement de la journée ou faire un retour sur les activités. - Il n'y a généralement ni réunion en début de journée ni moment de bilan en fin de journée. 5. Climat de travail convivial malgré ces limites - L'ambiance de travail est décrite comme positive et conviviale, avec des relations	
--	--	--	---	---	--

		- Les décisions concernant ces modalités impliquent l'assistant social et les dispositifs d'accompagnement externe. 4. Faible participation des participants dans l'organisation du travail - Le travail quotidien repose sur un planning préétabli, élaboré sans participation des participants. - Les participants indiquent ne pas avoir d'espace pour contribuer à l'organisation des activités ou des tâches. 5. Absence de temps formalisés d'échange ou de coordination	- Les explications sont perçues comme facilitant la compréhension et l'efficacité du travail. 4. Faible participation des participants dans les propositions - Certains participants n'osent pas formuler de suggestions ou de remarques concernant l'organisation du travail. 5. Hypothèse d'un frein linguistique dans les explications	informelles entre participants et encadrants. - Toutefois, deux facteurs sont identifiés comme limitant la participation : l'existence d'un planning déjà établi, l'absence d'un cadre permettant d'exprimer des idées ou des propositions. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un accueil centré sur les tâches plutôt que sur la compréhension du projet de la structure,	
--	--	--	---	--	--

		- Les participants signalent l'absence de moments structurés de discussion : - pas de réunion en début de journée pour présenter le programme , - pas de temps collectif de bilan ou de retour sur la journée. - Les moments informels (par exemple autour du café) ne donnent pas lieu à des discussions sur le	Il est suggéré que les MSP limitent parfois les explications en raison d'un manque de confiance dans la compréhension du français par certains participants.	ainsi qu'une organisation du travail principalement prédéfinie par les encadrants et les services d'insertion. Malgré un climat relationnel jugé positif, l'absence d'espaces formalisés d'échange et de participation limite l'implication des participants dans la compréhension et l'organisation du travail.	
			Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un déficit d'information sur la philosophie et le fonctionnement de la structure, ainsi qu'un manque d'espaces d'échanges avec les encadrants. Ils		Organisationnels
			Synthèse des propos – éléments essentiels 1. Reconnaissance ponctuelle des comportements utiles Certains comportements sont valorisés par les		Interactionnels

		travail ou l'expérience des participants. 6. Variabilité des pratiques d'encadrement - Les participants observent des différences importantes entre les MSP dans la manière de transmettre les consignes. - Certains donnent des instructions sans explication, tandis que d'autres expliquent les raisons et les logiques des tâches, ce qui facilite la compréhension. 7. Hypothèse d'un frein lié à la langue	soulignent également une hétérogénéité des pratiques pédagogiques des MSP, où les explications sur le sens des tâches sont variables et influencent la compréhension du travail par les participants.	encadrants, notamment lorsque les participants apportent de l'aide ou signalent des éléments oubliés dans le travail. 2. Climat de travail convivial - Les participants décrivent une ambiance de travail positive et informelle. - Les espaces communs, comme la cuisine, favorisent des moments de convivialité et de partage, y compris avec les responsables. 3. Peu d'espaces d'échange structuré - Bien qu'il existe des lieux informels (par	
--	--	---	---	--	--

		Il est suggéré que le niveau de français de certains participants pourrait limiter les explications données par les encadrants, qui anticiperaient des difficultés de compréhension. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un déficit d'information sur la vision et le fonctionnement global de la structure, ainsi qu'une organisation du travail principalement descendante, définie en amont par les services d'insertion et par la planification interne. Les participants soulignent également l'absence		exemple pour prendre un café), ces moments ne donnent pas lieu à des discussions approfondies sur le travail ou les expériences des participants. 4. Participation limitée à l'expression d'idées - Les participants indiquent ne pas toujours oser proposer des idées ou des améliorations. - Deux facteurs sont évoqués comme obstacles : - l'existence d'un planning déjà établi, - l'absence de cadre formel pour exprimer des	
--	--	---	--	--	--

		d'espaces formalisés de discussion et de participation, ainsi qu'une hétérogénéité dans les pratiques d'encadrement et de transmission des consignes.		propositions. 5. Variabilité dans les pratiques d'encadrement • Les participants observent des différences dans la manière dont les MSP expliquent les tâches. • Certains se limitent à donner des instructions, tandis que d'autres expliquent les raisons techniques des actions, ce qui facilite la compréhension du travail. 6. Hypothèse d'un frein lié à la langue • Il est suggéré que les encadrants limitent parfois les explications	
--	--	--	--	---	--

				en raison d'un manque de confiance dans la compréhension du français par certains participants. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un environnement de travail convivial et des formes ponctuelles de reconnaissance, mais également un manque d'espaces structurés d'échange et de participation. La transmission des consignes apparaît variable selon les encadrants, et l'absence d'explications sur le sens des tâches peut limiter la compréhension du travail par les participants.	
--	--	--	--	---	--

				1. Sentiment d'utilité et de contribution sociale • Certains participants expriment un sentiment de fierté lié à leur participation aux activités de la structure. • Les tâches réalisées (maintenance des vélos, rééquilibrage des stations, débarras) sont perçues comme une contribution concrète au fonctionnement de la ville et à la mobilité douce. • Le travail permet également de rester actif et de s'inscrire dans une activité ayant du sens.	Personnels
--	--	--	--	---	------------

				2. Reconnaissance ponctuelle du travail réalisé • Les encadrants peuvent valoriser certains comportements ou initiatives, par exemple lorsqu'un participant aide à résoudre un problème ou repère une tâche oubliée. • Cette reconnaissance prend la forme d'encouragements ou de félicitations ponctuelles. 3. Climat de travail perçu comme convivial • Les participants décrivent une ambiance de travail positive et informelle. • Les espaces communs (par	
--	--	--	--	--	--

				exemple la cuisine) favorisent des moments de convivialité et de partage, y compris avec les responsables. • L'équipe est perçue comme accueillante et rassurante. 4. Participation aux décisions limitée et diversement perçue • Certains participants expriment de la réticence ou de l'inquiétude à l'idée de devoir prendre des décisions. • D'autres se disent ouverts à une participation plus active, à condition que les décisions soient prises de manière	
--	--	--	--	---	--

				collective et accompagnée. 5. Difficulté à formuler des propositions • Certains participants indiquent ne pas toujours oser proposer des idées, malgré un environnement jugé positif. • Deux facteurs sont évoqués : ○ l'existence d'un planning déjà établi, laissant peu de marge d'intervention, ○ l'absence de cadre formel pour exprimer des	
--	--	--	--	--	--

				propositions. 6. Variabilité dans les pratiques d'encadrement et de transmission des consignes • Les participants observent des différences dans la manière dont les MSP expliquent les tâches. • Certains donnent des instructions sans expliquer le sens des actions, tandis que d'autres prennent le temps d'expliquer les raisons techniques, ce qui facilite la compréhension. • Une hypothèse évoquée est que les encadrants limitent parfois les explications en raison des	
--	--	--	--	--	--

				difficultés linguistiques de certains participants. Conclusion synthétique Les propos mettent en évidence un climat de travail jugé convivial et valorisant, dans lequel les participants peuvent ressentir un sentiment d'utilité sociale. Toutefois, la participation aux décisions et l'expression des propositions restent limitées, en raison d'une organisation du travail déjà structurée et de l'absence de dispositifs formels permettant aux participants de contribuer davantage. Les pratiques d'encadrement apparaissent également hétérogènes dans la transmission des consignes et des explications.	
--	--	--	--	--	--

	Niveau opérationnel	1. Communication des règles lors de l'arrivée - Les participants indiquent que les règles de fonctionnement sont présentées lors de l'arrivée. - Ces règles sont transmises à la fois oralement et par écrit (document remis). - Certaines interdictions sont explicitement mentionnées, par exemple l'interdiction de consommer de l'alcool. 2. Connaissance limitée du fonctionnement global de la structure			Structurels
					Organisationnels
					Interactionnels
					Personnels

		• Malgré la présentation des règles, les participants déclarent ne pas connaître clairement le fonctionnement global de *. • La compréhension de l'organisation et du mode de fonctionnement reste partielle ou absente pour certains. 3. Connaissances construites de manière informelle • Certains participants acquièrent des informations par observation, recherches personnelles (site internet) ou			
--	--	---	--	--	--

		échanges informels. • Ces informations concernent notamment l'organisation interne : direction, salariés, MSP (dont certains en formation), secrétaire et participants. 4. Compréhension partielle des activités et du modèle de fonctionnement • Les participants identifient certaines activités principales : ○ réparation de vélos pour des clients, ○ remise en état de vélos donnés			
--	--	--	--	--	--

		puis revendus, ○ collecte d'objets lors de débaras. • Ils mentionnent également un financement partiel par la commune, notamment pour certaines activités liées aux débaras. Conclusion synthétique Les propos montrent que les règles formelles sont bien communiquées à l'entrée, mais que le fonctionnement global, l'organisation et le modèle économique de la structure restent peu expliqués aux participants. La compréhension de ces éléments se construit principalement de			
--	--	---	--	--	--

		manière informelle et fragmentaire.			
--	--	--	--	--	--

