



---

**Master 2**  
**Situations de handicap et**  
**participation sociale**

Promotion : **2016-2017**

---

**La pertinence de la gouvernance  
participative dans la réussite d'un  
projet à visée inclusive**

---

Joe FRANCOIS  
11 septembre 2017

---

## Remerciements

---

Les mercis, surtout lorsqu'ils sont écrits, ne traduisent jamais assez le sentiment de gratitude que l'on éprouve au plus profond de son être. Face à la personne, il est possible de manifester son enthousiasme, son affection. On peut cajoler, embrasser, dire et redire des mots, les mêmes qui, répétés s'intensifient jusqu'à convaincre.

Mais, au final le merci ne trouve de vraie résonance que dans celui qu'on prononce tout bas pour soi, celui qu'on porte à tout jamais dans son cœur et dans ses tripes.

Empruntant au handicap sa précieuse notion de « chaîne d'accessibilité », je souhaite faire l'assemblage de ma propre « chaîne de gratitude », en commençant par y enfiler ses deux premiers maillons, mes forces et mes faiblesses réunies dans chacune d'elles, mes filles qui ensemble, ressemblent à la société que je m'efforce de construire, l'une avec et l'autre sans handicap.

Le maillon suivant, mes parents, ma fratrie, qui malgré un éloignement, constamment se rapproche, et produit l'énergie la plus puissante, l'Amour, celui qui propulse et pousse à puiser en soi,

Celle du ciel qui protège,

Ma famille « patchwork » providentielle qui avance avec moi dans cette excitante aventure que j'ai pris plaisir à décortiquer pour cet éprouvant travail,

Une besogne, accompagnée de deux maillons essentiels, ma tutrice Anne-Valérie MOUGNIOT et ma Directrice Nicole BOHIC, impulsée par cette formation et tout son cortège de savoirs, d'enseignants, qui laisseront pour toujours son empreinte, celle de concepts ignorés qui ont fait basculer mes idées et ma philosophie.

Une chaîne qui ne cesse de s'allonger, au hasard de rencontres, de lectures, de personnes, un brin idéalistes, des brins besogneuses, quelquefois semblables, souvent différentes, toujours uniques, qui ont fait et qui font que cette Humanité devienne plus humaine, et que ces théories précieusement glanées, rigoureusement assemblées, prennent forme et vie.

---

# S o m m a i r e

---

Introduction .....	3
<b>I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>	<b>8</b>
1. Réflexion autour d'un projet .....	8
2. Analyse syntaxique et sémantique .....	9
2.1. La notion de gouvernance .....	9
2.2. La notion de participation .....	10
3. Evolution sémantique, juridique et historique .....	12
3.1. De la gouvernance démocratique à la gouvernance participative .....	12
3.2. Les lois en faveur de la participation sociale .....	13
3.3. De la participation aux profits au modèle participatif de type coopératif.....	14
3.4. Un terreau propice : l'économie « sociale et solidaire ».....	15
4. Les constats et les perspectives .....	16
4.1. Les réalités de la participation sociale .....	16
4.2. Des besoins croissants.....	17
4.3. Un socle commun : une conception systémique .....	18
4.4. Les raisons du choix de la gouvernance participative.....	19
<b>II. APPROCHE DIDACTIQUE DE LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE.....</b>	<b>20</b>
5. Une source d'inspiration : L'organisation réinventée de F. LALOUX .....	21
6. L'approche pédagogique de la CLAIE.....	24
7. Des approches pragmatiques.....	28
7.1. Une entreprise marchande avant-gardiste : les aciéries d'Alexandre DUBOIS .....	28
7.2. Un projet d'éco-lieu en perspective : le cas de ALTER AZUR .....	29
7.3. Une entreprise dans le champ du handicap : le cas de SOLID'AGRI .....	31
<b>III. UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE : LE COLLECTIF HAPPY HAND .....</b>	<b>33</b>
8. Ses caractéristiques : un cercle vertueux .....	34
8.1. Un état d'esprit .....	34
8.2. Des actions de terrain concrètes et un idéal en construction .....	36
8.3. Une configuration idoine étudiée .....	37
8.4. Un fil rouge : L'INCLUSION.....	44
9. Les paradoxes et les écueils .....	53
9.1. L'identification des paradoxes .....	53
Conclusion.....	57

<b>Bibliographie .....</b>	<b>63</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>68</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>69</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>86</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ANAP	Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux
CEREMA	Centre d'Etudes et d'Expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
CIDPH	Convention relative aux droits des personnes handicapées
CIF	Classification Internationale du Fonctionnement
CNV	Communication non violente
CTNERHI	Centre Technique National d'Etudes et de Recherches sur les Handicaps et les Inadaptations
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DLA	Dispositif Local d'Accompagnement
ERP	Etablissement recevant du public
ESAT	Etablissement et service d'aide par le travail
ESS	Economie Sociale et Solidaire
HID	Enquête Handicap, Incapacités, Dépendance
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
OMS	Organisation Mondiale de la Sante
ONU	Organisation des Nations Unies
PPH	Processus de Production du Handicap
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
UPIAS	Union of the Physically Impaired Against Segregation

## Introduction

Nous vivons une époque paradoxale, ingénieuse et fabuleuse autant qu'anxiogène, « pas une époque de changement mais un changement d'époque. » selon Jan Rotmans, scientifique et auteur néerlandais socialement engagé.

Les mutations en cours, souvent contradictoires, interpellent. Des éléments positifs se fraient un chemin dans un contexte mondial alarmant. D'un côté en effet, une crise chronique et transversale : socio-économique, politique, financière mais aussi environnementale et culturelle ; de l'autre, un recul de la pauvreté dans le monde, une aspiration citoyenne à une transition écologique, une multiplication de solutions alternatives, et plus généralement, le développement d'un autre modèle, celui de l'économie sociale et solidaire, et avec lui son cortège de valeurs démocratiques.

Des espoirs en effet qui séduisent de plus en plus de créateurs qui ne se laissent pas intimider par la difficulté de l'enjeu, et donnent vie à des projets d'utilité sociale pour changer le monde, à leur échelle. Au cœur de leur projet réside toujours un ou des besoins sociaux même si leurs réalités s'articulent différemment : forme juridique, modèle économique, secteur d'activité, etc... les variations sont infinies.

Certains vont au-delà de ce seul objet et œuvrent chaque jour à une profonde transition socio-économique mais également structurelle, philosophique et environnementale, qu'ils estiment ne pas pouvoir aller au rebours des orientations défendues. En conséquence, face au chaos écologique, à la dégradation du sens du travail et du lien social, ces entrepreneurs innent. Jour après jour, ils construisent de nouveaux concepts, quantitativement et qualitativement. Ils prennent la réalité à bras le corps et la façonnent. Refusant les diktats marchands, la compétition stérile et la concurrence effrénée, ils mobilisent des acteurs, encouragent la participation et le partage et s'appuient sur la force du collectif pour améliorer conditions de travail et qualité de vie.

Issus de l'économie sociale et solidaire, ces myriades d'actions servent d'exemple et donnent des leçons aux sociétés de capitaux, développant une gouvernance plus démocratique mais aussi plus complexe. Illusoire en effet de rêver d'une grande réforme qui éradiquera les injustices et rendra la société éthique et équitable, nonobstant l'adoption de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 qui marque une avancée considérable dans la reconnaissance et la promotion d'une économie dont la vocation est d'être sociale et solidaire, accompagnée d'un guide paru le 7 février 2017, particulièrement détaillé, valorisant et définissant « *les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire)* », un corpus de « *soft laws* » édicté par les acteurs eux-mêmes.

La complexité est là, avec ses acteurs multiples, ses vulnérables indésirables, ses écosystèmes perturbés et ses désordres inéluctables. Une complexité qui nécessite de

chercher au-delà des apparences, de déconstruire les schémas classiquement répandus et d'oser soulever des hypothèses innovantes, au risque de déclencher des peurs ou des ricanements.

Ces initiatives, souvent locales, démontrent que l'économie peut fonctionner autrement, avec des valeurs de solidarité n'excluant personne ce qui signifie donner la possibilité à tout être humain d'être inclus dans un cercle, un groupe, un lieu de culte, une cité, une entreprise..., de lui donner une place.

Il ne s'agit pas simplement d'assouvir ses besoins primaires mais de lui permettre de gravir la *pyramide de Maslow*<sup>1</sup> et de combler des besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Tendre vers ce que prône toute économie basée sur une gouvernance partagée par les différents acteurs d'un projet : donner le pouvoir à tous, pris dans le sens de « *capabilité* » selon le vocable de Amartya SEN, qui se rapporte à ce que les individus sont effectivement capables de faire, peuvent se permettre de faire et ont les ressources de faire, en lien, par conséquent, avec l'environnement dans lequel il vit.

Il en va ainsi de la capacité à donner une place aux populations fragilisées, aux « *inadaptés* » de BLOCH-LAINÉ<sup>2</sup>, aux « *exclus* » de LENOIR<sup>3</sup>, aux « *infirmes* » de STIKER<sup>4</sup>, aux « *stigmatisés* » de GOFFMAN<sup>5</sup>, ou plus communément, aux personnes en situation de handicap ou dépendantes et à construire une société inclusive qui travaille sur elle-même et enclenche un véritable travail politique en termes d'égalité des chances, de lutte contre les discriminations, d'application et de connaissance des droits. Ce sont ces efforts-là qui traduisent la volonté d'une société au changement et son adaptation à la diversité.

Or, malgré les actions des associations et des fédérations, les prescriptions légales, la charte européenne et la convention internationale, les quelques onze à douze millions de personnes handicapées en France, continuent trop souvent de vivre en marge de la société. Le cri d'alerte lancé par Josef SCHOVANEC<sup>6</sup> : « *les personnes handicapées ne sont pas des lapins à caser dans des clapiers... Leur place « n'est pas dans une case numérotée mais dans la société* » dépeint une triste mais néanmoins encore actuelle réalité.

Le concept d'inclusion vient ici mettre un point d'orgue, celui de la place de plein droit de toutes les personnes, quelles que soient leurs caractéristiques, dans la société et ses organisations. Si elle veut s'extraire de la symbolique et avoir une pleine efficacité, l'inclusion, dans ce sens, qui désigne l'action d'inclure ou la situation d'une personne incluse dans un ensemble, conçu pour tous et pour chacun (école, communauté, entreprise...), suppose une conception globale universelle autant que des adaptations individualisées.

<sup>1</sup> Abraham MASLOW, psychologue américain connu pour sa *pyramide des besoins*

<sup>2</sup> Rapport de François Bloch-Lainé, "Etude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées", 1967

<sup>3</sup> LENOIR R., 1974, *Les exclus, un français sur dix*, Paris, Seuil, 184 p.

<sup>4</sup> STIKER H-J., 2005, *Corps infirmes et sociétés, essais d'anthropologie historique*, Paris, Dunod, 253 p.

<sup>5</sup> GOFFMAN E., 1975, *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les éditions de minuit, 175 p.

<sup>6</sup> SCHOVANEC J., 2015, handicap.fr, <https://informations.handicap.fr/art-josef-schovanec-edito-965-8318.php>

Au final toutefois, ces initiatives placées sous l'égide de la solidarité, de la citoyenneté, de la démocratie remplissent-elles leur dessein participatif et inclusif ?

L'association HAPPY HAND est quant à elle persuadée que réside dans le champ de l'ESS une des clés du pari d'ambition inclusive qu'elle a choisi de relever. Parce que les personnes qui la portent ont des compétences multiples, qu'elles ont développé un réseau éclectique, changé leur propre regard et transformé leur manière de travailler, elles sont convaincues qu'à l'instar du colibri de Pierre RABHI<sup>7</sup>, elles sont en mesure de faire leur part. C'est pourquoi cette association a décidé d'entrer dans le débat. Elle souhaite ainsi contribuer concrètement à une amélioration environnementale et sociale, notamment l'inclusion des personnes en situation de handicap, et participer à la conceptualisation de son futur paradigme.

Cette conviction qui ressort aujourd'hui comme une évidence, a mis du temps à se construire...

Une association est née en mars 2015 dans le Sud de la France à Roquebrune Cap Martin (Alpes-Maritimes), portée par quatre personnes, convaincues que les personnes porteuses d'une déficience sont riches mais que les structures sont nécessiteuses en nombre et en diversité. Elles ont aussi pour point commun de fréquenter fermes et centres équestres et de percevoir les effets bénéfiques de la nature et de la médiation animale sur l'être humain, en particulier celui présentant une déficience, quelle qu'elle soit, physique, intellectuelle, sensorielle ou psychique, tout en constatant une carence de lieux adaptés utilisant cette approche.

S'identifiant peu dans la vision des associations locales et des systèmes d'organisation observés, ces personnes décident de lancer un collectif visant à « Bâtir un Handicap Citoyen ». Le choix se porte naturellement sur un statut associatif et sur une attribution classique des rôles de Secrétaire, trésorière et Présidente, sans exploiter alors toute la latitude qu'autorise ce texte de 1901, loi de liberté par essence, qui invite pourtant à inventer en permanence le « vivre ensemble ».

L'objet choisi tourne autour de l'aide aux personnes en situation de handicap et la défense de leurs droits par la promotion, la gestion, voire la création des structures nécessaires, notamment dans le milieu rural. Rapidement, l'opportunité d'un premier site pilote se profile : rénover et aménager le sous-sol d'une ferme équestre existante en maison partagée inclusive. Quand bien même cette tentative échouera dix mois plus tard pour des raisons logistiques et urbanistiques, elle permettra d'inspirer l'idée qui ne quittera plus cette association.

Et surtout, cette première expérience est l'occasion de côtoyer un collectif mobilisé autour d'un projet d'implantation d'un éco-lieu, sur le terrain mitoyen, autour d'une école

---

<sup>7</sup> Pierre RABHI, Paysan, écrivain et penseur français, fondateur du mouvement « Colibris »



Montessori et d'une activité de maraîchage. Cette perspective laisse entrevoir une synergie aussi intéressante qu'inattendue, sur fond de mixité. Le concept participatif et écologique est certes séduisant mais surtout, l'état d'esprit bienveillant observé, la conscience démocratique et la tolérance perçue ne manquent pas d'interpeler les membres de l'association. Ces derniers ont d'ores et déjà développé une fibre communautaire et écologique mais cette proximité va les inciter à davantage s'intéresser aux mouvements autour de cette idéologie : temps de partage, livres, films, articles, réunions, formations, événements (Alternatiba, Souffleurs d'Avenir, Nature et Partage...).

Ces investigations sont certes instructives mais c'est aussi l'occasion de réaliser que ce « terreau » que représente les solutions dites « alternatives » n'est que très peu investi par le champ du handicap, alors que le socle est cimenté de valeurs humaines identiques.

Le désappointement de cette première tentative ne laisse pas place toutefois à l'inaction, bien au contraire. Les liens avec certains acteurs du mouvement voisin se renforcent. HAPPY HAND imagine de plus en plus difficilement une implantation isolée, sans cette émulation environnante.

C'est aussi à cette période que l'association se rend compte qu'elle doit remettre l'humain au cœur de son action. Préoccupée en effet par ce projet foncier, elle avait cristallisé autour des seuls aspects logistiques, financiers et juridiques. Cette déconvenue l'oblige donc à prendre du recul et à mettre en place les journées « *mêle-anges* », un concept de sorties mensuelles, sportives, éducatives, culturelles, toujours ludiques, destinées à tout public, enfant et adulte, avec ou sans handicap, qui va lui permettre de rencontrer son « public ». Une action qui s'inscrit parfaitement dans la Déclaration de Madrid d'avril 2002 : « *Non-discrimination plus action positive font l'inclusion sociale.* » Ces journées devant offrir le maximum de rêve avec le minimum d'argent, le principe s'impose très vite : développer mécénat, sponsoring et bénévolat.

Parallèlement, une seconde opportunité immobilière se présente : un terrain de trois hectares en zone urbaine, un produit rare sur la Côte d'Azur qui déclenche une réflexion plus globale. Compte tenu d'une superficie plus confortable et d'un emplacement plus attractif, la décision est rapidement prise d'y créer leur propre concept d'éco-lieu inclusif. Car, au final, quoi de plus adapté qu'un éco-lieu pour accueillir une population vulnérable, différente, les « *handi-ferrants*<sup>8</sup> » ?

*« En effet, un domaine qui a pour vocation de mettre en œuvre un mode de vie collectif, écologique et équitable, avec un esprit de partage et de solidarité, de créer un milieu harmonieux et propice à l'épanouissement de chaque individu dans ses qualités et compétences propres, eu égard au souci constant de placer l'homme et l'environnement*

---

<sup>8</sup> Néologisme employé par *Happy Hand*, contraction de handicap et de « maréchal-ferrant » pour faire un clin d'œil aux cavaliers « différents »

*au centre de tous les intérêts, ne peut qu'être exploré pour un projet visant à bâtir un handicap citoyen ».*<sup>9</sup>

L'idée fait son chemin, l'équipe s'étoffe réunissant majoritairement des acteurs non concernés directement par le handicap mais simplement sensibilisés à sa cause, motivés par le projet et en quête de sens. Cette équipe coopère, élabore les dossiers, les outils de communication, organise des événements et les journées « *mêle-anges* » et crée une synergie propre à apprécier le chemin autant que le but à atteindre. Certains s'en vont, d'autres se laissent embarquer et ceux qui restent construisent leur rôle, embrassant parfois des missions peu familières.

Ils décident de capitaliser cette dynamique dans ce nouvel espace qu'ils vont créer. Le statut de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) avec ses principes démocratiques, sa gestion désintéressée et sa forme multi sociétaire leur semble être l'habillage juridique le plus idoine.

La gouvernance participative, elle, s'impose. Elle apparaît clairement aux acteurs du projet comme le mode de fonctionnement gagnant, celui qu'ils appliquent déjà intuitivement et qui ne peut qu'être adapté aux autres parties prenantes, avec ou sans handicap. Au-delà de ses seuls effets bénéfiques intrinsèques, ils entrevoient dans cette approche une solution à l'inclusion des personnes différentes.

L'objet de ce Mémoire nait de ce postulat, rend compte d'un travail d'analyse autour de la notion de gouvernance participative et de son impact sur l'inclusion et se risque à relever les pièges mais également à lancer des pistes de réflexion.

Les limites de l'étude sont liées au cadre circonscrit du mémoire, en comparaison d'un projet qui embrasse un secteur aussi large que complexe et d'un recul insuffisant quant au projet naissant très spécifique.

Une première partie s'attache à définir la notion de « gouvernance » « participative » et du « terreau » dont elle est issue, « l'économie sociale et solidaire », à définir les contours de ce concept, son origine, ses objectifs, mais aussi ses écueils. Elle tente d'analyser ce qui légitime l'intérêt porté par de nombreuses organisations « pionnières », dont HAPPY HAND, séduites par cette démarche.

La seconde partie aborde de façon pédagogique puis pragmatique les modèles de gouvernance participative, l'objectif étant d'appuyer l'argumentation en faveur de la visée inclusive et émancipatoire, mais également d'en présenter leurs limites. Les points de vue de protagonistes expérimentés, au travers d'interviews, seront examinés ainsi que des modèles d'entreprises fonctionnant sur ce mode.

Avant de conclure, l'étude se concentre sur le projet porté par HAPPY HAND au regard des différents éléments abordés précédemment. A ce stade d'évolution du projet, ce troisième chapitre précise ce qui semble essentiel à explorer et ce qui apparaît comme bloquant. Ce

---

<sup>9</sup> Site « Happy Hand » <http://www.happyhand-association.com/happy-hand-association/eco-lieux-participatifs/>

collectif qui souhaite « bâtir un handicap citoyen », met à profit son expérience associative de deux ans, ponctuée par des actions auprès d'un public des plus hétérogènes, qu'il soit ou non en situation de handicap. Afin de contourner les écueils, la forme de gouvernance choisie peut-elle être mise en œuvre pleinement ou doit-elle être ajustée ou syncrétique, s'inspirant d'autres modes de management ?

## I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

### 1. Réflexion autour d'un projet

La volonté du collectif porté par l'association HAPPY HAND est de créer un éco-lieu dont la particularité, outre son accessibilité universelle, se révèle dans son dessein inclusif et émancipatoire. Le projet d'accompagnement s'articule autour du vivant, -humain, animal ou végétal-, et s'appuie sur des activités éducatives, thérapeutiques et agricoles, dans un souci d'harmonie et d'équilibre entre l'espace et le bâti, entre l'humain et les autres vivants, entre la sécurité et la liberté, entre les différences et les similitudes.

L'environnement et le savoir-faire, qui puise sa force autour du « faire ensemble », visent à permettre à chacun d'avoir sa place, d'être reconnu, favorisant son ancrage dans le réel grâce à différents facteurs qui seront développés tout au long de ce mémoire. Le but est d'œuvrer pour la citoyenneté de tout individu mais particulièrement la participation sociale des personnes, dont les aptitudes seront encouragées plus que les déficiences pointées.

Une initiative qui fait écho aux dispositions légales qui prévoient que toute personne en situation de handicap a droit « à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale », s'inscrivant indéniablement dans les objectifs de responsabilité solidaire et sociétale des entreprises. Ce projet, qui se veut donc participatif et inclusif, répond aux enjeux de coordination territoriale et consolide cet ancrage au moyen de la création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) qui correspond également au multisociétariat souhaité pour mettre en œuvre et pérenniser l'activité : salariés, usagers, financeurs...

La singularité du collectif réside dans son état d'esprit et sa pugnacité, propres à fédérer des personnes en quête de sens, conscientes de la richesse que constituent leurs différences et leurs échanges. Et comme tout cercle vertueux, il coalise autour de valeurs communes et d'objectifs de vie analogues. Cette alliance est un atout qui a dégagé une construction sociale à son image : une volonté commune de participer démocratiquement à la mise en œuvre de ce projet, point de départ favorable, reconnu même du point de vue juridique par *l'affectio societatis*.

La motivation les pousse donc à s'engager, à mettre à profit leurs savoirs, à les partager, créant ainsi une inéluctable montée en compétences. Ils sont autonomes dans leur fonctionnement et responsables dans leur domaine d'action respectifs, mais tous portent de l'intérêt au projet communautaire dans son ensemble. Au fur et à mesure de ses avancées, ce collectif prend conscience du nouveau modèle dans lequel il s'inscrit.

## 2. Analyse syntaxique et sémantique

La communauté active, la forme juridique et les desseins inclusifs ne pouvaient engendrer un management classique... Cette synergie a conduit tout naturellement à adopter un mode de gouvernance participative, en nourrissant l'espoir d'un impact positif sur une approche visant l'inclusion, qui repose sur un même système de valeurs comme démontré ultérieurement.

La problématique posée par ce Mémoire ne peut se passer de circonscrire le périmètre des vocables utilisés. Que veut dire « participer », « inclure » ? Qu'entend-on par « gouvernance participative » ? Ces premières pages n'ont pas pour vocation d'analyser avec finesse toute la terminologie employée, un mémoire entier pouvant être consacré à ce type d'étude. La recherche a servi tout d'abord à « creuser » la question, à approcher les conditions d'émergence des concepts utilisés et leurs caractéristiques générales puis à rendre compte de la logique d'adoption des termes retenus.

Ce chapitre explique également le choix de la locution générique « gouvernance participative » sélectionné parmi un florilège d'expressions qui ont cours aujourd'hui et dont les distinctions entre des concepts tels entreprise auto-gérée, libérée, holacratie, sociocratie, citoyenneté autogérée, gouvernance partagée, systémique, collaborative, démocratique, stigmergie etc... ne sont pas assez significatives pour être développées au regard de la primauté du sujet traité.

### 2.1. La notion de gouvernance

Nous devons semble-t-il à Platon d'avoir employé le verbe grec « kubernân » pour désigner l'action de « piloter » des hommes, terme traditionnellement réservé aux chars et aux navires. L'équivalent latin « gubernare », a été repris dans plusieurs langues, notamment en France au XII<sup>ème</sup> siècle désignant la direction des bailliages et serait devenu terme de droit synonyme de « gouvernement » au XV<sup>ème</sup> siècle pour s'employer au sens large de « charge de gouvernance » au XVII<sup>ème</sup> siècle.

Depuis deux décennies environ, le mot anglais « governance » a été remis à l'honneur, l'assimilant davantage au sens de « management ». « La manière de gérer, d'administrer » telle est d'ailleurs la définition de la « gouvernance » proposée par le Larousse. La sémantique a néanmoins changé basculant peu à peu de la notion de « corporate governance » (gestion d'entreprise) à celle de « good governance » (bonne gouvernance) dépassant l'approche gestionnaire et renvoyant à diverses échelles (du local au global) des sphères économiques, sociales, politiques. Le dialogue, la transparence, et le renforcement des ressources locales se substituent à la promotion d'un modèle strictement managérial.

La gouvernance actuellement s'identifie davantage à une manière de penser l'action publique qu'à un dispositif particulier, ce qui explique la multiplicité de définitions –hormis

celle très concise du Larousse-, une complexité qui se devine au travers de l'allégation formulée par ce docteur en philosophie qui déclame : « *La gouvernance devient dès lors un mot-talisman paré de tous les fantasmes associés à l'action publique, tout en revêtant le vocabulaire rassurant de l'objectivité technique* »(...) « *La gouvernance recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, la réforme du management des entreprises publiques, etc.* »<sup>10</sup>.

Néanmoins, une définition semble claire et faire consensus au sein du terrain même de cette étude puisqu'elle émane du Labo de l'ESS<sup>11</sup> ; la gouvernance s'impose comme « *l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social* ». Pour compléter cette définition et toujours sous l'angle de l'ESS, la gouvernance repose sur la complémentarité des intervenants, selon un schéma administré par un système démocratique et rejoint ainsi l'interprétation de l'ancien président de la FONDA<sup>12</sup> « *le concept de gouvernance renvoie à la capacité de faire converger la diversité d'acteurs et de rationalités* »<sup>13</sup>.

La gouvernance participative, qui représente au final l'ensemble des acteurs travaillant ensemble pour la réalisation d'un projet, quelle que soit sa situation –bénéficiaire, salarié, bénévole, sociétaire...- peut sembler, de prime abord, abstraite et secondaire. C'est pourtant une approche transversale décisive qui impacte l'ensemble du projet et permet des avancées très concrètes. Les expériences, témoignages, discriminations, burn-out et autres risques psycho-sociaux au travail, étayés par de nombreuses enquêtes (dont celle réalisée en 2013 par l'institut de sondage Gallup sur un échantillon de 73700 salariés de 142 pays qui conclue que seulement 13% se disent impliqués dans leur travail, - et 9% en France ! -), démontrent la nécessité de trouver de nouveaux modes d'organisation. Le Professeur Gary HAMEL qualifie à juste titre ces résultats de « *honte de management* »<sup>14</sup>.

Cette forme de fonctionnement, largement plébiscitée dans le champ de l'ESS, permet d'échanger, d'imaginer et d'inventer collectivement des alternatives innovantes, d'où l'intérêt de s'interroger sur la question de la gouvernance qui relève de la capacité à mobiliser pour le bénéfice du plus grand nombre.

Un éclairage ayant été fait sur le premier mot de la « *gouvernance participative* », il apparaît primordial à présent de se pencher sur le concept de « *participation* » et là aussi, de comprendre les raisons qui ont motivé ce choix.

## 2.2. La notion de participation

<sup>10</sup> PITSEYS J., 2010 « *Le concept de gouvernance* », *Revue Interdisciplinaire d'Etudes Juridiques*, Bruxelles, Université Saint-Louis, vol. 65, p. 246, 207-228

<sup>11</sup> Labo de l'ESS : think tank c'est-à-dire, groupe de réflexion ou laboratoire d'idées

<sup>12</sup> FONDA, laboratoire d'idées du monde associatif <http://www.fonda.asso.fr>

<sup>13</sup> WORMS J-P., sociologue, ancien Président de la FONDA, <http://www.fonda.asso.fr>

<sup>14</sup> HAMEL G., 2008, *La fin du management : inventer les règles de demain*, Paris, Vuibert, 249 p.

La racine de « *participation* » est identique à celle du mot « *partage* ». Ces vocables renvoient à la faculté de prendre part, de se saisir, de posséder une part de quelque chose. Susciter la participation ne signifie pas seulement former les individus, les instruire ou les animer mais se préparer à partager une part du pouvoir et de la puissance.

La citoyenneté apparaît dès lors comme le corollaire de la participation impliquant des droits et des responsabilités, à des niveaux hiérarchisés passant d'un pouvoir réel à un mode dégradé de pouvoir « factice », voire d'absence de pouvoir<sup>15</sup>. Dans l'idéal démocratique, représenté notamment par John Stuart MILL<sup>16</sup>, un citoyen est un « *participant actif* », rejoignant en ce sens le « *processus durant lequel des individus, des groupes et des organisations deviennent activement impliqués dans un projet* » qui caractérise la participation selon WILCOX (WILCOX, 2003, p. 50)<sup>17</sup>.

Pour les personnes handicapées que la convention de 2006 dans son article 1er définit comme présentant « *des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective **participation sociale** sur la base de l'égalité avec les autres* », leur citoyenneté suppose leur participation à la société et leur inclusion dans la cité.

Un citoyen qui évolue dans une sphère rapprochée *micro* (les familles, les quartiers, les associations ou les communautés comme l'Arche...), mais aussi plus éloignée *meso* et *macro*, les deux niveaux de participation sociale identifiés ainsi selon l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) :

- Une action volontaire comportant des tâches spécifiques nécessaires pour l'accomplissement d'un rôle actuel (vie domestique, acquisition d'un logement, achats, activités ménagères... et relations avec autrui)
- Une action organisée pour négocier l'interaction avec d'autres personnes à un niveau qui traduit l'acceptation de coutumes propres d'un système social et culturel (réalisation qui permet de s'engager, vie communautaire sociale et civique...)

Des échelles difficiles à évaluer tant la focale de définition d'une habitude de vie ou d'une situation de vie réelle est large, de l'usage des moyens de transport à la réalisation de rôles sociaux complexes tels que militer dans une association.

L'ancêtre de la restriction de « *participation sociale* » n'est autre que le « *désavantage social* », le premier revendiquant un droit, le second pointant une discrimination. Les modèles théoriques lui ont préféré un vocabulaire plus positif, à l'instar de la notion de limitation « d'activité » qui s'est substituée à celle « d'incapacité ». La participation c'est en effet pour la CIF<sup>18</sup> : l'implication d'une personne dans une situation réelle et pour le PPH<sup>19</sup>:

<sup>15</sup> GIFFOCH, 2015, colloque Xème anniversaire du GIFFOCH. [http://www.firah.org/centre-ressources/upload/conferences/plaquette\\_colloque\\_giffoch.pdf](http://www.firah.org/centre-ressources/upload/conferences/plaquette_colloque_giffoch.pdf).

<sup>16</sup> John Stuart MILL, économiste et philosophe anglais (1806-1873)

<sup>17</sup> WILCOX D., 1996, The guide to effective participation, <http://partnerships.org.uk/guide/LR.html#Participation>

<sup>18</sup> CIF : Classification Internationale du Fonctionnement

<sup>19</sup> PPH : Processus de Production du Handicap

la réalisation des habitudes de vie (activités courantes et rôles sociaux).

Sans rôle citoyen, qui ne se limite pas à la réalisation d'une habitude de vie mais à un enchaînement constituant une logique de parcours, l'individu n'est plus en mesure de jouer son avenir et son histoire comme une participation à l'avenir et à l'histoire de l'humanité.

Un mot donc « participation » qui a été repris par les sciences sociales et qui aujourd'hui adjectivé également le concept de « gouvernance ». Sans qu'un rapprochement ne soit spécifiquement établi, le parallèle est intéressant entre la « gouvernance **participative** » et cette « **participation** sociale » tant convoitée, et a fait un tant soit peu, basculer le choix du modèle retenu comme expliqué dans les prochains chapitres.

### 3. Evolution sémantique, juridique et historique

#### 3.1. De la gouvernance démocratique à la gouvernance participative

Valeur clef, l'ouverture démocratique semble impérative. Elle est à la base des principes de gouvernance : un processus de décision qui renvoie à l'égalité des membres selon le principe « *d'une personne, une voix* », et un fonctionnement participatif qui prend en compte les avis de toutes les parties prenantes.

Bien que le terme de « gouvernance » s'étoffe de composantes démocratiques, chacun de ces vocables détient son périmètre et ne doit pas prêter à confusion. Preuve en est la parution de la loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Economie sociale et solidaire qui s'empare de ces termes et, dans son article 1<sup>er</sup> définissant le périmètre de l'ESS, adjectivé le terme « démocratique » à la gouvernance, soulignant ainsi sa nature de processus d'association à la prise de décisions : « *une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, salariés et parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ».

Le « bon gouvernement » évoquant des pratiques participatives, ce mémoire opte donc pour l'adjectif « participative » qui lui apparaît plus pertinent dans sa précision et son caractère polysémique. En effet, une gouvernance est dite participative lorsque les citoyens et les parties prenantes articulent leurs intérêts, réfléchissent ensemble à des solutions, rassemblent leurs devoirs et leurs différences et exercent leurs droits pour faire aboutir leur projet.

La gouvernance participative renvoie donc à un processus de décision plus collectif, étendu à diverses parties prenantes. Elle vient renforcer la gouvernance démocratique et constitue un trait identitaire fort des entreprises de l'ESS.

La locution choisie nous apparaît également plus en adéquation (que le terme de « partagée » par exemple) avec le concept de *participation sociale*, cette composante du fonctionnement humain inhérente à la qualité de vie et tant souhaitée pour les personnes

ayant des incapacités, qui combine plusieurs points clés :

- la stratégie, les missions et questions clés relèvent de la compétence de toutes les parties prenantes, à toutes les phases du processus de réflexion, d'élaboration, de décision et/ou de contrôle,
- l'opinion des parties prenantes autres que les dirigeants est prise en considération (expertise plurielle),
- leurs contributions et la façon dont elles s'articulent sont prises elles-mêmes pour sujet,
- elles sont mises en capacité de participer efficacement (information, préparation, formation, voire accompagnement).

### **3.2. Les lois et règlements en faveur de la participation sociale**

La participation est donc un droit, mais qui dit droit dit aussi « discrimination ». Un certain nombre de lois a dû en conséquence être mis en place pour donner des droits aux personnes en situation de handicap. Henri-Jacques STIKER définit comme suit : « *Cette perspective, que je nomme d'intégration participative, mais que l'on peut aussi dire de fraternité républicaine et démocratique, doit s'inscrire dans du droit et des dispositifs. Là commence la longue route technique pour faire correspondre le concret aux hautes exigences de l'estime et du respect que chaque homme doit porter à tout autre, et ce, collectivement et non pas seulement dans nos consciences individuelles* » (STIKER, 2001, p.30)<sup>20</sup>.

Ledit principe d'intégration participative est lié aux mouvements des droits humains concernant les personnes handicapées, qui ont vu le jour et se sont développés dans les années 1960-1970 et ont trouvé des échos à l'ONU (Organisation des Nations Unies) dans diverses déclarations. Il était également au cœur de la décennie des personnes handicapées (1983-1992), et enfin plus récemment dans la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CIDPH) du 13 décembre 2006. La stratégie adoptée par la Commission européenne le 15 novembre 2010, définie pour la période 2010-2020, vise à supprimer les obstacles qui empêchent les personnes handicapées de participer pleinement à la société au même titre que les autres. Elle est fondamentalement orientée par l'engagement d'appliquer, d'inciter à faire appliquer et de suivre l'application de la CIDPH, en mettant en place les instances nécessaires et les instruments de suivi.

La disposition législative 2002-2 du 2 janvier 2002 exhorte à une nouvelle posture des institutions françaises instituant un modèle de démocratie participative et proscrivant le modèle prescriptif. Ce texte marque une aspiration égalitariste vers une nouvelle façon de vivre et d'agir ensemble et accorde la reconnaissance selon laquelle n'importe quel individu

---

<sup>20</sup> STIKER H.-J., 2001, De l'exposition des infirmes à la classification des handicaps : Quelle éthique ?, *collectif*, Riedmatten De R., (Éd.), *Une nouvelle approche de la différence : Comment repenser le « handicap »*, Genève, Édition Médecine et Hygiène, 315 p.



est compétent en matière politique pour participer aux diverses délibérations et prises de décision. La qualité du service rendu à l'utilisateur devient centrale et soumise à évaluation. L'utilisateur a des droits, notamment d'expression, d'évaluation et de participation.

La loi du 11 février 2005 renforce cette volonté et se prononce pour *l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* ; les valeurs et les principes d'action qui y sont présents renvoient à une philosophie de société inclusive et de droits humains en érigeant des principes fondamentaux de libre choix de leur projet de vie, de participation à la vie sociale, et d'accessibilité.

Les orientations en vigueur dans le bassin méditerranéen suivent la même tendance. Pour le schéma départemental 06 en faveur des personnes en situation de handicap sur l'exercice 2014-2018, l'inclusion implique *« de changer le regard sur les personnes handicapées, en créant les conditions permettant aux personnes handicapées d'exercer leur pleine citoyenneté. Elle exige donc, pour être pleinement effective, la mobilisation et la volonté collectives de l'ensemble des acteurs, publics, privés, associatifs, afin de repenser leurs modes de réflexion et d'organisation pour l'intégration des personnes les plus fragiles. »* Pour répondre à cette volonté inclusive, ce même schéma préconise une diversité de solutions qui *« doivent se développer au sein de la cité (services publics, loisirs, culture, sport...) au sein du milieu éducatif... et bien sûr, au sein des établissements et services spécialisés du secteur médico-social. Pour être acteurs de l'inclusion, ces derniers doivent se positionner comme des lieux ouverts, créant des passerelles avec le milieu ordinaire »*.

Le Département réaffirme son engagement à *« soutenir »* et *« encourager les projets innovants de prise en charge ou d'amélioration de la vie des personnes handicapées »* qui proposent *« pour chaque personne handicapée, une prise en charge de nature à fluidifier son parcours de vie »*.

Le projet Régional de santé PACA 2012-2016 indique que l'objectif de régionalisation *« soit associé à davantage de transversalité, de proximité et de participation des usagers. Leur implication est essentielle pour parvenir à réaliser des choix justes, notamment lorsqu'ils ont pour conséquence une modification de l'offre de santé »*... la région PACA se caractérisant par un *« sous-équipement global en établissements pour enfants et jeunes, aggravé par de très fortes disparités infra-territoriales, il s'avère nécessaire de « poursuivre un effort de rééquilibrage territorial »*.

Pris sous un angle différent, le rapport PIVETEAU du 10 juin 2014 *« Zéro sans solution »* indique au point 7.1.1.: *« C'est dans le milieu ordinaire et, à défaut, dans le milieu le moins spécialisé possible que tout projet de vie a, sur le long terme, vocation à s'inscrire. »*

### **3.3. De la participation aux profits au modèle participatif de type coopératif**

Les modes d'organisation traditionnels ayant eu les résultats qu'on leur prête, il apparaît

urgent de tester d'autres modèles et de traiter cette question de la gouvernance, placée au cœur de l'action politique avec comme pierre angulaire, la participation citoyenne.

La cohésion sociale étant en effet l'enjeu de la gouvernance démocratique, elle est corrélée au contexte conjoncturel et a fortiori à la crise économique. La « participation aux profits » lancée par le Général de Gaulle en 1967 a favorisé la participation des employés à la gestion courante de leur entreprise et à ses décisions, remettant en cause le modèle hiérarchique présenté par FAYOL et TAYLOR. Cette vision financière est certes toujours très appréciée et s'est vue compléter de nombreux autres dispositifs d'intéressement.

Cependant, l'approche plus managériale n'a pas rencontré le même succès. Les tentatives de la fin du XXème siècle tendant à encourager la culture d'entreprise a mis en évidence au début des années 2000, la nécessité de refonder le système économique en place et les faiblesses d'un management par la performance et par le stress.

A cet égard, le modèle participatif de type coopératif quant à lui a démontré sa résilience à la crise. Différentes études ont en effet montré que ces « expériences » participatives, souvent initiées localement, mais qui, se sont progressivement multipliées et diffusées à un périmètre plus large à partir des années 1990 : communal, d'agglomération, régional, et plus exceptionnellement à un niveau national, transnational ou international- avaient beaucoup mieux résisté à la crise de 2008-2009, qu'elles avaient enregistré moins de pertes d'emploi et de fermetures d'entreprises<sup>21</sup>. De fait, elles ont été plus performantes que les autres modèles d'entreprise sur de nombreux aspects, encourageant les modèles axés sur l'intelligence collective, la coopération et la confiance.

### **3.4. Un terreau propice : l'économie « sociale et solidaire »**

Une « économie sociale » qui se distingue par sa façon singulière de concevoir l'économie ; née au 19ème siècle d'une volonté de guider la production des biens et des services à partir des besoins de tous et non de l'intérêt de quelques-uns, elle s'incarne initialement au travers de structures coopératives et mutualistes. Les associations prennent le pas au début du siècle suivant, et renforcent donc ces mouvements tournés davantage vers les valeurs sociales ou environnementales que vers la recherche du profit.... Quatre grandes familles constituent désormais le cœur de l'économie sociale et solidaire : coopératives, mutuelles, associations et fondations.

Peu présente au cours du XXème siècle, c'est pourtant à la fin des années 1970 que l'économie sociale s'enrichit du qualificatif « solidaire », portée par la naissance des finances éponymes, du commerce équitable et des premières structures d'insertion par l'activité économique. Même si des disparités évidentes existent entre les grandes banques

<sup>21</sup> CECOP-CICOPA (Confédération européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé, des Coopératives Sociales et des Entreprises Sociales et Participatives), 2012, The resilience of the cooperative model - How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences, Résistance des coopératives face à la crise

mutualistes et de micro épicerie solidaires de quartiers, cette « économie sociale et solidaire » se réclame de valeurs communes héritées de son histoire : solidarité, autonomie, égalité, partage et réciprocité qui légitiment de lier les deux courants issus d'histoires différentes. Une « *économie au service d'un autre développement* » indique l'Atelier<sup>22</sup>.

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 permet d'actualiser le cadre législatif dans lequel évoluent les entreprises de l'économie sociale et solidaire et d'ouvrir cette manière d'entreprendre aux sociétés commerciales dès lors que s'appliquent les principes de l'ESS: utilité sociale, gouvernance participative, lucrativité limitée. Elle reconnaît les spécificités de ce mode d'entreprendre, générateur à la fois de richesse sociale et économique, qui concerne 10 % de l'effectif salarié (personnes physiques) et 8 % de la masse salariale, sans compter le bénévolat. Sa valeur ajoutée (au coût des facteurs) est estimée à 90 milliards d'euros en 2012, soit 5 % de l'ensemble de l'économie.<sup>23</sup>

Ces données tangibles et optimistes invitent à poursuivre dans cette voie.

## 4. Les constats et les perspectives

### 4.1. Les réalités de la participation sociale

Nonobstant une sémantique optimiste et des politiques d'intégration concrètes des trente dernières années, les politiques de véritable participation peine à réellement démarrer et semblent être les ornements du politiquement correct.

Patrick FOUGEYROLLAS, célèbre sociologue dénonce « *On assiste à une généralisation du faux prétexte de la rareté des ressources pour cautionner le maintien ou même l'aggravation des situations de handicap par la détérioration de la qualité d'accès des objets environnementaux, que ce soit les services incluant les accompagnements et les liens sociaux, les infrastructures, les espaces publics bâtis ou réaménagés, les technologies et les biens de consommation. Dans l'armée on appelle cela des dommages collatéraux* »<sup>24</sup>

L'inefficacité des politiques est soulignée. L'affirmation d'un principe n'implique guère, en effet, son efficacité juridique : l'inclusion et les concepts apparentés apparaissent en effet comme les symboles de discours d'apparence sans la mise en place de mesures efficaces d'intégration participative.

Difficile d'avoir une bonne gouvernance sans légitimité, à savoir une gouvernance reflétant les valeurs et principes de chaque société. Cependant, pour faire société, il faut repartir de la capacité des hommes et des femmes à faire. Un des premiers à avoir développé cette idée est Amartya SEN avec sa théorie des « *capabilités* », notion qui désigne la liberté réelle des individus, en interaction avec leur contexte social et institutionnel, de définir eux-

<sup>22</sup> Atelier : Centre de ressources régional de l'Economie Sociale et Solidaire. [En ligne] <http://www.atelier-idf.org>

<sup>23</sup> Source INSEE Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

<sup>24</sup> GIFFOCH, 2015, colloque Xème anniversaire du GIFFOCH. [http://www.firah.org/centre-ressources/upload/conferences/plaquette\\_colloque\\_giffoch.pdf](http://www.firah.org/centre-ressources/upload/conferences/plaquette_colloque_giffoch.pdf).

mêmes les orientations et choix de vie qu'ils souhaitent valoriser.

Appliquée aux politiques sociales, cette approche requiert que les dispositifs d'action publique ou les initiatives de solidarité permettent aux personnes de définir un projet personnel, sans que l'objectif et les modalités de leur parcours social ne soient imposés par une quelconque hiérarchie.

## 4.2. Des besoins croissants

L'importance des situations de handicaps dans les sociétés industrialisées, comme dans les pays en émergence, a été nettement sous-estimée et apparaît chaque jour plus considérable.

L'enquête Handicap, incapacités, dépendance de l'Insee (HID 1999) estime à environ 23 millions le nombre de personnes concernées par le handicap en France. Par ailleurs, d'autres sources (Plans de santé publique Surdité, Malvoyance) indiquent :

- 7 millions présentant un déficit auditif (11%) ; (source : Centre de recherche sur l'aspect psychosocial du handicap – CTNERHI -Centre Technique National d'Etudes et de Recherches sur les Handicaps et les Inadaptations-, août 2010)
- 1,7 million présentant un déficit visuel (3%) ;
- 7,7 millions présentant un handicap moteur (13,5%) ;
- 2,8 millions présentant un handicap psychique (4,9%) ;
- 1,5 million présentant un handicap intellectuel (2,6%).

Les causes de cette " montée des handicaps " et de l'exclusion sont bien sûr très diversifiées: l'augmentation de l'espérance de vie, le progrès médical, les avancées technologiques, les modes de vie plus dangereux, plus stressants, plus pollués et polluants... Les effets pervers et perversifs favorisant des  tats de " mal-être " qui jouent un rôle croissant dans la génèse de situations de handicap et l'exclusion du travail et font émerger un concept nouveau, celui « *d'espérance de vie sans incapacité* », dans lequel l'état de santé est non seulement mesuré en termes de mortalité mais aussi en termes de capacités fonctionnelles des individus.

Progressivement, mais difficilement, s'est implantée l'idée que ces pertes ou limitations de capacités, avec leur cortège de handicaps n'étaient pas le propre d'une minorité mais concernaient la majorité de la population à un moment ou à un autre de son existence, rejoignant en cela la théorie d'Irving ZOLA qui assimile le handicap   une « *expérience universelle au cœur de la condition humaine* » concernant tout un chacun.<sup>25</sup>

La société salariale ayant imposé le travail comme fondement majeur de la citoyenneté, des personnes les « inutiles », « incapables » « inaptes » se retrouvent dans la position de *liminarité* propre à MURPHY<sup>26</sup>, ne pouvant dépasser l'antagonisme persistant entre le

<sup>25</sup> ZOLA I.K., 1989, « Toward the necessary universalizing of a disability policy », *Milbank Quarterly*, 67 (suppl.2, pt 2) (pp. 401-28)

<sup>26</sup> MURPHY R.1990, *Vivre à corps perdu. Le témoignage et le combat d'un anthropologue paralysé*, Paris, Plon, 393p.  
Joe FRANCOIS - *Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique*

monde du handicap et le monde ordinaire, où « *l'individu flotte dans les interstices de la structure sociale* »<sup>27</sup>.

Suivant Robert CASTEL « *la désaffiliation sociale et le manque de participation au marché de l'emploi restent autant de barrière qui font obstacle à leur inclusion* »<sup>28</sup>. Le mode d'organisation hiérarchique ne se justifie plus aujourd'hui par la naissance ou la faveur divine mais par des distinctions supposées en capacités. Meilleurs que les autres, certains vont se proclamer « élites éclairées » pour guider le reste de la collectivité et constituer une « *néo-aristocratie* » des gens capables. Ces discriminations, toxiques pour l'épanouissement des talents et source de clivage croissant entre une élite toujours plus étroite et une masse toujours plus pauvre, figent notre société dans un système ossifié et inégalitaire.

### 4.3. Un socle commun : une conception systémique

Quel rapport entre une entreprise qui nivelle son organigramme et des chaînes de production qui rompent radicalement avec les processus issus des ères industrielles ? Entre la démocratie représentative et un système éducatif émancipatoire ?

Tous reposent sur le principe que l'individu, lorsqu'il est placé dans un environnement qui l'incite à agir avec ses pairs, est enclin à collaborer. Ce n'est pas une question de nature mais d'environnement. L'homme est un être social aux motivations complexes, un animal qui n'a rien à voir avec le « *rational fool* » (« *l'imbécile rationnel* ») pour reprendre l'expression d'Amartya SEN. Si l'école, l'organisation, la société le placent systématiquement dans un contexte où la collaboration est encouragée, il agira en être créatif, coopérant et responsable.

Une théorie qui rejoint le modèle social du handicap mettant en évidence son caractère contextuel et évolutif. Les sciences sociales ont conceptualisé le phénomène de production du handicap sur la base d'un modèle systémique complexe. Elles ont ainsi bousculé les points de vue et instauré un nouveau modèle social du handicap. Celui-ci fait appel à une prise de conscience sociétale qui remet en question l'aspect tragique et discriminant du modèle individuel.

Il s'agit d'un modèle à la fois déculpabilisant et obligeant, s'opposant à une « *hiérarchie de vie* » qui considère certains parcours de vie et pas d'autres, et défend la théorie de Charles GARDOU qu'il « *n'y a pas de vie minuscule* »<sup>29</sup>. La « *société inclusive* » est par essence, au cœur de ce séduisant dispositif.

Les auteurs de l'Introduction à la sociologie du handicap, considèrent que depuis une quarantaine d'années « *un tournant conceptuel radical s'est opéré, modifiant*

<sup>27</sup> CALVEZ M., 1994 "Le handicap comme situation de seuil : éléments pour une sociologie de la liminalité », *Persée*, Vol. 12, n°1, pp.61-88

<sup>28</sup> CASTEL R., 1995 Les métamorphoses de la question sociale. (27), Paris, Fayard, 490 p.

<sup>29</sup> GARDOU C., 2012, La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule. Toulouse, Erès, 170 p.

*substantiellement les modalités d'intégration des personnes handicapées : le handicap qui était élaboré dans une perspective réadaptative est devenue une question plus largement socio-politique, voire « écologique » »<sup>30</sup>.*

Au confluent de cette nouvelle ère, se distinguent donc des valeurs, des statuts et un certain nombre de pratiques en cohérence.

#### **4.4. Les raisons du choix de la gouvernance participative**

Les structures collaboratives accordent leur confiance à l'être humain. Elles croient en la capacité des groupes sociaux à agir collectivement, promeuvent une vision de l'individu, autonome et responsable, qui existe et s'épanouit dans et par le collectif, contribuant selon ses moyens à la société qui le protège.

Motivées par des valeurs d'intérêt général, de coopération, d'ancrage local et d'équité dans les échanges, elles inventent aussi des approches économiques différentes qui se traduisent par des nouvelles formes d'emploi.

La Loi de l'ESS s'est emparée de la question et défend une vision du travail ; ce « *mode d'entreprendre* » en faveur d'un « *développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine* » se veut émancipateur, outil d'épanouissement et de construction des individus et non de soumission et de supplice.

Sur le terrain, des structures inventent des réponses nouvelles aux défis de l'emploi et inspirent le modèle professionnel de demain qui doit partir de la notion de qualité, adapté au nouvel écosystème économique et technologique pour (re)donner au travail sa dimension émancipatrice et s'avérer positive pour les individus mais également productive pour les entreprises : « *La bonne nouvelle c'est que des alternatives viables ont commencé à faire leur apparition, sous la forme d'organisations fondées non plus sur le contrôle vertical et la concurrence généralisée, mais tout au contraire sur la contribution volontaire et la coopération. Partout, le consensus autour de structures de pouvoir obsolètes et légitimées par le recours un peu facile au pessimisme anthropologique se fissure* ».<sup>31</sup>

Selon le « Labo de l'ESS », pour qu'il soit de qualité, un emploi doit réunir ces dimensions : un contrat, une protection et un accès à du collectif. Il doit aussi redonner au travail son sens « *d'œuvre* » selon le concept d'Hannah ARENDT, c'est-à-dire le travail qui émancipe, qui épanouit par opposition à celui qui aliène : « *C'est une société de travailleurs que l'on va délivrer des chaînes du travail, et cette société ne sait plus rien des activités plus hautes et plus enrichissantes pour lesquelles il vaudrait la peine de gagner cette liberté* ».<sup>32</sup>

Les formes de travail choisies plus autonomes résultent effectivement d'un choix des actifs

<sup>30</sup> FILLION E., RAVAUD J-F., VILLE I., 2014, Introduction à la sociologie du handicap, Histoire, politique et expérience, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 226 p.

<sup>31</sup> OUISHARE collectif, 2015, Société Collaborative, La fin des hiérarchies, Paris, Rue de l'échiquier, 118 p.

<sup>32</sup> ARENDT H. 1983, Condition de l'homme moderne, Paris, Calmann-Lévy, p. 35

dont les besoins ont évolué et qui aspirent à plus d'autonomie et de participation dans leur travail. Ces nouveaux modèles d'emploi de qualité qui émergent ont fait leurs preuves et peuvent structurer positivement la société à l'avenir. Ils participent en effet à l'épanouissement personnel et permettent un impact social et environnemental positif.

Il faut maintenant leur donner les moyens de se démultiplier. Certains proposent de dépasser le clivage emploi salarié (subordonné mais sécurisant) et travail indépendant (autonome mais peu protégé) en limitant les risques et en développant des solutions conjointes aux deux chapelles, dans un compromis émancipateur (ex. portage salarial).

Ce secteur, du fait des valeurs qu'elle défend, de ses règles propres et de sa capacité collective d'innovation, porte des valeurs de solidarité laissant entrevoir un champ facilitant le bien-être de l'ensemble des gens qui y concourent. Chacun peut en conséquence trouver sa place. La discrimination, qui constitue habituellement un frein au moment du recrutement ou dans la poursuite d'une carrière, est intrinsèquement contraire à leurs valeurs humanistes.

Cependant, dans nombre d'organisations qui poursuivent une utilité sociale, les salariés, les bénéficiaires ou usagers ne sont pas ou que peu représentés. Ces entreprises, dont l'objectif, selon l'article 2 de la loi, est « *de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté... à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale* » n'appliquent pas systématiquement les « *bonnes pratiques* » de l'ESS, notamment « *les modalités effectives de gouvernance démocratique* », « *la concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise* », « *la politique salariale et l'exemplarité sociale* », « *le lien avec les usagers et la réponse aux besoins non couverts des populations* », « *la situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations* » fixées par l'article 3.

Certes, le CVS (Conseil de la Vie Sociale), institué par la loi de 2002-02, est un lieu d'échange et d'expression important pour toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement dans lequel est accueilli l'utilisateur. C'est une instance collégiale qui a pour vocation d'associer les usagers au fonctionnement des établissements. Mais son avis consultatif ponctuel, rendu souvent par les usagers les plus autonomes qui ont la faculté de s'exprimer oralement, ne donne une vision que parcellaire du projet de vie des personnes, qui plus est contrariée par les diktats financiers et réglementaires prioritaires.

Or, si le champ de l'économie sociale et solidaire veut servir d'exemple aux sociétés de capitaux, elle se doit de développer une gouvernance plus complexe et plus démocratique.

## II. APPROCHE DIDACTIQUE DE LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Une structure autogérée repose donc sur un partage égalitaire du pouvoir décisionnel et organisationnel entre tous ses membres. Mais comment mettre en œuvre un mode de fonctionnement de ce type « sans hiérarchie » ?

## 1. Une source d'inspiration : L'organisation réinventée de F. LALOUX

*« On ne change pas les choses en s'opposant à ce qui existe déjà, Pour que les choses changent, il faut construire un nouveau modèle qui rend l'ancien obsolète. »*

Richard Buckminster Fuller

L'ouvrage de Frédéric LALOUX « Reinventing Organizations »<sup>33</sup>, nous propose une étude comparative et pragmatique des structures fonctionnant de manière non hiérarchique et traite de l'émergence d'un nouveau paradigme de management.

L'auteur rend compte du travail d'observation et d'analyse qu'il a mené auprès d'une douzaine d'entreprises pionnières dans tout type de secteur d'activité (marchand, non-marchand, industrie, service, soin, éducation, etc..) dans le but de conceptualiser un nouveau mode d'organisation. Les entreprises témoins, parmi lesquels des grands groupes de plusieurs milliers de salariés, en activité depuis au moins 5 ans, ont été sélectionnées sur des critères de taille, un effectif exigé d'au moins 100 personnes comme en témoigne la liste ci-après :

- AES, Producteur et distributeur d'énergie, 40 000 collaborateurs
- BSO/origin, Conseil en informatique, 10 000 collaborateurs
- BUURTZORG, Soins à domicile aux Pays Bas, 7000 collaborateurs.
- ESBZ, Lycée à Berlin, 1500 personnes (élèves, profs, et parents)
- FAVI, Métallurgie, France, 500 collaborateurs
- HEILLIGENFELD, Hôpitaux psychiatriques, Allemagne, 700 collaborateurs.
- HOLACRACY, modèle de gouvernance d'entreprise
- MORNING STAR, Alimentaire (tomates), USA, 400 à 2400 collaborateurs.
- PATAGONIA, prêt à porter (sport), USA, 1350 collaborateurs
- RHD, Services à la personne, USA, 4000 collaborateurs
- SOUNDS TRUE, Media, USA, 90 collaborateurs et 20 chiens
- SUN HYDRAULICS, composants hydraulique, 900 collaborateurs.

Ces établissements ont la particularité de fonctionner efficacement sur la base de relations d'égal à égal, en dehors des hiérarchies et sans recherche obligatoire sclérosante de consensus. Une manière de procéder qui substitue la traditionnelle pyramide à un réseau horizontal, qui encourage la coopération plutôt que la compétition et favorise les mécanismes de décentralisation.

<sup>33</sup> LALOUX F. 2015, *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Clermont Ferrand, Diateino, 483 p.



En partant de « l'oubli » de l'existence de nos trois cerveaux, celui que nous connaissons tous mais aussi celui niché au cœur qui a autant de neurones que le cerveau d'une souris, et notre cerveau entérique, de la capacité de celui d'un chien, situé à l'estomac, découverts en 1860 par le Dr AUERBACH et redécouverts par Michael GERSON à la fin des années 1990, l'auteur souligne combien l'être humain est peu enclin à s'ouvrir à certaines réalités. En l'occurrence, notre pensée unique au regard du monde nous interdit de croire en une intelligence distribuée par trois systèmes nerveux dissociés, affranchis de toute hiérarchie.

Il part de l'hypothèse qu'au moyen d'un changement de paradigme renversant notre système de croyances, une nouvelle organisation harmonieuse, sociale mais aussi productive peut émerger, aidée par un outil internet « démocratisant ».

La modernité nous a certes apporté aisance et espérance de vie plus longue mais les diktats de ce modèle de société ne satisfont plus. De nombreux constats et études (telle celle de *Gallup* évoquée précédemment) concluent à l'obsolescence du modèle vertical hiérarchique.

L'évolution de la conscience humaine a été étudiée par plusieurs chercheurs, conduisant notamment à :

- La pyramide d'Abraham MASLOW,
- Le développement cognitif par paliers d'acquisition de Jean PIAGET ,
- la théorie de l'émergence cyclique des niveaux d'existence bio-psycho-sociaux de C. GRAVES précurseur de la spirale dynamique,
- le modèle du développement moral par stades de Lawrence KOHLBERG,
- le développement moral de Carol GILLIGAN,
- les étapes de la Foi de James W. FOWLER etc...

Nombre d'entre eux, défendent la théorie que cette évolution se fait par « bonds en avant » entraînant dans son sillage un nouveau modèle d'organisation.

Dans une conférence de 1965, Jean GEBSER soutenait « *Au cours de l'histoire de l'humanité, on a assisté à plusieurs mutations de la conscience. Une telle mutation se caractérise par la soudaine apparition de facultés nouvelles qui, pour s'exprimer, doivent passer par la conscience.* »<sup>34</sup>

Le propos ici n'est pas de reprendre comme l'auteur le fait, les couleurs de WILBER dans sa « Théorie Intégrale », pour les agréger aux types d'organisations correspondant aux étapes d'évolution de conscience ci-après :

- *Monde tribal* : le premier à avoir inventé la division des tâches. Naissance des toutes premières organisations : informel, chaotique, autoritarisme avec la peur ;
- *Traditionnel/agricole* : invention de l'organigramme, la relation chef/subordonné, les uniformes et les *process* répliquables qui ont donné lieu à des constructions

---

<sup>34</sup> GEBSER J., L'image de l'homme et la conscience. [http://www.jean-gebser-gesellschaft.ch/GTexte/Image\\_de\\_lhomme.pdf](http://www.jean-gebser-gesellschaft.ch/GTexte/Image_de_lhomme.pdf) (Consulté le 31 août 2017)

extraordinaires mais avec un concept d'organisation statique ;

- *Scientifique/industriel* : invention de l'innovation, l'optimisation des ressources, les services supports R&D (recherche et développement), RH (ressources humaines), les stratégies... ;
- *Post moderne / information* : invention des concepts de culture d'entreprise, empowerment, travail sur les valeurs.

Il n'est donc pas étonnant qu'un cinquième type d'organisation apparaisse, qui n'a pas encore de nom car tout juste en émergence. Un stade qui intègre les précédentes ères sans les opposer, que l'auteur rapproche de la couleur *Opale*, en référence à la pierre éponyme qui a des composants et reflets de toutes les couleurs.

Lesdites entreprises ont fait le pari de faire ce bond en avant en adoptant de nouveaux préceptes. Étrangement, ces établissements, qui cherchaient juste à rompre avec un modèle qu'elles considèrent obsolète et pourvoyeuse d'insatisfactions, ont adopté des pratiques similaires alors qu'elles ne se connaissent pas :

Après observation de ces pionniers, trois principes caractérisent cette évolution :

- ✓ « *Self management* », *autogouvernance* : absence de hiérarchie de pouvoir et de consensus mais une collaboration d'égal à égal au moyen d' « *advice process* » ou sollicitation d'avis, un compromis entre d'une part, un fonctionnement hiérarchique qui oblige à consulter les personnes concernées et les experts, et d'autre part un fonctionnement consensuel exhortant à la consultation des personnes concernées,
- ✓ « *Wholeness* », *plénitude de son humanité* : pouvoir être soi au travail, l'expression du plein potentiel humain et le retrait du « masque » professionnel qui entraîne énergie et créativité au travail et se manifeste notamment par la profondeur des rapports humains ou par les sourires, une description qu'on retrouve dans les propos de SOLID'AGRI évoquant ses agriculteurs (*voir annexe 3*),
- ✓ « *Evolutionary purpose* », *raison d'être évolutive* : absence de stratégie programmée et généralisée, au profit d'une évolution collective répondant à la raison d'être de l'entreprise.

#### Un exemple significatif de l'efficacité de ce mode de gouvernance

L'auteur raconte l'histoire de Rick, homme de 45 ans atteint d'une déficience intellectuelle, qui se retrouve seul aux urgences d'un hôpital un soir de fête, alors que son père vient de décéder brutalement. L'appel d'un fonctionnaire des services va déclencher tout un processus solidaire parmi les collaborateurs de RHD (*Resources for Human Development*), association qui a démarré en 1970 avec un contrat de 50 000 dollars pour ouvrir des services psychiatriques de proximité dans la banlieue de Philadelphie, qui compte aujourd'hui 4600 collaborateurs dans 14 Etats, offrant des services d'une valeur totale de 200 millions de dollars à des dizaines de milliers de personnes nécessiteuses.

Le premier postulat de l'établissement « *tout le monde a la même valeur en tant qu'être humain* » a conduit à considérer avec bienveillance la requête. Le second, qui fait confiance à l'humain, a généré une réactivité immédiate, le plaçant au-dessus de toute considération d'ordre contractuel ou financier. Et le troisième, qui considère qu'il y a plusieurs bonnes façons de résoudre un problème, a donné la souplesse nécessaire pour envisager une solution de repli dans un bureau aménagé provisoirement. L'auto gouvernance est au cœur de la qualité de l'accompagnement de cette association qui a induit cette liberté extraordinaire de décider dans l'instant de la meilleure solution. Leur volonté quant à elle, d'inviter « l'Humanité » de leurs collaborateurs au travail a développé une bienveillance intrinsèque, se traduisant par l'accueil chaleureux de ce « réfugié » inopiné.

Créer un environnement dans lequel chacun se sente suffisamment en sécurité pour se révéler tel qu'il est, constitue un défi pour n'importe quelle entreprise, plus encore pour une organisation qui s'occupe de personnes vulnérables ayant un réel et grand besoin d'évoluer dans un environnement bienveillant.

La singularité de cet ouvrage est d'être éminemment pratique. Des notions philosophiques tout autant qu'écologiques sont bien sûr soulevées du fait de l'intrication des thèmes abordés, sans toutefois négliger l'objectif pragmatique de ce corpus empirique, lequel va être complété par les études majoritairement de terrain qui vont suivre.

## 2. L'approche andragogique de la CLAIE

La CLAIE, acteur majeur du développement de l'ESS dans les Alpes-Maritimes, a porté le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)<sup>35</sup> depuis 2004, et a facilité l'accès à des expertises conseil à plus de 500 structures du département bénéficiant de ce dispositif.

Mandatée pour améliorer la qualité de l'emploi, elle a pris pour axe de travail la gouvernance. A ce titre, commencer mes investigations auprès de cette organisation semble tomber sous le sens.

Sans savoir que le terme d'« *empowerment* »<sup>36</sup> est largement repris dans le champ du handicap depuis les mobilisations internationales qui ont convergé à partir des années 60: le militantisme *par et pour* d'étudiants en quête d'égalité de l'*Independent Living Movement* aux Etats-Unis, l'ascendant exercé sur les orientations de l'ONU par *Disabled People International* au Canada, ou l'action politique d'*UPIAS* (Union of the Physically Impaired against segregation) en Grande-Bretagne, notre ambassadrice de la CLAIE fait d'emblée

---

<sup>35</sup> Créé en 2002 par l'Etat et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds Social Européen, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) permet aux structures d'utilité sociale employeuses (associations, structures d'insertion par l'activité économique, coopérative à finalité sociale) de bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, de consolidation et de développement de l'emploi.

<sup>36</sup> signifie littéralement « renforcer ou acquérir du pouvoir »

un parallèle intéressant : la gouvernance participative relève d'un processus dynamique qui s'inspire de l'*empowerment*. L'*empowerment* et la gouvernance participative sont en effet selon elle, deux approches interdépendantes, l'une portant sur l'individu, l'autre sur l'organisation.

Même si la CLAIE s'est davantage positionnée sur l'organisation, elle défend l'idée qu'on ne peut s'engager dans une démarche de gouvernance participative si on ne met pas les personnes en capacité de grandir elles-mêmes, selon un mode d'apprentissage collectif et dans une démarche d'amélioration continue.

Un mode d'apprentissage qui se doit d'être à la fois évolutif et adapté au contexte considérant la protéiformité de la gouvernance participative. Pour la CLAIE en effet, il n'y a pas de définition unique, quand bien même cette approche exige selon elle plus de cadre que le modèle classique.

Le principe n'est pas de décider de tout, tous ensemble, tout le temps mais de permettre à chacun de prendre voix au chapitre. En quelque sorte, la question est d'impacter un système, créer un cercle vertueux en insufflant un courant participatif pour l'ensemble des acteurs qui auront tout loisir de fonctionner dans des espaces d'interactions, en rôles hiérarchisés ou pas, le système horizontal n'étant pas obligatoire.

L'objectif final de cette forme de gouvernance consiste à améliorer la motivation des équipes, la richesse des projets, la satisfaction des bénéficiaires, et bien sûr l'impact sur l'emploi, rejoignant en cela leur postulat de départ de travailler la gouvernance pour améliorer la qualité du travail.

La CLAIE fait également le constat que les gens ont de plus en plus besoin de mettre du sens dans leur travail, d'être considérés, acteurs et il s'avère qu'ils ont des choses très riches à apporter. Certains décideurs ou porteurs de projet se lancent, avec un réel désir de transformer leur gouvernance vers du participatif, comme les nombreuses entreprises suivies dans le cadre du DLA, et d'autres, des « *poches de petits gaulois* » qui tardent à provoquer la démarche, souvent parce qu'ils ne possèdent ni clés ni outils.

La CLAIE a pris le parti d'actionner les leviers suivants : plus on donne aux gens la possibilité d'agir, plus ils vont se mettre en mouvement et plus ils seront considérés, plus ils seront motivés. Ce sont là des allégations qui doivent être au cœur d'un projet de gouvernance participative et guider toute tentative de dirigeant vers ce type de démarche.

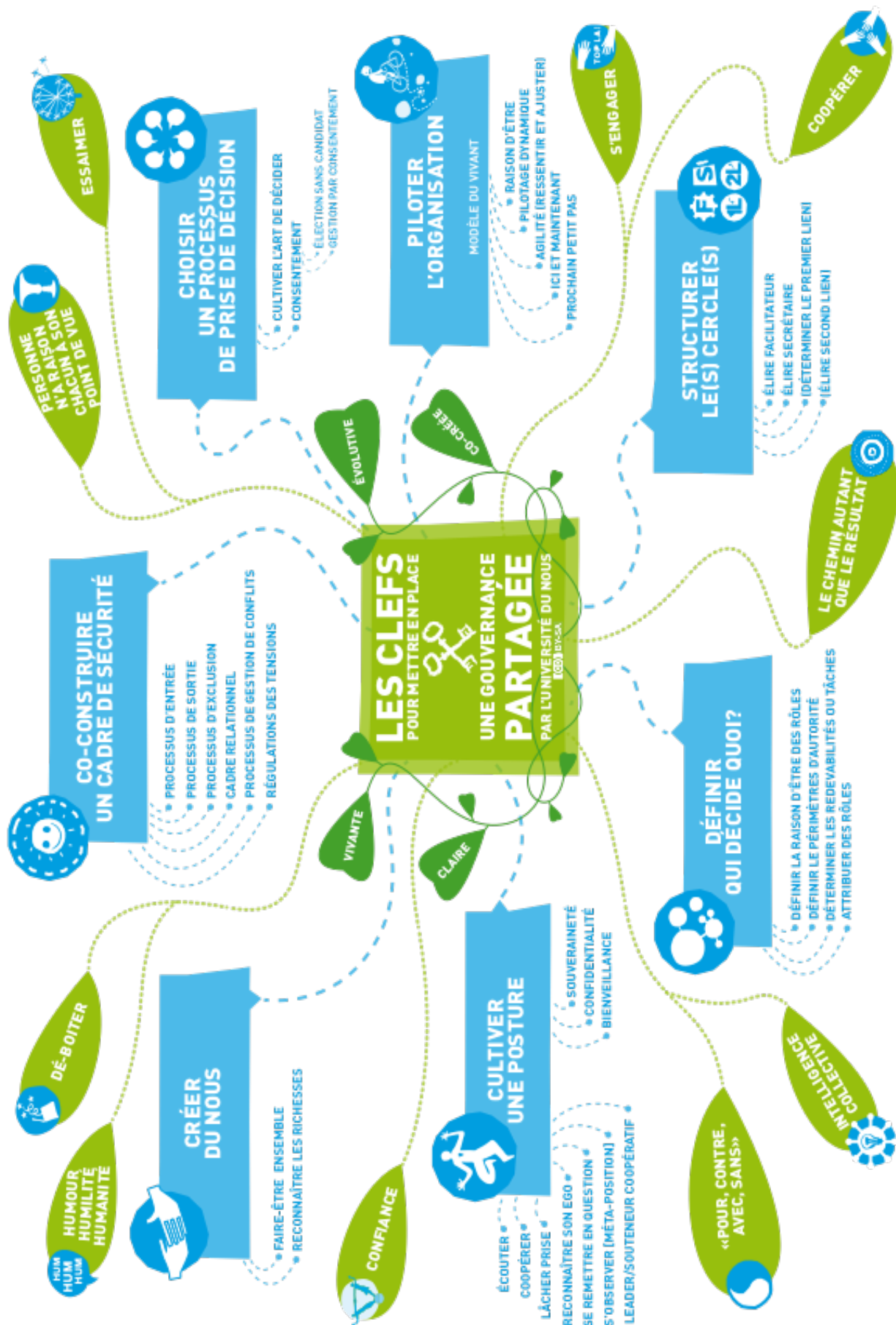
Outre une relation basée sur la confiance, ladite approche requiert également du travail, une stratégie d'entreprise claire, partagée avec tous, une interconnaissance entre les acteurs, et de l'analyse réflexive avec une question omniprésente : « est ce que je donne les capacités aux personnes de s'impliquer ? »

Cette question est primordiale et se pose avec encore plus de force dans le cadre d'un projet dans le champ du handicap. Dans le cas du projet de l'association HAPPY HAND,

répondre précisément à la question : « Pourquoi est-ce un enjeu qu'il y ait cette gouvernance participative ? » s'avère prioritaire.

Notre interlocutrice donne, sans détour, des éléments de réponse à la problématique soulevée dans ce Mémoire et confirme la pertinence et l'impact sur l'inclusion des personnes en situation de handicap : « *Considérer toutes les parties prenantes va favoriser leur « empowerment », les faire grandir mais faire aussi évoluer l'organisation. La gouvernance participative pose la question de la place qu'on donne à chacun et implique de lui donner la capacité de participer* ».

Ci-dessous, *mind map* (carte mentale) de la CLAIE



### 3. Des approches pragmatiques

Ces études ont pour ambition de donner à voir au lecteur des exemples concrets d'un processus « d'anthropologisation » d'entreprises qui ont pour objet commun d'allier compétitivité économique, gouvernance partagée et réussite sociale ; des établissements où la logique financière n'est pas le seul élément pris en compte et qui pourtant parviennent à être « productifs », en croissance régulière, générateurs de profits et créateurs d'emplois.

#### 3.1. Une entreprise marchande avant-gardiste : les aciéries d'Alexandre DUBOIS

L'exemple d'Alexandre DUBOIS qui dirigea les *Aciéries de Bonpertuis* (Isère) de 1920 à 1964, symbolise l'engagement d'un « patron réformateur » souhaitant bâtir un nouveau modèle d'entreprise fondé totalement sur la gestion participative, qui milita sa vie durant pour l'émergence de ce concept.

La participation des salariés à la gestion était un phénomène très minoritaire à cette époque, cantonnée à quelques expérimentations, qui subordonnait ce concept à une nécessaire participation au capital. En aparté, il convient de relever que cette théorie est démontée par l'étude de Frédéric LALOUX qui établit que les douze entreprises étudiées travaillent selon le seul principe participatif portant sur l'organisation, une sorte d'« actionnariat psychologique ».

Se démarquant des pratiques d'une grande partie du patronat d'alors, M. DUBOIS prend une posture avant-gardiste en militant pour une vie syndicale active, en associant les salariés à la prise de décision et en faisant rapidement de cette entreprise un projet collectif basé sur des principes de gestion participative et de communauté de travail.

Aux yeux d'Alexandre DUBOIS, la réforme de l'entreprise constitue la priorité absolue en matière sociale. « *Ce lieu traditionnel d'affrontements doit se transformer, grâce à l'effort commun des intéressés, en un centre d'échanges de services dans lequel la direction et le travail recevraient chacun la juste rémunération de leurs apports respectifs* ».

La clé de la réussite réside selon lui dans une double réforme, psychologique et structurelle, qui viserait à construire une forme organisationnelle satisfaisante, propre à dépasser les limites socio-économiques des entreprises traditionnelles, héritières d'un « *taylorisme déshumanisant allié à un paternalisme déresponsabilisant* » (G. FRIEDMAN, 1961)<sup>37</sup>. En conséquence, fonder l'entreprise sur la notion de communauté lui apparaît comme l'alternative à des desseins égalitaires conformément aux propos recueillis en 1942 : « *l'entreprise forme une personne morale distincte qui se perpétue à travers les hommes qui la constituent. Elle constitue un tout économique et social dont le but n'est pas seulement de réaliser un bénéfice ni de procurer aux ouvriers leur gagne-pain quotidien. C'est une œuvre en commun de tous les participants pour un service à rendre. Ce doit être*

<sup>37</sup> FRIEDMANN G. 1956 / 2012, *Le travail en miettes*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 294 p.  
Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

*une communauté de travail ».*

Il articule donc son concept participatif autour de deux axes : d'une part, l'intégration des salariés et des représentants dans les instances décisionnelles, au-delà des seules dispositions légales, d'autre part, une relation de confiance qui se traduit par des contrôles uniquement portés sur les résultats, jugeant les ouvriers aptes à s'auto-évaluer et à trouver des solutions à leurs problèmes opérationnels.

Il impulse un mécanisme inédit liant deux entités juridiques distinctes, qui reconnaît que l'ensemble est un centre d'échange de services (et non de choses) comprenant certes du capital et de l'argent mais aussi du travail et des idées créatrices. Il invite par ailleurs les nouvelles entreprises à se constituer d'emblée sur le principe de la gestion participative.

A plusieurs titres, cette expérience réussie est riche d'enseignements. Elle pose les bases d'un modèle de gestion participative : confiance et communication, implication dans la gestion, association au capital et partage des bénéfices. Elle démontre également la viabilité économique de ce type d'entreprise. Elle témoigne, à l'instar des propos de F. LALOUX et des structures interrogées, du rôle prépondérant et du nécessaire engagement intrinsèque du dirigeant. Cet entrepreneur, et au-delà de lui le courant qu'il a distillé, défend une vision stratégique globale, qui agrège les sphères économiques et sociales et place l'humain au centre du projet collectif. C'est selon lui la seule façon de jeter les bases d'une entreprise harmonieuse qui « *fidélise le capital et capitalise le travail* ».

Spécialiste mondial de l'acier de coutellerie qui exporte sa production dans plus de 50 pays et emploie 130 personnes, les Aciéries de Bonpertuis peuvent s'enorgueillir d'avoir célébré en 2014, 580 ans d'existence dans le domaine de la métallurgie et diversifié largement son activité.

L'histoire ne dit pas si cette longévité tient à l'empreinte d'un homme dont la réforme a disparu avec lui, le conseil d'administration ayant à son décès adopté, en accord avec la société de travail et les syndicats, un statut unique afin de faciliter un projet de fusion, et interrompu en 1986 les principes communautaires ainsi que la répartition des bénéfices.

Dans un ouvrage postérieur, LIKERT<sup>38</sup> démontre que l'intégration des salariés aux décisions s'avère être une clé de la performance et qui plus est, répond aux aspirations profondes des salariés qui se sentent reconnus et rétribués par rapport à leur travail.

### **3.2. Un projet d'éco-lieu en perspective : le cas de ALTER AZUR**

ALTER AZUR est une association des Alpes-Maritimes qui poursuit plusieurs objectifs : lancer des actions de collectifs citoyens (ou groupes de Transition) sur des thématiques culturelles, sociales, éducatives..., et contribuer à la naissance d'écosystèmes nouveaux dont un projet actuel d'éco-lieu consistant en l'ouverture d'une maison en co-location, ouverte au public pour des conférences, formations, spectacles, soins bien-être...

Le co-fondateur interviewé (*cf. annexe 2*) souligne, au même titre que les autres personnes

<sup>38</sup> LIKERT R. 1974, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, GAUTHIER-VILLARS, 264 p.

Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique



prises en référence, la nécessité d'une volonté initiale forte pour impulser une gouvernance participative, une démarche qui ne s'improvise pas et qui doit donner matière à penser, à réfléchir autrement et à agir.

Un fonctionnement démocratique qui revient à « *signer un pacte avec le collectif* », générant davantage de créativité, de prises d'initiatives et de responsabilités partagées à tour de rôle.

Il évoque le « *bon sens* » et encourage à recréer volontairement cette « *façon dont un humain pourrait fonctionner s'il n'était pas conditionné* », notion qui semble avoir été instaurée intuitivement par SOLID'AGRI, une entreprise qui fera l'objet du prochain chapitre.

Il insiste sur une étape préalable fondamentale développée par F. LALOUX, « *la déconstruction des acquis, des préjugés et de l'ego* ». Quand bien même les autres personnes interrogées ne la nomment pas, cette notion se glisse pourtant subrepticement dans nombre de leurs propos.

L'ego se caractérise en effet par un repli sur soi, bien éloigné des desseins philanthropiques et participatifs de chacune des expériences qui sont prises en exemple dans ce travail. La CLAIE, en faisant la liaison entre rompre « *la posture « haute » de celui qui prend en charge* » aux fins de « *responsabiliser, d'inclure les personnes marginalisées* » et « *d'établir une vraie relation où chacun, de part et d'autre, apprend* », sous-tend d'accepter de sortir d'une zone de confort et d'un mode de pensée unique, qui figent les individus dans leurs convictions et les empêche de se remettre en question.

Or, chacun sait que se prendre pour son égo est un phénomène avant tout inconscient, reconnaissable par la souffrance et les répétitions de schémas qu'il génère, par conséquent antagonique au bien-être convoité par les modèles participatifs. Un égo à l'origine également de conflits interpersonnels, que tous ceux en marche vers un système autogéré ont le souci de réduire voire d'abolir, au profit d'une relation basée sur la confiance, la bienveillance et le respect. Rien d'étonnant à ce que ce souci de communiquer et d'apprendre à le faire, par une écoute active ou une communication non violente (CNV), définie par son concepteur Marshall B. ROSENBERG comme « *le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant* »<sup>39</sup>, (ROSENBERG, 2003, p.10), soit au cœur de tous les propos recueillis pour cette étude.

A ce propos, les méthodes et les outils, relativement abondants, doivent être utilisés avec souplesse et discernement pour échapper à tout dogmatisme, pour reprendre l'image de notre interlocuteur, l'habileté résidant dans l'art de trouver un modèle efficace qui laisse de la latitude aux acteurs et suscite leur envie de coopérer. Dans ce type d'approche en effet, la réussite est corrélée, pour l'ensemble des personnes interrogées, à la participation du

<sup>39</sup> ROSENBERG M-B., 2003, La communication NonViolente au quotidien, Jouvence, Archamps, 91p.

plus grand nombre. Et ceux qui n'adhèrent pas à l'état d'esprit collectif, que la source documentaire soit empirique ou bibliographique, finissent par s'exclure d'elles-mêmes.

Par ailleurs, le représentant d'ALTER AZUR, membre d'un collectif plutôt jeune, ne manque pas de faire la part belle au numérique, notamment pour consulter en nombre et légitimer une décision rapidement. Il corrobore en cela les réflexions exprimées par F. LALOUX : « avec Internet, une nouvelle représentation du monde émerge : non seulement un réseau d'intelligences distribuées et connectées est possible, mais il est peut-être encore plus puissant qu'un système hiérarchique centralisé ». <sup>40</sup> (LALOUX, 2015, p.22)

Il entrevoit aussi dans ces outils électroniques, des facilitateurs pour les personnes à mobilité réduite, un moyen d'éviter une restriction de participation, même s'il avoue n'avoir jamais eu le besoin ni vraiment l'idée de se pencher sur la question. Un acte manqué qui semble davantage relever d'un réflexe non-discriminatoire, considérant sa perplexité face à une possible attitude de rejet de la personne handicapée. Un comportement qu'il juge inacceptable dans la vie courante et encore moins dans le cadre de l'ESS, *social et solidaire* comme son nom l'indique.

Les réserves qu'il formule quant à la nécessité de s'assurer, de manière générale, de la bonne compréhension des parties prenantes avant adoption de quelconques mesures, se confirment lorsqu'il s'agit de personnes présentant des déficiences intellectuelles. Il alerte sur le risque de décider à l'encontre de leurs intérêts et de ceux du groupe, si tant est qu'elles n'aient pas pris la mesure des situations. Il suggère un accompagnant, interne ou externe, pour l'aide à la prise de décision.

La créativité qu'il prône se dévoile dans sa suggestion de créer un label qui dirait : « demandez-nous, on est ouvert à vos doléances et suggestions afin de mieux vous accueillir ».

Et comme toutes les personnes interrogées, il évoque ce processus continu « La bonne nouvelle dans une démarche de transition, personnelle avant d'être collective, c'est qu'on se sent mieux, la mauvaise c'est qu'on se rend compte que ce processus va durer toute sa vie ».

La convivialité qui ponctue ses actions contribuera probablement à engendrer cette patience qu'il est le seul à préconiser expressément.

### **3.3. Une entreprise dans le champ du handicap : le cas de SOLID'AGRI**

L'idée part une fois encore d'une personne, ingénieur agronome qui fait un double constat plutôt paradoxal. D'une part, une région agricole, le Vaucluse, marquée par un déficit d'agriculteurs, d'autre part des personnes fortement motivées mais qu'une déficience

---

<sup>40</sup> LALOUX F. 2015, *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Clermont Ferrand, Diateino, 483 p.

intellectuelle handicapée professionnellement. Elle décide avec l'aide de quelques administrateurs bénévoles de créer SOLID'AGRI, une société qui accompagne et forme ces personnes au travail agricole afin d'être en capacité d'offrir des prestations aux exploitations en manque de main-d'œuvre.

Huit ans après le lancement de cette entreprise, le bilan financier tout autant que le bilan social s'avère extrêmement positif. Le premier aspect crédibilise l'action et vient étayer les arguments de viabilité économique. L'interview réalisé auprès d'une dirigeante (cf. annexe 3) abondera bien sûr plus largement sur le volet social.

Initialement, je trouve curieux que mon *benchmarking*<sup>41</sup>, au regard des critères nécessaires à mon étude - une gouvernance participative appliquée par une structure d'utilité sociale dans le champ du handicap-, me conduise vers cette entreprise que la CLAIE me recommande à son tour.

Cette convergence n'a pourtant rien d'étrange pour l'administratrice interrogée ; elle constate la rareté des structures relevant du champ du handicap qui adoptent une démarche d'intégration de leurs bénéficiaires à leur gouvernance. Ce mode de fonctionnement participatif ne se résume pas à la consultation ponctuelle d'un CVS (Conseil de la Vie Sociale). Il doit imprégner chacune des réflexions, des orientations, et bien sûr des décisions prises, miser sur la complémentarité des parties prenantes et viser l'équilibre entre les intérêts particuliers et le bien commun.

La vive et intime motivation de la personne fondatrice transparaît et s'impose comme un critère commun à toutes les approches observées, qu'elle soit andragogique par la CLAIE ou pragmatiques comme celles de DUBOIS ou ALTER AZUR. Outre sa forte volonté d'impliquer les salariés dans la structure, de les accompagner vers un dessein émancipatoire et une éventuelle montée en compétences, ce qui ressort notablement, c'est sa pleine appropriation du processus : « *je ne peux plus fonctionner autrement, sinon je n'y trouve plus de sens. Je l'applique donc chaque fois que je le peux* ». C'est devenu un réflexe de pensée, d'agir tout comme les dirigeants d'entreprise analysés par F. LALOUX. Et comme nombre d'entre eux, la ou les méthode(s) suivie(s) relèvent initialement de bon sens mue(s) par un mobile éthique.

Outre les bons résultats, preuve tangible d'efficacité de ce modèle, elle invoque aussi une présence quasi absolue aux réunions et un taux d'absentéisme faible, en nette diminution depuis l'ouverture de l'établissement. Et comme cet auteur, mon interlocutrice évoque la nécessité d'un appui des administrateurs, des décideurs, notamment pour la pérennisation du système. A ces indicateurs, on peut probablement ajouter l'absence de mouvement de grève à l'instar des aciéries de Bonpertuis durant le pilotage par A. DUBOIS.

Pour la CLAIE, la particularité de SOLID'AGRI réside dans le fait que ses salariés sont aussi ses bénéficiaires, et leur réussite, dans la mise en place de clés pour que les personnes puissent se saisir de la gouvernance et du management du projet. Un succès collectif certes mais des victoires personnelles indiscutables :

---

<sup>41</sup> benchmarking : étude et analyse de modes d'organisation d'autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur

- La montée en compétence de quatre personnes reconnus travailleurs handicapés, deux d'entre elles promues à des postes de chefs d'équipe occupés précédemment par des personnes dites « valides »,
- Une entreprise aujourd'hui qui repose uniquement sur des travailleurs reconnus handicapés,
- La création d'une légumerie pensée et initiée par eux,
- Un esprit d'équipe bienveillant et coopératif,
- Un logement privé et indépendant pour des personnes hébergées initialement en foyer,
- Une prise de parole en public dans le cadre d'une action de sensibilisation scolaire,
- Des démarches personnelles de permis de conduire, de consultation orthophonique...

Au-delà de l'observation de la CLAIE relative à la rupture de la posture « *haute* » de celui qui « *prend en charge* » habituellement, on assiste ici à un véritable retournement des rôles. Une fois les situations de handicap désamorçées, ces individus se révèlent être la force vive de l'entreprise, générateurs de richesses et acteurs économiques d'un territoire à part entière.

Un « *système qui fonctionne bien* » comme déclare Philippe, client qui l'a « *d'ailleurs présenté à plusieurs de ses collègues vignerons* »<sup>42</sup>. Un succès dû à l'investissement d'une personne à l'origine du projet, qui continue d'observer une vigilance de tout instant afin de maintenir la motivation, confiant que « *de simples détails peuvent mettre à mal le processus* », tout en réfrénant un éventuel débordement de personnes discriminées, souvent brimées, à l'aune d'une liberté nouvelle.

### III. UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE : LE COLLECTIF HAPPY HAND

Toutes ces investigations nous renseignent sur les conditions de succès du développement des mécanismes de gestion participative. Bravant les écueils de lancement qui peinent ou qui avortent, toutes celles qui ont concrètement abouti, témoignent d'une conjugaison heureuse entre équilibre économique et progrès social, qui peut aller, le cas de l'entreprise vaclusienne étudiée le démontre, jusqu'à une parfaite insertion professionnelle doublée d'un constat émancipatoire pour la population fragilisée qui nous intéresse.

Au regard de cet argumentaire, le collectif nourrit la conviction qu'un modèle horizontal d'organisation est non seulement possible, mais souhaitable. Cet idéal, qui est l'un des éléments centraux de leur ADN et de leur culture guide beaucoup de leurs décisions. Il se soucie de construire une organisation qui prend corps, dure et a de l'influence, sans reproduire de hiérarchie formelle ou informelle.

<sup>42</sup> [https://youtu.be/t\\_W55ke\\_D0w](https://youtu.be/t_W55ke_D0w)

Il n'a pas encore intégré pleinement les bénéficiaires dans son processus de décision mais tout le travail fait jusqu'à présent permet de réfléchir aux limites et aux atouts de la gouvernance participative et de dresser l'ossature d'une entreprise qui se veut relever de ce type de gouvernance.

## 4. Ses caractéristiques : un cercle vertueux

### 4.1. Un état d'esprit

Le projet naît de rencontres de personnes concernées par le handicap ou juste sensibilisées à la cause, de leur impulsion et de leur volonté commune d'accroître la participation sociale des populations fragilisées par la sensibilisation et le développement de solutions alternatives.

Cette capacité d'innovation se concrétise par :

- Un mouvement éclectique d'individus motivés, compétents dans des domaines divers, complémentaires et pas nécessairement touchés par le handicap,
- Des sorties et des événements accessibles, attractifs et joyeux,
- Un fonctionnement basé sur un engagement bénévole, du sponsoring et mécénat,
- Une configuration –statut, gouvernance, inclusion- en cohérence.

Ce collectif prend progressivement la mesure des valeurs qui coalisent le groupe.

#### ▪ Une construction identitaire

Avant de songer à créer une nouvelle entité, des démarches sont entreprises auprès des associations existantes s'orientant vers un regroupement. Différents facteurs font renoncer à cette hypothèse : l'absence de proposition de coopération, la divergence conceptuelle, le choix circonscrit à un type de pathologies....

En conséquence, trois personnes fondent l'association en mars 2015 sur la base de leurs convictions, de leurs aspirations et des compétences qu'elles sont en mesure d'apporter à ce mouvement. Les membres fondateurs entreprennent de fédérer tout d'abord dans leurs cercles privés ou professionnels respectifs. Le réseau s'étend ensuite grâce au bouche-à-oreille, événements, vente de chocolats en circuit court, annonces presse, interviews dans les radios locales, flyers, publications régulières sur les réseaux sociaux, journées mêle-anges, démarchage auprès d'entreprises, de fondations...

L'objet ne se veut pas restrictif à un type de pathologie mais incluant, solidaire, progressiste et favorisant le milieu naturel. L'identité de l'association est trouvée : l'INCLUSION par la positivité et l'écologie, « Inclure par Nature ».

La positivité qui rompt radicalement avec le stéréotype habituellement pathétique produit par le handicap, se traduit par des actions placées sous le signe de la joie : des projets qui contribuent au bonheur fugace ou durable de tous les acteurs et dont les

ingrédients essentiels reposent sur le rapport à l'autre : que l'individu, quel qu'il soit, se sente considéré comme une personne « équi-valente » (de la même valeur), aimable, susceptible d'être aimé, et reconnu comme apte à donner quelque chose à l'autre.

La convivialité est un atout important de toutes les associations –*cf.* ALTER AZUR-, mais d'autant plus quand il s'agit de public vulnérable ou marginalisé n'ayant pas confiance dans leur propre capacité d'agir. C'est une première étape d'implication. Leur engagement pourra être sollicité dans un second temps, dans la mesure où une envie de partage est née.

La préoccupation écologique, quant à elle, est au cœur de tout le dispositif, des manifestations comme du projet d'éco-lieu.

#### ▪ Une vision, des valeurs et des principes d'action

HAPPY HAND se définit comme une association porteuse d'un idéal de société qui prône une culture humaniste avec pour VISION de « Bâtir un Handicap Citoyen ». Celle-ci se décline selon les valeurs et les principes d'action ci-après définis :

VALEURS	PRINCIPES D'ACTION
La bienveillance	Considérer l'autre dans sa singularité, son entièreté et sa complémentarité et valoriser ses forces plus que pointer ses faiblesses
L'inclusion	Privilégier la non-discrimination et une approche à visée inclusive (plutôt que la discrimination positive) en s'inscrivant dans un tissu local et en créant des liens sur le plan national
L'audace	Avoir la volonté de toujours mieux comprendre les besoins et de sortir des sentiers battus pour y répondre en recherchant des solutions pas seulement innovantes mais surtout adaptées, favorisant l'inclusion, le bien-être, l'éthique et l'équité
L'éco-citoyenneté	Comprendre, respecter et prendre soin de la Terre Comprendre, respecter et prendre soin du Vivant
La solidarité	Développer la solidarité sous toutes ses formes, notamment la solidarité citoyenne défendant pour tout individu son droit à développer son autonomie, ses compétences, ses relations, notre société devant trouver les moyens de favoriser cela pour tous
La joie	Instituer la Joie

Sa conception de l'accompagnement repose sur la conviction que tout individu, enfant, adolescent, adulte, et notamment celui qui est fragilisé, différent, est toujours en capacité

d'augmenter, d'améliorer, de maintenir son autonomie et doit être reconnu par sa singularité.

Les acteurs partagent un même système de valeurs qui pousse à porter une attention spécifique aux situations les plus complexes, aux personnes les plus en difficulté pour lesquelles il n'existe pas une solution unique prédéfinie.

#### ▪ **Des savoirs individuels et un savoir-faire collectif**

La particularité du collectif repose sur sa composition hybride, constituée dès le départ d'individus différents, avec des parcours professionnels et universitaires bien distincts et des compétences providentiellement complémentaires. Cette constitution hétéroclite, qui respecte chacun dans son originalité et sa richesse depuis son démarrage, produit une émulation créatrice rare, perceptible par chacun des porteurs de projet. Certains d'entre eux ont fait leur « *job out* »<sup>43</sup> et s'érigent contre la reproduction d'un système hiérarchisé et clivant traditionnel. Le mode de gouvernance choisi ne peut qu'être de type démocratique.

La plupart n'ont pas de formation médico-sociale ni d'expérience dans le domaine mais une envie forte d'être utile et d'acquérir de l'aisance avec le handicap. Ils développent ainsi un savoir-faire fondé sur l'expérience, en permanence enrichi par la recherche de réponses idoines, les anticipant autant que possible. Une expérience toujours en mouvement, toujours questionnée, qui se nourrit de la recherche de solutions, adaptées, innovantes.

## **4.2. Des actions de terrain concrètes et un idéal en construction**

Ce collectif poursuit deux types d'action distincts, l'un nourrissant l'autre, deux types de projets interdépendants :

### ✓ Des actions de terrain

Les actions de terrain listées sommairement ci-après permettent de créer une communauté de soutien et d'entraide, de « brasser » différents profils, de monter en compétence, de faire connaître le mouvement, de comprendre les besoins et d'y faire face pragmatiquement.

#### - *Les journées « Mêlé-Anges »*

Chaque mois, une journée « Mêlé-Anges » est organisée dont le principe est d'organiser une sortie attractive, ludique, qui soit accessible à tous, avec ou sans handicap, autour d'une activité éducative, culturelle, ou sportive.

Ces sorties se font sur la base du bénévolat, du sponsoring et mécénat. Ce faisant, elles permettent de constituer et d'agrandir le réseau de partenaires, de répondre à l'objectif de sensibilisation au travers du « faire ensemble », de simplifier la vie des membres et des aidants (prêt d'un minibus, repas offerts par un traiteur..) de proposer des prestations de

---

<sup>43</sup> « Art de renoncer à un poste bien payé pour se reconvertir vers un métier faisant sens »

qualité (avion, jet ski, tandem ski, fête monégasque, fête des citrons...) à un prix forfaitaire modéré.

Ces initiatives procurent des moments conviviaux de partage et de mixité, propres à créer du lien mais également à attirer les membres et sympathisants susceptibles d'adhérer à la cause défendue et à son projet dans sa globalité.

- *Les manifestations et événements*

Des événements co-organisés, co-financés, ponctuent leurs parcours, des temps forts d'échange sur le même principe d'accessibilité à tous, des soirées mais aussi des marchés solidaires ou la vente de chocolats.

- *Les outils numériques*

Régulièrement des articles, photos, vidéos en lien avec le handicap ou l'écologie sont publiés sur les réseaux sociaux et le site internet. Ces publications se veulent avant tout optimistes, écologiques, solidaires mais avant tout fréquentes, ce qui génère un taux de suivi en constante évolution.

- *La promotion et la médiatisation*

Le collectif saisit les diverses occasions pour s'exprimer dans la presse écrite et radiophonique et ainsi sensibiliser à la cause du handicap.

✓ *Un futur projet en construction*

Certains des acteurs opérant sur les actions évoquées supra, travaillent également sur un projet d'éco-lieu à visée inclusive en milieu naturel, accessible à tous, notamment aux personnes en situation de handicap, dont le projet d'accompagnement s'articule autour du vivant, -humain, animal ou végétal-, et s'appuie sur des activités éducatives, thérapeutiques et agricoles issues de l'économie locale, solidaire et éco-responsable.

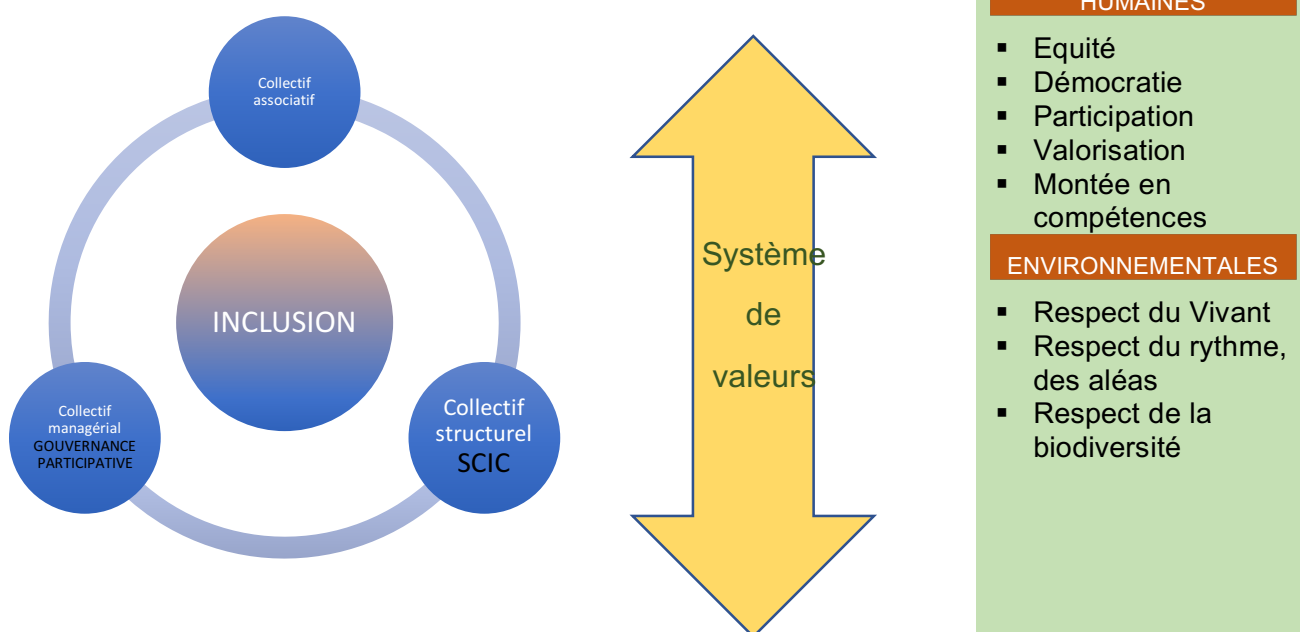
Cette implantation ancrera l'association dans la vie locale en offrant un espace unique en son genre, réaménagé selon le concept d'« Universal Design » (ou conception intégrée), permettant aux personnes trop souvent marginalisées de trouver une place au sein de la cité, de transformer la ville en un environnement bienveillant, partant du postulat que c'est l'environnement qui doit comprendre et s'adapter à la personne, et non l'inverse.

C'est ce projet qui constituera le principal objet d'étude de ce chapitre.

### **4.3. Une configuration idoine étudiée**

Le projet revêt d'emblée, de par l'ensemble de son dispositif, un caractère innovant. Une des spécificités et non la moindre est d'associer, au regard de ce qui a été soulevé précédemment, toutes les parties prenantes à son élaboration et à sa mise en œuvre.





#### ▪ L'organisation fonctionnelle

Constatant les bénéfices d'un système alternatif de ce type et à l'issue d'investigations telles que celles exposées supra, le modèle s'est imposé au sein du mouvement : la conviction de devoir décliner ce qui fonctionnait pour nous au niveau des futurs salariés et intervenants sur l'éco-lieu. Car les effets sont bien réels et multiples :

- l'affirmation du soi : qui invite à venir au travail avec son entièreté d'être, dans la plénitude de notre humanité,
- une pleine implication à « vivre » son engagement,
- une force de proposition individuelle et collective,
- des compétences propres, mais aussi des difficultés ou des insuffisances, partagées.

et se traduisent par :

- une plus grande implication et assiduité à la tâche,
- une plus grande solidarité entre chacun.

*Tout ce qui est vraiment grand et enthousiasmant  
a été créé par des individus qui ont eu la possibilité de travailler librement.*

Albert EINSTEIN

Ce mode de gouvernance est unanimement adopté mais la vigilance doit conduire à l'enrichir et à le faire évoluer, en multipliant les espaces de rencontre comme souligné par les diverses personnes interrogées (*cf. entretiens en annexe*), afin d'affiner les conditions de son déploiement, de poursuivre l'appropriation de la philosophie du projet et d'organiser

le processus collaboratif à travers lequel émergera progressivement une solution satisfaisante.

Sans vouloir élaborer une doctrine de la gouvernance associative, il s'agit d'enrichir l'intelligence de sa propre gouvernance, d'armer les parties prenantes d'expérience et d'exigence pour porter partout dans la société la vitalité démocratique. Le terme de vitalité -et non d'idéal ou de modèle démocratique- est utilisé à dessein car aucun système de règles, d'élection ou de contrôle ne garantit le fonctionnement démocratique une fois pour toutes.

Comme toutes les associations, celle-ci considère qu'elle a une responsabilité particulière. La question de la gouvernance n'est pas une question parmi d'autres ; c'est la question dont la réponse conditionne l'évolution de l'intention initiale d'équité en capacité d'agir, en un « faire ensemble ». Le concept de gouvernance participative a surgi le jour où ils ont réalisé que la vitalité démocratique de l'association se niche dans chaque recoin de leur activité : dans la qualité de l'information donnée aux administrateurs, dans la spontanéité de l'action des bénévoles, dans la richesse des partages, dans la diffusion des comptes-rendus et autres publications, dans la transparence des comptes, dans la participation au choix des projets associatifs...

- **L'organisation opérationnelle**

- ✓ Les pratiques

Une auto gouvernance productive n'est pas un processus spontané. Pour garantir son fonctionnement, il faut développer des moyens efficaces pour accompagner les équipes (formations, coaching, partages de savoir-faire, outils de gestion) sans tomber dans le piège d'édicter des règles et des procédures imposées propres à créer de l'inertie et à détruire la créativité. La solution consiste principalement à accompagner l'équipe et à renforcer son potentiel.

- ✓ La hiérarchisation des projets

Il s'avère cependant difficile de changer de paradigme et de faire confiance à l'intelligence collective, au génie humain.

C'est pourtant bien ce qu'il faut faire quand il s'agit de hiérarchiser les projets. Chacun en effet réorganise ses priorités sur la base de ce qu'il considère comme le plus important, le plus urgent, ou le plus « sympa » à faire. Car certains jours, une rédaction de devis ou un démarchage client semble insurmontable, et se révélera contre-productif, alors que les mains dans la terre ou une balade à cheval seront des plus bénéfiques, et s'avéreront riches d'enseignement à bien des égards (identifications de points de dysfonctionnements, difficultés ergonomiques...).

L'acceptation d'un biorythme individuel s'avère indéniablement plus adapté à l'être humain en général qui est soumis aux aléas situationnels mais plus encore à un public atteint de

pathologies qui a des difficultés à identifier et à exprimer ses troubles et humeurs. Il appartient à l'équipe d'avoir la bonne appréciation entre stimulation et respect d'une pause.

✓ La prise de décision

Cette organisation ne signifie pas qu'il n'y a pas de responsabilisation mais elle est co-partagée et chaque fois que quelqu'un accepte un rôle il s'engage auprès de ses pairs.

L'outil de prise de décision, la « sollicitation d'avis », recommandé par F. LALOUX, sera majoritairement utilisé. Toute personne est habilitée à prendre une décision sous réserve de solliciter l'avis de ceux qui sont concernés, notamment les bénéficiaires, et des spécialistes des sujets et de les étudier sérieusement. Conformément à la suggestion prononcée par ALTER AZUR, les personnes présentant une déficience mentale feront l'objet d'un accompagnement spécifique dans un processus de décision.

✓ Les critères de recrutement

Sans discrimination aucune, les personnes sont recrutées pour leurs compétences propres, qui constitueront le socle de leurs actions mais ne seront jamais figées dans un seul rôle.

Leur personnalité et savoir-être devront répondre à des critères précis. La capacité de s'adapter, d'ajuster leur comportement à l'autre dans toute sa dimension, semblable ou différente, et de transgresser leurs propres barrières constituant les exigences prédominantes.

En véritable éco-citoyens, elles intègrent cet état d'esprit à l'ensemble de leur vie. Outre le fait d'aimer ce qu'elles font, essence indispensable à l'entrain qu'on met à travailler, elles ont la volonté de transmettre leurs savoirs et de favoriser le « faire ensemble », avec un absolu respect des règles de bienveillance à l'égard du vivant.

✓ La communication interne / la formation

L'une des premières étapes consistera à offrir un cadre ouvert et protecteur. Cet environnement bienveillant permettra d'une part à chacun de prendre conscience des paroles et des actes qui peuvent encenser ou affaiblir ce sentiment de bien-être, d'autre part de favoriser la restauration identitaire des personnes handicapées, souvent altérée par une image d'elles-mêmes dévalorisée, et les encourager à s'approprier un nouvel esprit communautaire et démocratique.

Du dialogue, ponctué de formations appropriées, naîtront les procédures et méthodes qui conviennent au fonctionnement spécifique du mouvement ainsi qu'un état d'esprit et un langage communs. Un plan de formation qui se veut continu et qui s'affine au-delà des seuls cours ; du benchmarking dans des lieux analogues, un woofing ciblé, des interventions dans des cafés solidaires ou autres collectifs, des conférences, des forums, des salons alternatifs...

L'accès aux informations même les plus sensibles sont accessibles à tous : les données financières comme les rémunérations ou les performances des équipes. Cette transparence absolue se justifie de plusieurs façons :

- en l'absence de hiérarchie, les équipes autonomes doivent savoir tout ce qu'il y a à savoir pour prendre les meilleures décisions,
- toute information qui n'est pas connue de tous sera source de suspicion et susceptible de briser la confiance,
- des hiérarchies officieuses réapparaissent dès lors que certaines personnes sont dans la confiance tandis que d'autres ne le sont pas.

Il convient d'avoir le souci permanent de la bonne circulation de l'information et d'une communication adaptée garantissant la transparence des prises de décision. Le réflexe à acquérir étant d'intégrer différents supports, chaque fois qu'il est possible, à destination de ceux qui ne savent pas ou mal lire (images, pictogrammes, FALC...), du visuel pour les sourds ou malentendants, du son ou du toucher pour les aveugles ou mal-voyants...

Cette lisibilité permet d'une part, une bonne compréhension, préalable indispensable à une participation active des parties prenantes et à des prises de décision démocratiques. La communication et la visibilité sont en effet des leviers de mobilisation et d'implication : les bénéficiaires, les adhérent(e)s doivent connaître et comprendre le projet qui sous-tend les actions avant d'y prendre part.

#### ✓ Les fonctions supports

Les économies d'échelle permises par les fonctions supports sont souvent contrebalancées par la démotivation qu'elles entraînent. Les fonctions supports seront donc réduites au maximum de manière générale. Les tâches traditionnelles du management –définition du cap, budget, analyse, planification, mesure, contrôle, recrutement, évaluation et communication sont réparties entre les membres de l'équipe.

#### ✓ La résolution de conflits

La liberté et la responsabilité sont les deux faces d'une même médaille : on ne peut pas longtemps avoir l'une sans l'autre. L'état d'esprit instauré permet à chacun de se sentir encouragé à échanger avec ses collègues sur leurs activités respectives. Il suppose aussi que les personnes aient les compétences et les processus nécessaires pour régler leurs désaccords avec maturité et élégance.

Si le conflit n'a pu être évité, une procédure bien « normée » sera déclenchée : on peut prendre exemple sur celle adoptée par SOLID'AGRI (cf. annexe 3) ou celle prônée par F. LALOUX : une rencontre en tête-à-tête, puis l'intervention d'un homologue de confiance, et finalement la médiation d'un jury.

✓ La gestion des risques et des situations difficiles

L'identification des risques correspond à la prise en compte des événements (situations difficiles, crises, incidents, accidents...) qui témoignent de l'existence de risque mais aussi, dans un même souci de participation, des insatisfactions exprimées par les visiteurs, encadrants, familles, partenaires... La collecte de ces différents éléments permettra de définir les actions préventives à mettre en œuvre en s'attachant à en comprendre les causes avant de rechercher une solution.

✓ L'évaluation et son articulation avec le projet d'établissement

Dans le droit fil des dispositions de la Loi du 2 janvier 2002-2 et des preuves de leur utilité dans le champ médico-social, le projet d'établissement, à l'instar du projet personnalisé, sont des outils majeurs qui projettent le chemin à parcourir pour aboutir au but recherché en précisant les moyens à mettre en œuvre, les étapes à respecter, tout en gardant la flexibilité inhérente aux aléas et évolution souhaitée par essence dans le concept global.

La démarche d'évaluation, établie au moyen d'ateliers participatifs, apparaît ainsi comme réinterrogeant les éléments du projet d'établissement pour mesurer les écarts entre ce qui a été projeté et ce qui a été réalisé et chercher à les réduire ou à les réviser.

Ces outils permettent de mesurer la pertinence de l'approche, quant à la gouvernance notamment, la variabilité et les effets bénéfiques personnels mais aussi socio-économiques, sur les personnes, sur leurs proches et sur les équipes qui les accompagnent.

Les projets du collectif relevant d'un concept innovant, ils doivent faire l'objet de suivi et d'analyse réguliers, d'enquêtes de satisfaction annuelle et de réajustement permanent et pertinent. Une participation efficace, prélude à une relation de confiance, implique que les résultats obtenus soient impérativement restitués, éventuellement débattus, et les axes et principes d'amélioration diffusés.

▪ **La logique d'un choix statutaire : la SCIC**

La question du rapport à la propriété, au temps, au pouvoir, sont par essence au cœur du projet. Ce partage du pouvoir de décision, pour être effectif dans la durée, suppose de déterminer les règles de fonctionnement collectives, jusqu'aux statuts de l'association. Si ceux-ci ne sont pas vertu par eux-mêmes ils peuvent néanmoins y contribuer.

L'adoption de la forme la plus adaptée se révèle essentielle. A l'heure de la fameuse «Responsabilité Sociale des Entreprises» (RSE), de l'impact environnemental de tous, des phénomènes sociétaux, de la quête grandissante du local, du bio et de l'équitable, eu égard aux arguments avancés dans le présent mémoire, ledit collectif affirme son attachement

aux principes et aux valeurs de l'économie sociale et solidaire et choisit un modèle coopératif la SCIC (Société Coopérative d'Intérêts Collectifs), qui permet de concilier intérêts économiques, fonctionnement démocratique, justice sociale et respect pour l'environnement.

L'association sera sociétaire et non gestionnaire de la SCIC, au même titre que des partenaires privés ou publics, évitant ainsi de s'éloigner de son objectif militant. Ce choix répond aussi au risque réel, appréhendé et vécu par le collectif lors des opérations d'ores et déjà réalisées : la conception non discriminante mobilise difficilement les individus, écoles familles... non concernées par le handicap et a contrario crée parfois de l'appréhension parmi celles qui le sont. Voilà pourquoi, les porteurs de projet ont modifié leur stratégie et leur communication : l'endroit n'est plus connoté « handicap », il est dédié à tous, à visée inclusive, et c'est cette volonté d'inclusion qui est portée par l'association sociétaire, garante du dessein social.

Les postes spécifiques de la ferme mais aussi les besoins de recrutement obligent une rédaction non exhaustive des fiches de poste et un schéma général d'organisation comme présenté ci-dessous :



Un nouveau rapport au travail se développe et se construit. Les acteurs ne souhaitent plus être dans un lieu de subordination lié au salariat classique. Le cœur du projet est d'inventer la culture commune qui permet d'établir un juste compromis entre être autonome dans la conduite de son rôle sans pour autant être isolé. Comme les entreprises étudiées par F. LALOUX, il s'agit d'adopter un mode d'organisation où les personnes « *se donnent collectivement la possibilité d'être autonome* ».

#### 4.4. Un fil rouge : l'inclusion

*Ni maîtres ni esclaves. Ni centre ni périphérie.  
Chacun est héritier de ce que la société a de meilleur et de plus noble.  
Personne n'a l'apanage de prêter, de donner ou de refuser ce qui appartient à tous.  
Une société inclusive, c'est une société sans privilèges,  
exclusivités et exclusions".<sup>44</sup>*

L'inclusion, davantage inspirée aujourd'hui par l'approche sociale du handicap, met en conséquence l'accent sur l'action à mener sur l'environnement pour garantir l'accès de tous à tout.

Une déontologie citoyenne portant sur la participation sociale et l'intégration qui sont selon STIKER « *la seule voie pour que les personnes handicapées [...] se trouvent dans les conditions d'une reconnaissance fraternelle* » qui « *garantit le traitement égalitaire et équitable de leur liberté* ». Cette mise en œuvre de l'égalité et de la liberté ne peut être réalisée que par ce qu'il appelle « *l'intégration participative* » (STIKER, 2001, p.30)<sup>45</sup> comme évoqué précédemment.

- **Rendre « accessible » au sens large du terme**

La participation sociale implique en conséquence, que les personnes handicapées sortent et s'investissent dans les différentes communautés auxquelles elles appartiennent. En France, un million d'établissements recevant du public (ERP) est soumis aux obligations de la loi du 11 février 2005 qui prévoit notamment que tout ERP doit désormais être accessible à tous à compter du 1er janvier 2015.

Ledit collectif va au-delà de l'aspect légal et s'impose sa propre obligation morale, à partir des recommandations réglementaires du Centre d'Etudes et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement (CEREMA) et celles qui seront exprimées par les utilisateurs. Sa notion de **l'accessibilité** est bien sûr associée à la déambulation d'une personne en fauteuil roulant, la largeur des portes et la déclivité des sols mais plus généralement elle suppose de répondre, sans discrimination, aux besoins de toute déficience ou incapacité physique, sensorielle ou cognitive. Au-delà du respect de ces conditions matérielles, offrir une qualité d'usage au moins équivalente si ce n'est identique entre personnes valides ou non exige d'y introduire les aspects **d'utilisabilité** des ressources et de **réceptivité sociale** au regard du soutien rencontré dans l'espace en question.

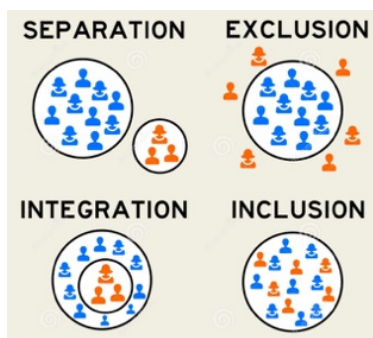
<sup>44</sup> GARDOU C., 2012, *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*. Toulouse, Erès, 170 p.

<sup>45</sup> STIKER H.-J. (2001). « De l'exposition des infirmes à la classification des handicaps : Quelle éthique ? », in Riedmatten De R., (Éd.), *Une nouvelle approche de la différence : Comment repenser le « handicap »*, Genève, Édition Médecine et Hygiène, pp. 23-36.

✓ Un concept universel

Ce collectif applique la conception intégrée ou l'Universal Design qui désigne la prise en compte, dès le début de la phase de conception, des besoins de la majorité des utilisateurs, y compris les personnes qui ont des difficultés motrices, sensorielles ou cognitives.

C'est le point de départ incontournable d'un fonctionnement inclusif tel qu'illustré ci-après :



Selon la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, adoptée le 13 décembre 2006 : *"On entend par « conception universelle » la conception de produits, d'équipements, de programmes et de services qui puissent être utilisés par tous, dans toute la mesure possible, sans nécessiter ni adaptation ni conception spéciale. La « conception universelle » n'exclut pas les appareils et accessoires fonctionnels pour des catégories particulières de personnes handicapées là où ils sont nécessaires"*.

La Résolution de Tomar, adoptée en 2001, quant à elle précise :

*« L'idée de conception universelle vise à simplifier la vie de toute personne en rendant également accessibles, utilisables et compréhensibles l'environnement bâti, la communication, les produits et les services... elle incite à mettre l'accent sur une conception privilégiant les utilisateurs en suivant une approche globale et en cherchant à satisfaire les besoins des personnes handicapées, tout autant que ceux des personnes vieillissantes... En conséquence, c'est une idée qui va au-delà des questions de simple accessibilité des bâtiments pour les personnes handicapées et qui devrait devenir partie intégrante des politiques et de la planification de tous les aspects de la vie en société"*.

L'ensemble sera étudié pour répondre à cette même logique : accès à tous à de nombreux espaces, agencement et mobilier chaleureux, choix d'activités, d'ateliers pédagogiques et d'animaux adaptés... sans oublier d'intégrer à la réflexion la question des transports urbains et, eu égard à la préoccupation environnementale, encourager l'utilisation des transports propres.

A ce titre, les aménagements, les supports, comme la documentation et la signalétique doivent permettre :

- la libre expression de chacun dans le respect de tous
- la compréhension des informations ou communications, (taille des caractères, contenus, lisibilité des informations),
- l'accessibilité : transports, rampes, largeurs de cheminements, largeur des



ouvertures...

- le repérage facile et la localisation des lieux, des accès et des fonctions, au moyen de plan signalétique de guidage utilisant divers canaux (lecture, audio, information dématérialisée, codes couleur...),
- la participation aux activités et prestations proposées, adaptées aux différents niveaux et pré-requis,
- l'utilisation de l'ensemble des équipements offerts au public : hauteur des interrupteurs, des différents commandes...
- la satisfaction des besoins physiologiques : sanitaires à proximité...,
- la réelle sécurité ressentie : respect des normes de sécurité alarme visuelle et sonore,
- la suppression des éléments architecturaux pouvant provoquer des malaises.

Les médias de diffusion : information physique (dépliants, panneaux d'information...), dématérialisée (site internet, application smartphone...) et délivrée par des personnes (animateurs, bénévoles...) doivent être soigneusement choisis.

La plupart des usagers viendront en groupe ou en famille mais nous devons partir du postulat que tout individu puisse accéder seul à l'éco-lieu, nous exhortant à considérer plus largement les « situations de handicap ».

#### ▪ **Développer la réceptivité sociale**

Philippe Pozzo di Borgo, homme d'affaires français devenu tétraplégique, qui a inspiré le film « *Intouchables* », président d'honneur de Simon de Cyrène<sup>46</sup> déclare : « *On ne sort pas de la solitude en étant plus mobile. Le problème c'est être en relation. Chacun est seul et le valide a peur du handicap. Cela accentue la solitude de la personne handicapée. Elle est isolée par le regard de l'autre.* »

Contrairement aux préjugés, les personnes ayant des incapacités sont tout à fait en mesure d'être épanouies dès lors qu'elles jouissent d'un cadre de vie stable et épanouissant, et qu'elles bénéficient de ressources suffisantes pour répondre à leurs besoins.<sup>47</sup> ALBRECHT et DEVLIEGER démontrent que cela est rendu possible si tant est qu'un équilibre entre le corps, le mental et le moral (l'état d'esprit) est atteint et que des liens divers dans leur propre réseau mais aussi dans l'environnement externe, sont créés et maintenus, le tout formant un ensemble harmonieux. La « complexité » apparente de la qualité de vie cache en fait une simplicité évidente : un lien social et professionnel cher à tout un chacun.

Une autre idée reçue contre laquelle s'érigent les bénévoles dudit collectif concerne la participation des personnes ayant une déficience intellectuelle. Leur expérience démontre

---

<sup>46</sup> Les maisons partagées Simon de Cyrène sont des lieux à taille humaine, situés en centre-ville, où des personnes handicapées et valides partagent la même vie, dans une atmosphère familiale fondée sur la relation à l'autre

<sup>47</sup> ALBRECHT G.I., DEVLIEGER P., 1999, « The Disability Paradox : High Quality of Life against all Odds », *Social Science & Medicine*, 48, p. 977-988

en effet que nombre des adhérents présentant ce profil ont la capacité de participer aux discussions dès lors que des dispositions sont prises (rythme lent de parole, vocabulaire simple, illustrations...) et qu'elles sont bien accompagnées par des personnes habituées à leur langage.

L'approche choisie, qui mise sur leurs forces, leurs capacités, la relation de confiance avec la personne, et le maintien voire le développement de leur autonomie, consiste donc à mettre en œuvre des pratiques souples et adaptées individuellement aux personnes accueillies, de leur donner la parole en partant du postulat qu'elles savent ce qui est nécessaire pour elles : les associer dans les décisions à prendre pour ce qui les concerne. C'est en cela qu'est comprise et respectée la réalité de l'autre. La relation de confiance s'établit dès lors qu'une personne fournit à une autre les conditions nécessaires à la satisfaction de ses besoins et à son épanouissement.

Dès le premier contact, la priorité est donc donnée à l'écoute et à la compréhension des besoins spécifiques des personnes qui ont ainsi la possibilité de se sentir utiles et acceptées, de vivre un sentiment de satisfaction à travers des interactions sociales. Pour ce faire, la personne doit pouvoir compter sur la compréhension empathique, l'acceptation positive et inconditionnelle, passant de la personne "stigmatisée" handicapée au fait que n'importe qui peut être en situation de handicap due au choix de certaines solutions techniques ou architecturales.

L'accompagnement des personnes débutera de là où elles sont et dans le respect d'où elles veulent aller. Un accent particulier sera mis sur la communication non verbale et dans ce cadre, la recherche permanente du consentement et de la volonté de la personne.

Les bénévoles encadrants ont d'ores et déjà eu tout loisir de changer leur regard durant les temps de rencontre organisés et de réaliser combien les personnes en situation de handicap recèlent de richesses à transmettre. Les personnes valides qui sont encouragées à partager ces espaces dédiés à tous « grandiront » eux aussi du fait de cette mixité. Cette ouverture « désinstitutionnalisante » rappellera qu'il existe des personnes différentes d'eux en raison de leur handicap. Ce concept participe ainsi à l'accompagnement dans l'acceptation de la différence et incite à communiquer autrement avec une personne différente.

L'attention doit être aussi portée sur les précieux « aidants » de par leur relation et leur histoire avec la personne, qui représentent une source très importante d'information pour l'équipe. Elles sont donc associées au projet et doivent être préservées de tout jugement du fait de la méconnaissance des histoires familiales et des relations qui les unissent.

La philosophie de HAPPY HAND c'est celle de la « *sobriété heureuse* » prônée par Pierre RABHI, celle d'un retour à l'essentiel de son mouvement des Colibris, celle convaincue de « *la Puissance de la Joie* » au même titre que Frédéric LENOIR, de la capacité de résilience expertisée par Boris CYRULNIK, de l'éthique « *ni vie minuscule, ni vie majuscule* », de

Charles GARDOU, voire celle d'Alain DUCASSE qui intègre une nouvelle dimension à sa gastronomie « *Manger est un acte citoyen* ».

Et notre philosophie est faire de l'endroit :

« *le lieu de refuge* » qui « *apporte un moment de calme sensoriel* » cher à Josef SCHOVANEC.

▪ **Faire ensemble et vivre autrement**

« *Comment faire pour prendre soin de nos concitoyens vulnérables, pour préserver nos valeurs fondamentales et nous engager dans une communauté européenne élargie, dans un contexte où chaque nation est confrontée à d'importantes et persistantes pressions financières ? Les réponses à ces questions requièrent des idées innovantes qui respectent les valeurs fondamentales ancrées dans l'histoire tout en prenant acte des réalités économiques et politiques du monde d'aujourd'hui* »<sup>48</sup>

✓ La participation dans le collectif et la vie des lieux

La participation à la vie de l'association, de l'éco-lieu, des usagers et bénéficiaires, que ce soit dans le quotidien, dans l'organisation voire dans la stratégie est le fil rouge de ce mouvement. « *Nothing about us, without us* »<sup>49</sup>. Chacun est donc bienvenu pour aider sur de multiples tâches : suggérer des sorties, accompagner un groupe, encadrer un événement, donner à manger aux animaux, prendre soin d'eux, désherber, planter notamment dans des jardinières accessibles<sup>50</sup> aux fauteuils roulants...

Les prestations sont pensées pour donner les moyens à chaque individu de devenir un véritable acteur des projets par son implication active aux activités proposées et par l'apprentissage de techniques et autres. L'approche peut être ludique, sensorielle, scientifique, expérimentale, artistique, systémique..., le but étant, en matière de pédagogie aussi, de répondre à la même exigence en termes d'accessibilité.

Bien aménager, bien accueillir, c'est aussi connaître les différentes déficiences. En effet, les personnes handicapées peuvent présenter une ou plusieurs déficiences, d'origine et de degré divers.

Les aménagements minimaux listés ci-dessous, répondant aux quatre grandes familles de handicap, sont à prévoir, en y intégrant la notion de chaîne d'accessibilité :

<sup>48</sup> FILLION E., RAVAUD J-F., VILLE I., 2014, Introduction à la sociologie du handicap, Histoire, politique et expérience, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 226 p.

<sup>49</sup> *Concept de l'empowerment traduit par « Rien sur nous sans nous »*

<sup>50</sup> <http://www.ouest-france.fr/bretagne/lorient-56100/une-jardiniere-accessible-tous-kerpape-1665480>

DÉFICIENCE	INCAPACITÉS	ADAPTATIONS
<b>Physique</b>	Personnes en fauteuil roulant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se déplacer : la problématique est de pouvoir « rouler » ce qui implique le respect des normes en matière de pente, dévers, largeurs de circulations et revêtements au sol, absence de ressauts.</li> <li>▪ Utiliser les équipements : hauteur d'implantation, ergonomie des objets à manipuler, implantation de barres de maintien lorsque la personne doit quitter son fauteuil (WC, siège...).</li> <li>▪ S'informer, communiquer : hauteur et inclinaison d'implantation des informations physiques Absence d'obstacle pour s'approcher des informations</li> </ul>
	Personnes marchant difficilement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se déplacer : Favoriser des solutions permettant de réduire les distances à parcourir.</li> <li>▪ Utiliser les équipements : hauteur d'implantation, ergonomie des objets, dispositifs de repos (bancs, appuis ischiatiques...).</li> <li>▪ S'informer, communiquer : absence d'obstacle pour s'approcher des informations</li> </ul>
<b>Visuelle</b>	Personnes aveugles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se déplacer : neutraliser les obstacles physiques Bandes de guidage au sol Utiliser les équipements : déclenchements sonores</li> <li>▪ S'informer, communiquer : Braille, écriture en relief</li> </ul>
	Personnes malvoyantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se déplacer : contraste des différents espaces (murs, sols), mobilier de couleur contrasté par rapport au fond</li> <li>▪ Utiliser les équipements : contraste des équipements à manipuler, identification claire</li> <li>▪ S'informer, communiquer : pour l'écrit agir sur la taille des caractères, les contrastes</li> </ul>
<b>Auditive</b>	Personnes sourdes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se déplacer : peu de difficultés</li> <li>▪ Utiliser les équipements : doubler toute information sonore par une information visuelle (alarmes, interphones...)</li> <li>▪ S'informer, communiquer : une attention particulière est à porter sur la lisibilité des informations Absence de reflets si surfaces vitrées</li> </ul>

		Simplicité de l'information
	Personnes malentendantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se déplacer : peu de difficultés</li> <li>▪ Utiliser les équipements : réduire les bruits parasites des équipements, travailler à l'acoustique des salles</li> <li>▪ S'informer, communiquer : utilisation de boucles magnétiques dans les lieux d'accueil et les salles d'activité</li> </ul>
<b>Psychique et intellectuelle</b>	Personnes présentant des altérations cognitives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se déplacer : peu de difficultés</li> <li>▪ Utiliser les équipements : privilégier les matériaux et codes de repérage simples, ergonomie des objets, environnement sécurisant</li> <li>▪ S'informer, communiquer : utilisation du FALC<sup>51</sup></li> </ul>

Pour les personnes en situation de **handicap moteur**, la relation au monde s'instaure à travers leur dépendance à l'égard des autres dans leurs déplacements et gestes, dans la difficulté d'agir pour les actes de la vie quotidienne. Des équipements spécifiques tels cannes, béquilles, fauteuil roulant ou autre engin (handike, buggy...)<sup>52</sup> seront mis à disposition des visiteurs.

Les personnes atteintes de **déficiences mentales et cognitives** sont des personnes ayant un trouble de compréhension, de communication et de la décision qui entraîne une réduction de leur autonomie. Là encore, un environnement adapté (éviter les obstacles physiques, information visuelle figurative associant texte et image avec un code couleur classique...), l'instauration d'une relation de confiance en s'exprimant de manière simple et claire suffisent souvent à sécuriser et à stimuler la personne.

Les personnes atteintes de **déficiences visuelles** ont une autonomie qui repose sur leur capacité à se repérer, se déplacer et à circuler sans danger. Pour elles, créer des repères c'est leur permettre d'agir et d'être. Il convient donc de familiariser la personne à ce nouvel environnement en :

- *proposant d'accompagner en offrant le bras -la personne tient le coude de son guide pour se déplacer-*
- *décrivant les lieux à travers des repères spatio-temporels (projet de maquette à toucher qui serait présente dans le hall afin que les personnes puissent se rendre compte des volumes des bâtiments et de leur formes),*
- *donnant des repères visuels/tactiles, une information orale précise et utilisable*

<sup>51</sup> FALC : facile à lire et à comprendre

<sup>52</sup> <https://aides-techniques.handicap.fr/cat-fauteuil-roulant-tout-terrain-104.php>

*sans vue et un environnement accessible.*

Les personnes atteintes de **déficiences auditives** ne se remarquent pas. Et pourtant, elles sont en permanence à décrypter des signes ce qui la rend très fatigable voire irritable. Chaque degré de surdité se relie avec un mode de communication : langue des signes, lecture labiale, langage parlé complété. Des attitudes sont à privilégier telles que se placer face à la personne, joindre des signes à la parole, articuler calmement pour qu'elle puisse lire sur les lèvres et le visage et des outils tels l'illustration des informations et les projections vidéo sous-titrées et/ou signées, l'idéal étant la médiation dans ce langage.

Intégrer la notion de chaîne d'accessibilité suppose la nécessaire bonne articulation d'un certain nombre d'éléments comme le stationnement, les espaces et cheminements extérieurs (pentes, zones de circulations larges...), les entrées, les toilettes et salle d'eau adaptées, la hauteur des accessoires, des prises...

A noter que la plupart des améliorations concernant les déficiences sensorielles profitent à la déficience mentale mais aussi à tous (enfants en bas-âge, touristes...). Aménager l'endroit correspond en conséquence à un confort supplémentaire profitant à l'ensemble, notamment les seniors, les familles avec poussettes, les livreurs...

### **Il s'agit de rendre un meilleur accueil pour tous.**

#### Agriculture et médiation animale

Les animaux, les équidés notamment, seront au cœur des activités de médiation. Le cheval à lui-seul rassemble de nombreuses fonctions d'aide : fonction de portage, locomotrice, affective, de compagnonnage. La mise en lien entre le cheval et la personne permet de travailler sur un grand nombre d'apprentissages et de comportements : la gestion des émotions, l'estime de soi, la communication, la concentration, la mémorisation, le tonus musculaire, la motricité, l'équilibre...

L'inclusion sera présente aussi dans le monde animal car des bêtes handicapées sauvées par une association partenaire, intégreront le cheptel. Ces animaux différents qui forcent le respect participent à un processus d'identification important pour les « handi-ferrants ». Quant aux enfants « valides », souvent habitués aux chats, chiens, poissons rouges « parfaits », ce sera une occasion idéale d'ouvrir leur champ de vision et leur rapport à l'autre.

Un schéma de fonctionnement générique, explicité ci-dessous, permet un travail en commun sur des projets participatifs et coopératifs. En effet, identifier ces étapes et accompagner les participants dans cette voie permet de garantir le succès d'un projet et son appropriation par les personnes.

## LES ETAPES DU MODELE DE DEMARCHE PARTICIPATIVE ET INCLUSIVE OBSERVÉES PAR HAPPY HAND

Afin de rentrer dans une démarche participative, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs permettant d'inclure les personnes participant au projet. Ces dispositifs suivent 4 étapes pour lesquelles les modalités d'interventions varient :

### Etape 1 : **susciter l'intérêt**

Une personne ne fréquentera la ferme pédagogique que si elle y trouve un intérêt. Ces intérêts varient en fonction des individus et il faut bien prendre conscience de cette pluralité afin d'intégrer l'ensemble des personnes.

### Etape 2 : **faire prendre conscience des capacités de chacun à agir et faire évoluer le dispositif**

Pour être participatif, le projet doit être en mesure d'évoluer selon les souhaits de chacun(e) afin de mieux répondre aux attentes. C'est lors de cette étape que les individus passent de leurs besoins propres à une conception plus large d'intérêt commun. Ce travail de définition commune se fait grâce à des ateliers permettant à chacun d'exprimer ses problèmes, frustrations, attentes et de définir les possibles. La définition commune des possibles permet à chacun de prendre conscience de ses capacités à agir.

### Etape 3 : **monter en compétence pour agir**

Il est bien souvent nécessaire lors d'une démarche de ce type, et souvent lorsque surviennent des besoins nouveaux, d'accompagner la montée en compétence des personnes -laquelle peut être réalisée en interne, suivant les compétences des participants ou des intervenants, ou être externalisée à un tiers-, afin qu'elles deviennent actrices des différentes actions.

### Etape 4 : **agir**

Donner les moyens aux personnes impliquées dans le groupe d'agir et d'accompagner la réalisation de l'action.

#### ▪ **La participation dans les instances**

Les instances, Assemblée Générale, Conseil d'administration sont organisés aussi souvent que nécessaire et systématiquement accessible aux bénéficiaires, membres, sociétaires... C'est aussi dans le cadre de ces réunions qu'est abordée la méta-communication et les modalités d'exercice de la gouvernance participative.

Les divers ateliers et comités de pilotage s'appuieront sur le modèle de démarche explicité supra.

De façon générale, l'objectif est d'inscrire l'éco-lieu de façon forte, active et dynamique dans la commune, le quartier en faisant un lieu de vie ouvert sur l'extérieur (participation à la vie sociale, culturelle, solidaire).

## 5. Les paradoxes et les écueils

### 5.1. L'identification des paradoxes

#### ▪ Les paradoxes de l'intervention

Différents paradoxes, à de multiples niveaux, viendront heurter ce fonctionnement et ces pratiques, notamment :

- *Paradoxe 1* : respecter le rythme des personnes et leurs besoins tout en répondant à une logique collective ou de groupe,
- *Paradoxe 2* : mixer le public sans glisser vers de nouveaux clivages,
- *Paradoxe 3* : entretenir des liens conviviaux sans se laisser glisser dans la familiarité et les débordements émotionnels,
- *Paradoxe 4* : garantir la sécurité des personnes accueillies tout en étendant les libertés de circulation de chacun.

#### ▪ Les paradoxes de la gestion

- *Paradoxe 1* : faire que chaque personne trouve sa place sans la figer dans ce rôle,
- *Paradoxe 2* : être responsable dans ses attributions mais devoir rendre des comptes,
- *Paradoxe 3* : être garant d'un système de valeurs tout en cherchant à évoluer,
- *Paradoxe 4* : avoir une vocation sociale tout en intégrant des contraintes budgétaires et de rationalisation des moyens.

### 5.2. Les écueils

L'enjeu est de garder mobilisés les acteurs dans cette démarche participative qui devra continuer à faire écho à leur dessein personnel... Les principes de la gouvernance qui ne relèvent pas d'un modèle normé, vont devoir adapter leurs propres standards.

Le projet, par son originalité, risque d'être confronté aux pressions, concrètes ou dissimulées, pour l'amener vers un fonctionnement conventionnel, tant en termes d'accueil des personnes accueillies que sur son mode de gouvernance, son hybridation de partenaires et d'acteurs.

Pour les acteurs qui s'engagent et ceux qui envisagent cette hypothèse, un pas doit être franchi les conduisant à suivre leurs aspirations en dehors des sentiers balisés, dans un système encore majoritairement défini par le travail salarié, souvent synonyme de précarité.



Concernant l'idéal qui anime ce collectif, il devra se conjuguer avec pragmatisme et lucidité. Il lui faudra passer en effet autant de temps à établir les bases d'une organisation inclusive et horizontale qu'à conduire des actions et projets tournés vers l'extérieur.

Il conviendra aussi d'observer une vigilance de tout instant pour ne pas reconstruire une hiérarchie qui ne dit pas son nom ainsi qu'une certaine souplesse et accepter l'imperfection, les structures informelles qui caractérisent cette organisation pouvant d'ailleurs se révéler moins lisibles pour ses membres qu'un organigramme conventionnel.

Une des difficultés concernant la grande majorité des structures de l'économie sociale, à laquelle ce collectif n'échappera pas, c'est leur petite taille induisant une gestion, notamment en matière de ressources humaines, souvent compliquée, voire inexistante. Les fonctions supports comme indiqué précédemment étant assurées par les acteurs eux-mêmes, ils devront tous se former et adopter un socle commun de pratiques, par une approche plus andragogique que pédagogique qui fera « sens » pour eux, facilitant ainsi leur apprentissage.

Tout comme SOLID'AGRI, ce collectif va devoir trouver ces ressources dans son propre travail, au travers des petites « flammes » qui vont devoir rester allumées chez chacun pour alimenter le brasier collectif en échappant à la vision « top-down » dénoncée par Matthieu LIETAERT, dont le plan d'action « *pour beaucoup d'associations* », « *c'est : on reçoit des subsides et puis on va aider les précarisés. C'est une vision très verticale des choses...* »<sup>53</sup> (LIETAERT, 2015, p.45).

D'autres écueils résident dans la cohabitation de différentes activités, pilotées par des acteurs qui devront collaborer et s'affirmer dans leur rôle, dans la démonstration de leur professionnalisme malgré une gouvernance peu conventionnelle, dans la relève du pari d'être économiquement rentable, ou pour le moins en équilibre. Ils vont devoir aussi s'adapter à l'entrée en capital de collectivités publiques, qui vise à correspondre à la forme multisociétariale souhaitée et pérenniser le concept.

Le mouvement va s'efforcer de ne pas tomber dans les pièges soulevés dans le précieux recueil « *Introduction à la sociologie du handicap* » qui met ainsi en garde : « *On touche là une question sensible, à savoir la co-existence de deux modèles très contrastés d'associations : les petites associations bénévoles, les plus nombreuses mais pas les plus puissantes et les grosses associations bien dotées et professionnalisées. Les premières sont confrontées aux limites de leurs moyens et de leurs compétences, à l'usure et à l'épuisement. Les secondes sont plus fortes mais elles risquent l'essoufflement militant et l'éloignement des préoccupations concrètes des personnes* »<sup>54</sup>. Ainsi avisé, il crée notamment une entité distincte pour assurer les fonctions de gestionnaire et garder sa

<sup>53</sup> LIETAERT M., 2015, Homo cooperans 2.0., Bruxelles, Couleurs Livre, 108 p.

<sup>54</sup> FILLION E., RAVAUD J-F., VILLE I., 2014, Introduction à la sociologie du handicap, Histoire, politique et expérience, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 226 p.

liberté de poursuivre son combat militant, mécanisme qui demande toutefois à faire ses preuves.

De façon générale, à l'opposé de bon nombre de décideurs qui préfèrent rester entre soi par crainte de voir leur autonomie réduite, les membres dudit collectif optent pour une politique globale d'ouverture et l'intégration dans leurs procédures de délibération d'«individus ordinaires », appréhendés selon les situations plutôt qu'en tant que citoyens, usagers de services, salariés, bénévoles, riverains...

Est-ce que cela représente un risque ? Ils ne le voient pas ainsi ; ils estiment plutôt qu'une démocratie vivante renforce la légitimité des associations et améliore leur rapport de force face aux pouvoirs publics.

La valorisation d'un site en éco-lieu écologique et équipé « universal design » à visée inclusive constitue un challenge qui doit être franchi avec succès pour corroborer ces convictions.

Dans ce but, il faut encourager chaque idée créatrice, à condition qu'elles soient régulièrement et sérieusement évaluées. C'est dans leur mise en œuvre concrète que se révèlent les difficultés et que l'on réussit à en déduire des solutions adaptées.



## Conclusion

La volonté forte affichée par ce collectif de créer une terre éthique et équitable où se côtoieraient des personnes, toutes sortes d'individus, différents par nature, dans leur entièreté d'être, un lieu qu'elles contribueraient toutes à faire vivre, à faire prospérer, avec une constante préoccupation environnementale, transpire tant de leurs actions, de leurs réunions, de leur ADN même..., qu'il semble difficile de les contrecarrer.

Certes, il suffirait peut-être de penser « *qu'il n'est rien au monde d'aussi puissant qu'une idée dont l'heure est venue* »<sup>55</sup>, mais les enjeux sont si prégnants, qu'aucune préparation ni anticipation, ne semble superflue. D'autant que, si on veut maintenir ce cap optimiste, la situation paraît opportune : un contexte international qui a basculé sur un modèle social et environnemental, des dispositions règlementaires et législatives favorables, une économie sociale et solidaire officialisée, un courant émergent d'alternatives à contrecourant que d'aucuns appellent la nouvelle *socio-économie écologique*...

Or, en dépit de ce contexte favorable et des besoins croissants, les « *dommages collatéraux* » dénoncés par FOUGEYROLLAS persistent, les institutions sont empêtrées dans des logistiques matérielles intensifiées par des subsides publics en berne, les statistiques dénoncent une société désabusée et des organisations qui arrivent à leur limite, phénomènes exacerbés par un contexte de crise chronique. Les plus faibles, dans ce contexte chaotique, trouvent difficilement leur place, prennent rarement **part** aux actions de la communauté, n'y **participent** souvent que de façon factice, sauf à rencontrer une initiative locale modelée sur un principe de **partage**, qui aujourd'hui fait figure d'exception.

Cette étude n'aborde pas les raisons pour lesquelles les initiatives dans le champ du handicap sont si clairsemées. Elle a voulu se concentrer sur ce qu'il est possible de faire, et comment on peut s'organiser pour « faire ensemble ». Elle reprend en cela le scénario du film du militant écologiste Cyril DION et de l'actrice Mélanie LAURENT, « *Demain* », qui a dépassé le million d'entrées au cinéma ; ce film démarre certes par une étude scientifique alarmante parue dans la revue *Nature* en 2012 annonçant une dévastation radicale de nos écosystèmes, mais il choisit de mettre l'accent sur toutes les solutions développées par des éco-citoyens dans plusieurs domaines (agriculture, énergie, finances, déchets, etc...).

Le collectif au centre de ce mémoire, partage le point de vue de Cyril Dion, par ailleurs cofondateur en 2007 du mouvement Colibris avec Pierre RABHI, qui déclare lors d'un chat avec les lecteurs du Monde.fr. « *Le propos du film est de dire qu'il faut arrêter d'attendre que les élus réalisent les changements majeurs dans la société, il faut à la fois que la population se mobilise et mette la pression sur les élus, et que de*

---

<sup>55</sup> Citation attribuée à Victor Hugo, sans référence à un texte  
 Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique  
 & de l'Université Rennes 2 - 2016-2017

*nouveaux élus émergent pour porter ces idées nouvelles »... « Pour que la démocratie fonctionne bien, elle a besoin que les citoyens coopèrent davantage avec leurs élus ».*<sup>56</sup>

L'objectif est de taille. Pour l'atteindre, la mobilisation d'acteurs de la société civile, des pouvoirs publics, des collectivités territoriales, doit renforcer et dupliquer ces initiatives mais aussi promouvoir leur dimension d'innovation sociale émancipatrice. La mission de la puissance publique n'est plus, dès lors, de figer les rôles de chacun ou de satisfaire des besoins sans nécessairement prendre en compte les aspirations profondes et ce qui fait sens dans la vie des individus, si tant est que cette discrimination se veuille positive, mais d'organiser un espace public facilitant, propre à créer des conditions de production de biens communs partageables et un projet de société visant un « vivre ensemble » harmonieux.

Ce sont ces actions combinées qui constituent les principaux enjeux de la gouvernance. Une gouvernance qui se décline à plusieurs niveaux et qui doit transparaître à l'échelle nationale comme régionale ou locale.

A ce titre, le second chapitre de ce travail met l'accent sur des approches qui démontrent la réalité et l'efficacité de ce mode de fonctionnement. En premier lieu, un manuel qui fait l'apologie du modèle émergent évolutif *Opale* au travers diverses études de « *communautés de travail inspirées* ». En second lieu, une approche andragogique auprès d'un acteur local d'accompagnement, puis des études de terrain variées autour de trois organisations distinctes significatives, dont une entreprise qui dégage des bénéfices et s'agrandit grâce à des travailleurs reconnus handicapés, majoritairement porteurs d'une déficience intellectuelle.

Ces expériences démontrent que le raisonnement en termes de pouvoir d'agir rompt avec une forme de déterminisme et mise au contraire, sur le « génie humain » que représente la capacité de chaque acteur social de participer, à partir de ce qui le constitue comme un être singulier, doté d'une expérience qui lui est propre. Il ne s'agit pas d'avoir le même pouvoir et le même périmètre de préoccupation, mais le pouvoir nécessaire pour accomplir sa tâche et développer son potentiel personnel. Car au-delà du modèle social, le handicap n'est pas seulement une situation qui intègre les facteurs environnementaux mais aussi une expérience singulière et groupale qui fonde une subjectivité multi-dimensionnelle.

Fort de ces témoignages, le collectif HAPPY HAND, traité plus particulièrement dans le cadre du dernier chapitre, se mobilise et s'attache à inscrire son action dans une dynamique de territoire et de réseaux, le soutien et la multiplication des partenaires étant une condition décisive de réussite de ce projet. Il fait aussi le choix d'une gouvernance

---

<sup>56</sup> LE MONDE, 7 mai 2016, *Chat avec les lecteurs du Monde sur le film "Demain"*  
[http://www.lemonde.fr/planete/article/2016/05/07/le-film-demain-a-depasse-le-million-de-spectateurs\\_4915387\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2016/05/07/le-film-demain-a-depasse-le-million-de-spectateurs_4915387_3244.html).

Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

participative, celui de donner le pouvoir d'agir et de décider à une population vulnérable à qui on n'attribue pas de tels droits -et de tels devoirs- habituellement, enjoignant les acteurs, sociétaires, bénéficiaires, salariés, bénévoles, élus..., à participer, quelle que soit sa condition physique ou ses facultés mentales, dans la limite d'une interaction collective positive.

Au regard de l'analyse empirique et bibliographique, il sait devoir adopter un questionnement permanent sur la démocratie interne de la structure et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre harmonieusement le projet collectif, sur fond continu de dialogue, la communication étant la clé de ce dispositif.

L'approche préconisée n'est pas une méthode « clé en main » mais une démarche tendant à adopter une vision pluraliste de ces approches participatives. Un socle commun doit pré-exister certes mais doit rester aussi mobile que l'écosystème qui le compose. Il ne suffit pas d'être formé et d'acquérir des connaissances pour la mettre en œuvre. Il faut du temps pour comprendre et établir ses fondements, pour les appliquer et pour accompagner les équipes qui seront invitées à avoir des comportements et des attitudes très éloignés des établissements classiques ; les métiers attendus sont à inventer.

Mais le socle commun entre une économie sociale et solidaire, favorable à des initiatives de transition qui drainent un courant philosophique où l'humain, le vivant, est remis au centre des préoccupations, et un modèle social du handicap qui amène à une vision qu'on pourrait qualifier d'écologique, laisse augurer d'une configuration propice à la mise en place d'un modèle inclusif.

Qui plus est, la triangulaire structurelle mise en place par le collectif (objet associatif, entité statutaire et gouvernance) autour du pivot central d'inclusion matérialisé par le concept d'Universal Design, et portée par son cortège de valeurs, conceptualise un environnement cohérent, des plus propices à une véritable participation sociale des personnes et plus particulièrement celles fragilisées et isolées du fait d'un handicap. Sa vision tend à réduire le rapport à la norme de GOFFMAN<sup>57</sup>, dans sa vision du processus de fabrication du stigmaté et de la stratégie du « faux-semblant » qui met l'accent sur la nécessité d'identifier la norme sociale pour être en mesure d'apprécier la distance jusqu'à elle.

Le concept ambitieux de ce collectif vise l'innovation sur de nombreux champs.

L'adoption d'un nouveau modèle de gouvernance participative est d'autant plus réaliste que l'organisation est en phase de création, sans avoir ainsi à craindre d'éventuelles résistances au changement.

Respectueux des modèles existants d'organisation, ils souhaitent tirer parti des multiples forces et limites éprouvés par ceux-ci, pour bâtir une expérience sans équivalent dans le département concerné, au service d'une société inclusive. Une « co » et « éco »

---

<sup>57</sup> GOFFMAN E., 1975, *Stigmaté, les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les éditions de minuit, p.175  
 Joe FRANCOIS - *Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique*

construction qui fait écho à tout un système de valeurs auxquels ce collectif croit. La cohérence du projet dans son ensemble et son succès ne pourront se faire qu'à la condition de la réussite sans exception des innovations attendues. Chacune d'entre elles risque de constituer en soi une petite révolution.

La « r-évolution » intérieure de ce collectif, quant à elle, a d'ores et déjà eu lieu... En déclenchant ce mouvement philanthropique porté sur l'autre, vulnérable et à besoins spécifiques, il était loin d'imaginer que cela le conduirait à s'interroger sur ses propres faiblesses, à se venir en aide et à mettre en marche un dispositif réflexif propre à créer, pour tous, un cadre de vie et de travail prospère, égalitaire et épanouissant. Un environnement où chacun vient, pour en jouir ou pour travailler, avec la plénitude de son humanité, sans craindre la vulnérabilité, mais l'accueillant. Ce collectif a pu vérifier les choses « r-évolutionnaires » qui se produisent lorsqu'on ose travailler avec la totalité de ce qu'on est et combien cette façon d'être les rapproche des individus qui le font de façon intuitive : les enfants et les esprits simples qui, sans chercher à user d'un stéréotype péjoratif, ont la grandeur d'âme d'être vrais.

Ces conditions de travail permettent aussi de satisfaire aux responsabilités de l'employeur et de répondre aux critères de performance des établissements considérant les critères de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) : la qualité des soins et de services, les conditions de travail des personnels, l'efficacité économique... Des exigences confirmées par le Directeur Général de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux) : *« D'une meilleure organisation des soins au service des patients doit découler de meilleures conditions de travail pour les professionnels et partant, une meilleure efficacité du système »* « ...il faut pour le patient, pour la personne prise en charge, tout ce dont il a justement besoin, dans le lieu approprié et au moment opportun. C'est cette vision qui guide notre action et qui nous renforce dans l'idée qu'il n'y a pas de performance sans éthique ».

Répondre de manière fine à la problématique du mémoire demanderait de rendre compte des liens entre participation sociale et activité(s) et leurs effets connexes sur le processus de participation au handicap. Il s'est attaché, sur le temps imparti à rendre une logique de construction inclusive qui a pour ambition d'inclure la différence, exauçant par là le vœu de STIKER :

*« Affrontées constamment à ce phénomène, les sociétés n'ont jamais réussi à intégrer la différence en tant que telle. Ou bien le groupe social l'intègre pour la faire disparaître, ou bien il l'intègre partiellement en excluant davantage certaines formes, ou bien il l'exclut assez radicalement tout en se donnant une certaine représentation de l'intégration. On ne peut pas prendre une des formules que l'histoire a choisies, à un moment, pour l'élever*

à l'idéal... Alors, il me semble qu'il faudrait essayer de penser **une intégration de la différence** »<sup>58</sup> (STIKER, 1982, 2005, p.227)

Tous les acteurs de ce projet et toutes les personnes, rencontrées, lues ou entendues sont toutes en quête d'une terre plus juste qui ferait attention à l'équilibre social, environnemental, à sa diversité équilibrante, qui lui semble être le point de départ indissociable d'une quelconque ambition inclusive et au-delà de son propre équilibre.

Les desseins paraissent élevés. La solidité de leur ancrage démontrée par cette étude leur permet toutefois de conserver de hautes espérances, celles-là même qui dynamisent, renforcent et se propagent. Chacun s'oriente vers l'issue qui le préoccupe, recherchant des solutions multiples, souples, adaptées, rejoignant ou créant un cercle vertueux propre à déjouer un certain nombre de risques, parmi lesquels l'illusion de la quête sans fin dénoncée par Clare W. GRAVES<sup>59</sup> (CHABREUIL F, P., 2012, 2015, p. 26) :

*« À chaque étape de l'existence humaine, l'être humain adulte avance dans sa quête du Saint Graal, de la manière de vivre tel qu'il le souhaiterait. À chaque niveau de sa quête, il croit avoir trouvé la réponse aux problèmes de l'existence. Pourtant, à sa grande surprise, il est consterné de découvrir que la solution n'est pas celle qu'il avait trouvée. Chaque niveau le laisse déconcerté et perplexe. C'est tout simplement qu'à chaque fois qu'il a résolu un groupe de problèmes, il en trouve un nouveau à la place. Sa quête est sans fin. »*

---

<sup>58</sup> STIKER H-J. 2005, Corps infirmes et sociétés, essais d'anthropologie historique. Paris : DUNOD,. 253 p.

<sup>59</sup> CHABREUIL, F., P., La spirale Dynamique, Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent. 2012, 2015, 264. p., *propos traduits du livre de GRAVES Clara W. Levels of Human Existence* Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique





---

## Bibliographie

---

- ALBRECHT G.I., DEVLIEGER P., 1999, The Disability Paradox, High Quality of Life against all Odds, Vol. 48, p. 977-988.
- ARENDRT H., 1983, Condition de l'homme moderne. Paris, Calmann-Lévy, p. 35
- BLOCH-LAINÉ F., 1967, *Etude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées*
- CALVEZ M., 1994, Le handicap comme situation de seuil : éléments pour une sociologie de la liminalité, Vol. 12, n°1, pp. 61-88
- CECOP-CICOPA., 2012, *Résistance des coopératives face à la crise, rapport juin 2012*. Confédération européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé, des Coopératives Sociales et des Entreprises Sociales et Participatives
- CHABREUIL F. P., 2012 2015 La spirale Dynamique, Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent, p. 264. *Propos traduits du livre de GRAVES Clara W. Levels of Human Existence.*
- Chat avec les lecteurs du Monde sur le film "Demain".*  
[http://www.lemonde.fr/planete/article/2016/05/07/le-film-demain-a-depasse-le-million-de-spectateurs\\_4915387\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2016/05/07/le-film-demain-a-depasse-le-million-de-spectateurs_4915387_3244.html). 7 mai 2016, LE MONDE.
- CYRULNIK B., 2012, Sauve-toi, la vie t'appelle., Odile Jacob, Paris, p. 291.
- FILLION E., RAVAUD J-F, VILLE I., 2014, Introduction à la sociologie du handicap, Histoire, politique et expérience, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur. p. 226
- GARDOU C., 2012, La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule, Toulouse, Erès, p. 170
- GEBSER J., L'image de l'homme et la conscience. [consulté le 31 août 2017] [http://www.jean-gebser-gesellschaft.ch/GTexte/Image\\_de\\_lhomme.pdf](http://www.jean-gebser-gesellschaft.ch/GTexte/Image_de_lhomme.pdf).
- GIFFOCH, octobre 2015, Colloque Xème anniversaire du GIFFOCH. [http://www.firah.org/centre-ressources/upload/conferences/plaquette\\_colloque\\_giffoch.pdf](http://www.firah.org/centre-ressources/upload/conferences/plaquette_colloque_giffoch.pdf). [Consulté le 22 juillet 2017.]
- GOFFMAN E., 1975, Stigmate, les usages sociaux des handicaps, Paris, Les éditions de minuit, p. 175
- HAMEL G., 2008, La fin du management : inventer les règles de demain, Paris, Vuibert, p. 249
- L'Atelier. *Centre de ressources régional de l'Economie Sociale et Solidaire*. [En ligne] <http://www.atelier-idf.org>.
- LALOUX F., 2015, Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées, Clermont Ferrand, Diateino, p. 483
- LENOIR F., 2016, La puissance de la joie, Carrières-sur-Seine, A vue d'œil, p. 292
- LENOIR R. 1974, Les exclus, un français sur dix, Paris, Seuil, p. 184
- LIETAERT, M. 2015, Homo cooperans 2.0., Bruxelles, Couleurs Livre, p. 108
- MASLOW Ab. 1943, *Theory of Human Motivation*
- MILL John Stuart, économiste et philosophe anglais (1806-1873)
- MURPHY R. 1990, Vivre à corps perdu. Le témoignage et le combat d'un anthropologue paralysé, Paris, Plon, 393 p.
- OUISHARE, 2015, Société Collaborative, La fin des hiérarchies. Paris : Rue de l'échiquier, p. 118
- PITSEYS J., 2010, *le concept de gouvernance*, Bruxelles, Université Saint-Louis, Revue Interdisciplinaire d'Etudes Juridiques, Vol. 65, p. 246

- RABHI Pierre, écrivain et penseur français, fondateur du mouvement « Colibris ».
- ROSENBERG M. B. 2003, *La communication Non Violente au quotidien*, Archamps, Jouvence,. p. 91
- SCHOVANEC J. *handicap.fr.*, octobre 2015. [consulté le 22 juillet 2017.]  
<https://informations.handicap.fr/art-josef-schovanec-edito-965-8318.php>.
- STIKER, H-J. 2005, *Corps infirmes et sociétés, essais d'anthropologie historique*, Paris, DUNOD, p. 253
- WILCOX D., 1996, *The guide to effective participation*. [consulté le 11 juillet 2017].  
<http://partnerships.org.uk/guide/LR.html#Participation>.
- WORMS J-P, sociologue, ancien Président de la FONDA, laboratoire d'idées du milieu associatif.  
<http://www.fonda.asso.fr>. [En ligne]

---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : Entretien avec la CLAIE

Annexe 2 : Entretien avec ALTER AZUR

Annexe 3 : Entretien avec SOLID'AGRI

## Annexe 1

INTERVIEW Chargée de Mission, CLAIE (06) du 15 juin 2017

Agence CLAIE, Coopération Locale et Appui aux Initiatives dans l'Economie sociale et solidaire, acteur du développement de l'Economie Sociale et Solidaire dans les Alpes-Maritimes

**JF : Qu'est-ce que la gouvernance participative ?**

CLAIE : Pour nous, la gouvernance participative englobe plusieurs éléments et peut prendre différentes formes. Il n'y a pas de définition unique, le principe consistant à interroger le type d'acteurs impliqués dans la prise de décision au sein de l'entreprise et leur mode d'interaction. Cette forme de gouvernance a pour objectif d'améliorer la motivation des équipes et la qualité de l'emploi. Processus dynamique, elle s'inspire de *l'empowerment*. *L'empowerment* et la gouvernance participative sont deux approches interdépendantes, l'une portant sur l'individu, l'autre sur l'organisation. On ne peut pas faire de la gouvernance participative si on ne met pas les personnes en capacité de grandir elles-mêmes, selon un mode d'apprentissage collectif et dans une démarche d'amélioration continue. La Claie s'est davantage positionnée sur l'organisation.

Il peut y avoir des structures qui évoluent en gouvernance collégiale et qui décideront ensemble, sans hiérarchie. Et d'autres qui fonctionneront en rôles hiérarchisés mais avec des espaces d'interactions, de convergences. Le processus de décision est différent selon l'un ou l'autre de ces modèles.

**JF : La gouvernance participative n'induit pas forcément une organisation à « l'horizontale » ?**

CLAIE : Non, en tout cas nous n'avons pas voulu la définir de cette manière car ce qui nous semble intéressant, c'est de travailler avec les structures qui sont sur des modèles « classiques » et qui peuvent insuffler davantage de participation dans leurs organisations créant ainsi un cercle vertueux pour l'ensemble des acteurs, les bénévoles élus, les salariés, les bénévoles de terrain, les partenaires, les bénéficiaires, en prenant soin de commencer à l'instaurer d'abord en interne.

Le principe n'est pas de décider de tout, tous ensemble, tout le temps mais d'associer des personnes clés qui vont avoir de la matière et pourront prendre voix au chapitre tout en réalisant qu'en face il y a des personnes qui réfléchissent. On renforce les interactions, la consultation des intéressés. Ne pas prendre en compte l'information du terrain n'a pas de sens. Il faut prendre des décisions avec les personnes qui sont concernées par ces décisions.

Comment impliquer les bénéficiaires, relève aussi de la même logique. La catégorie de public ciblée a toujours beaucoup de choses intéressantes à faire remonter, c'est ça l'intérêt. Il ne s'agit pas de leur donner le pouvoir de décision mais de les intégrer dans le processus de décision pour bonifier les choix, enrichir les projets et la vision, même si, *in fine*, c'est les dirigeants qui prennent acte. Par contre de le clarifier, de dire « *là on est dans un espace de réflexion, on va faire remonter des choses, il y aura telle séance qui pourra acter...* » est primordial, avec le souci constant de préciser son intention.

Notre vision se veut ouverte, prendre les outils qu'il y a à prendre, et permettre aux structures, quelles qu'elles soient, telles qu'elles sont, de s'en saisir. Comment insuffler un peu plus de participatif pour améliorer la motivation des équipes, la richesse des projets, la satisfaction des bénéficiaires, et bien sûr l'impact sur la qualité de l'emploi. On constate en effet que les gens ont de plus en plus besoin de mettre du sens dans leur travail, d'être

*Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique*

*& de l'Université Rennes 2 - 2016-2017*

considéré et ils ont des choses très riches à apporter. Plus ils seront considérés et plus ils seront motivés. C'est un maillon intéressant à activer.

**JF : Etant à l'émergence de la gouvernance participative, de sa progression, pouvez-vous nous dire quelle était historiquement la place de ce mode de fonctionnement ?**

CLAIE : Le champ de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) était fortement subventionné. La baisse de ces aides s'accroît alors même que les besoins sociaux sont croissants. C'est un tournant difficile à prendre pour les institutions. Celles-ci doivent par conséquent se diversifier et avoir des activités économiques qui seront réinjectées dans un domaine qui répond à l'objet social mais s'avère moins lucratif. Les entrepreneurs sociaux ont le souci d'être rentable pour répondre à leur mission.

Au début, notre démarche paraissait étrange. De quoi parlions-nous ? Est-ce que ça signifie que tout le monde fait tout et décide de tout, est-ce que c'est un « *truc de hippies* ». Les premières réactions ont plutôt été dominées par la peur, la méfiance car ce n'était pas un sujet ouvert, même dans le champ de l'ESS.

Certains fonctionnaient d'ores et déjà sur ce mode intuitivement : Solid'Agri, Têtes de l'Art... pour ne citer qu'eux. C'est vraiment une question d'état d'esprit qui va beaucoup dépendre des dirigeants. Et certains tardent à la mettre en œuvre non pas pour une question de valeurs, mais parce qu'ils ne possèdent pas les clés et les outils. Car une gouvernance participative exige même plus de cadre que le modèle classique et interroge sur son application : jusqu'où va-t-on mettre le curseur ? Mais historiquement ce n'était pas un sujet ni très porté ni très ouvert.

Heureusement, je perçois des évolutions depuis environ 5 ans, ce n'est plus perçu de la même manière. Par rapport aux premières années, j'ai moins de difficultés à justifier de l'intérêt de cette approche, et à « recruter » des candidats. C'est davantage reconnu.

Le guide des bonnes pratiques qui complète la loi de l'ESS a été aussi une bonne chose car il tend concrètement vers le participatif. Le champ de l'ESS peut être considéré selon différents prismes : par les statuts, l'ancrage du projet, la gouvernance. La loi est relativement limitée mais le guide des bonnes pratiques s'avère très détaillé.

Le statut SCIC est un peu plus récent et je considère qu'il s'agit d'un des plus aboutis dans l'ESS et des plus intéressants en termes de gouvernance participative car on est de fait sur une gouvernance qui mélange les acteurs concernés par le projet ; le principe démocratique est intrinsèquement prévu par les statuts. Il met en jeu une pluralité d'acteurs et encourage donc les projets de territoire.

Ce n'est pas neutre, que vous ayez choisi ce statut et ce sujet de mémoire car votre projet allie les deux points.

Je vous conseille de vous rapprocher de Solid'Agri, le premier groupe avec lequel nous avons travaillé en 2012 sur cette approche qui était alors dans l'expérimentation mais certainement parmi les plus avancés. Nous aussi au démarrage nous étions balbutiants nous demandant comment nous allions nous y prendre et Solid'Agri a été un bon cas d'école.

Intéressants également les travaux du chercheur, Philippe EYNAUD, sur le sujet plus spécifique de la gouvernance associative en collaboration avec Solid'Agri, Têtes de l'Art et bien d'autres acteurs.

**JF : Comment avez-vous réussi à susciter l'intérêt ?**

CLAIE : Plusieurs facteurs ont suscité l'intérêt. Nous étions d'abord sur un projet expérimental, ça aide bien ! Le volet européen aussi est un attrait ; l'innovation chez les autres séduit.

Et puis, la chance que nous avons alors c'était de porter le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) : c'était un excellent moyen d'observer la vie associative. De réaliser des diagnostics de plusieurs structures, de différents domaines, donne une bonne vision

d'ensemble des problématiques principales des organisations. Nous avons constaté d'une part la baisse de financement, sujet sur lequel nous avons peu de prise, d'autre part, une situation insatisfaisante autour de la qualité de l'emploi, de nombreux problèmes autour de la gouvernance, et sur ces points, nous avons la main. En conséquence, nous avons fait valoir qu'en travaillant la gouvernance nous allions améliorer la qualité de l'emploi, c'était là notre postulat de départ. A l'échelle régionale, nous avons obtenu, pour la première session, 20 candidatures de structures de la région PACA, pour 10 places. Cet engouement montrait bien que notre offre rejoignait une réalité.

La première étape consistait à cerner la gouvernance participative avec nos consultants. Hélas, il n'y a pas de définition. Nous n'étions pas des spécialistes, et nous avons appris en faisant. La démarche a été d'expérimenter. Nous avons donc fait des allers-retours avec le partenaire suédois BASTA : des temps de présentation du modèle de BASTA, des ateliers de travail entre participants français où nous avons mis en mouvement des structures pour instaurer ou renforcer leur gouvernance participative. Ces établissements devaient l'appliquer de manière concrète. La CLAIE restait en support et faisait le va-et-vient avec ces structures, son but étant ensuite de dispenser des formations. Une année d'expérimentation, de découverte et de gestion de projet, a été trop courte pour transformer en contenus pédagogiques. La Claie a réussi à convaincre ses partenaires financiers, notamment le FSE, de la pertinence du sujet et de la nécessité d'une année supplémentaire pour consolider et conceptualiser ses acquis. Douze candidats ont postulé la seconde année pour 10 places. Nous avons alors réussi à capitaliser de ces démarches pour en extraire une méthode.

Il s'agissait d'accompagner les structures au changement selon un processus bien défini :

- 1<sup>ère</sup> phase : analyse des enjeux de gouvernance de chaque structure individuellement,
- 2<sup>ème</sup> phase : visite de BASTA, le partenaire suédois avec ses points forts et points faibles qui représente toutefois un modèle intéressant et source de questionnement,
- 3<sup>ème</sup> phase : temps de production pour une mise en action consistant à planifier des objectifs d'amélioration de la gouvernance participative,
- 4<sup>ème</sup> phase : application locale
- 5<sup>ème</sup> phase : point d'étape et analyse de pratiques par le biais d'un séminaire en France en présence de BASTA,
- 6<sup>ème</sup> phase : retour en Suède et partage de leur plan d'action.

La transformation s'est traduite par une formation de dix jours, proposée aux entreprises de l'ESS en 2016 puis en 2017 et financée par leur OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé). La Claie a pu ainsi continuer de travailler sur le sujet tout en affinant l'analyse des pratiques et élargissant ses compétences notamment sur des outils d'animation participatifs.

A la Claie, nous ne sommes pas des théoriciens, nous ne maîtrisons pas l'ensemble des modèles et des outils qui existent. Nous sommes en revanche capables d'analyser une gouvernance en place et de guider les petits pas à faire pour l'améliorer, sous réserve d'une démarche volontaire préalable.

Nous avons enrichi notre argumentaire avec des éléments tels que le renforcement de la qualité des projets, l'implication des parties prenantes, la clarification des rôles et des attentes de chacun, notamment en matière de bénévolat.

**JF : Quelle est l'évolution de la gouvernance participative ? Est-ce qu'elle ne vise que l'ESS ?**

CLAIE : Comme je le disais précédemment le guide des bonnes pratiques est intéressant. Tous les dirigeants ne s'en saisiront pas au vu du caractère non contraignant mais ceux qui vont le faire, vont tendre vers cette forme de gouvernance et vont insuffler une dynamique intéressante.

La Claie prévoyait d'ouvrir sa formation à d'autres structures hors ESS dans le but justement de décroïsonner. C'est tout aussi pertinent de travailler sur ces sujets avec tout

type d'établissement. Le cadre dans lequel on va intervenir, le statut juridique, les contraintes ne seront cependant pas les mêmes. Mais cela ne dispense pas de mettre en place un fonctionnement participatif, sous réserve, là encore, d'une démarche volontaire portée par un/des dirigeant(s) qui a(ont) foncièrement envie de tendre vers cet objectif. Et de façon sincère, avec une volonté politique derrière.

Oui je confirme, ça peut s'appliquer en dehors de l'ESS. Il y a des acteurs qui travaillent là-dessus. L'UPE 06 (Union pour l'Entreprise des Alpes-Maritimes) a commencé à s'ouvrir à la question du management participatif.

Un MOOC sur la gouvernance partagée a été réalisé par l'UDN (l'Université du Nous), petite coopérative d'une dizaine de collaborateurs, et a obtenu beaucoup de succès. L'UDN fonctionne sur un modèle d'holocratie (cousin de la sociocratie), selon un mode de gouvernance collégiale avec des responsabilités par cercles, et développe des outils très intéressants en termes de réflexion collective et de prise de décision. La Claie s'est beaucoup appuyée sur ces outils : la gestion par consentement, l'élection sans candidat, la méthode des 6 chapeaux revisitée (Méthode d'Edward de Bono).

Sur les Alpes-Maritimes, pas mal d'acteurs sont en train de se former notamment avec le MOOC et outils de l'UDN afin d'intervenir en tant que consultant sur ce sujet. Toutes ces actions augurent d'une certaine dynamique.

#### JF : Quelles ont été les cibles ?

CLAIE : La Claie n'a ciblé que les structures de l'ESS du territoire PACA. L'argument étant la qualité de l'emploi, elle a mis le focus sur les structures employant au moins un salarié, dans une vraie démarche volontaire. Sur les Alpes-Maritimes, nous avons le carnet d'adresse des structures de l'ESS. Pour les autres départements de la région PACA, nos homologues DLA et RLA ont diffusé pour la Claie.

#### Quelle analyse de l'évolution ? les déclics ? les facilitateurs ?

CLAIE : Dans la globalité, les structures de l'ESS ne se sont pas démarquées des structures classiques et n'ont pas été particulièrement innovantes, alors qu'elles en auraient eu la capacité, les statuts des associations loi 1901 étant très souples. Elles avaient à cœur de répondre à leur objet social. Petit à petit, on a assisté au cours des 15 dernières années à une professionnalisation, les partenaires financeurs exhortant à davantage de rigueur dans la gestion, à plus de reporting. Le DLA est apparu à ce moment-là<sup>60</sup>. L'Etat a interrompu le financement des emplois jeunes mais souhaitait maintenir un soutien aux associations durant cette période d'allègement d'effectifs. Le dispositif s'est avéré intéressant et a été au-delà de son but premier. Les associations fonctionnent souvent en budget contraint alors que les besoins en terme de conseil sont identiques aux entreprises classiques qui elles ont les ressources pour financer des consultants et autres coachs. Sans compter la professionnalisation du secteur que j'évoquais précédemment et qui a renforcé les contraintes pour ces structures de type associatif. Devoir justifier davantage avec moins de moyens a engendré de la tension dans les équipes et déséquilibré la notion de l'emploi. Questionner la gouvernance n'a donc pas été neutre. Une perte de sens a été majoritairement ressentie ; l'ESS ne remplit pas sa mission car elle aspire à répondre à des enjeux sociaux et sociétaux très importants et très nobles mais ce qu'elle crée en interne, c'est reproduire de mauvais schémas et offrir des emplois qui sont même de moindre qualité que dans l'entrepreneuriat classique. Le déclic est probablement à chercher au carrefour de la baisse de moyens, l'augmentation des tâches et la perte de sens.

De façon générale, les gens ont de plus en plus envie d'être acteur sur leur lieu de travail. Des « *poches de petits gaulois* » ont envie de transformer leur gouvernance vers du

<sup>60</sup> Le DLA a été créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds Social Européen, rapidement rejoints par le Mouvement associatif. Soutenu et financé au niveau territorial par de nombreuses collectivités locales, il est animé au niveau national par l'Avise.



participatif, mais il y en a encore beaucoup qui ne comprennent pas forcément ce que c'est, qui en ont peur, ou qui ne sont pas convaincus par le modèle. En interne, les dirigeants même de la Claie ne tendent pas vraiment vers ce type de gouvernance.

C'est un sujet loin d'être acquis, mais le parcours ou la sensibilité de chacun, fera qu'il entrera en résonance ou non. Je me souviens d'une phrase lancée par une administratrice lors d'un Conseil d'administration auquel j'avais assisté pour épauler une directrice « *de toute façon les salariés n'ont rien d'intéressant à dire* ». Je me suis demandé comment les gens pouvaient avoir une vision aussi erronée de la réalité. Mais ça m'a permis aussi de me rendre compte des certitudes encore ancrées chez certaines personnes.

**JF : Est-ce que la gouvernance participative peut s'adapter dans tous les cas, dans toutes les entreprises ?**

CLAIE : C'est une bonne question. Pour moi oui s'il y a une véritable volonté politique derrière. Dans la mesure où les dirigeants incarnent vraiment cette envie. Des réticences sont normales et pourront être balayées grâce à la méthode des petits pas, sur un petit pôle avec quelques acteurs un peu « moteurs » qui agiront et démontreront que ça marche. De toute façon, il n'est pas question de revoir d'un bloc la gouvernance. Mais, il est essentiel de démarrer avec une volonté affirmée à la base.

Dans toutes les situations, ça demande du travail. Il va falloir réfléchir sur différents points : qu'est-ce qu'on veut mettre en place ? Qu'est-ce qu'on veut renforcer ? Quel temps on y dédie ? Comment communiquer ? Quels espaces créer, notamment pour les échanges visant à réguler ce mode de fonctionnement ? Il est impératif de s'interroger périodiquement sur ce dernier point, car il s'agit avant tout d'une démarche d'amélioration continue.

**JF : Est-ce plus facile d'appliquer cette approche à une société existante ou en phase d'émergence ?**

CLAIE : Nous avons eu les deux cas de figure. Certains en émergence sont isolés et s'ils veulent évoluer en collectif, c'est tout autant difficile. Si le collectif est existant, avec cette volonté commune qui se forme et s'informe correctement pour mettre en place le cadre qui va favoriser cette gouvernance participative, c'est alors plus facile au démarrage.

C'est bien sûr aussi possible pour les sociétés existantes qui ont la volonté et y consacrent du temps.

**JF : Que faut-il pour embarquer de nouveaux adeptes ?**

CLAIE : Ce n'est pas si compliqué de trouver de nouveaux adeptes car cette approche fait sens chez la plupart des gens. Il faut être clair, transparent sur le « pourquoi on le fait ». Dans le cas du projet de l'association HAPPY HAND, il faut pouvoir répondre précisément à la question : « Pourquoi est-ce un enjeu qu'il y ait cette gouvernance participative ? » Toujours se réinterroger sur ce point. C'est la réponse à cette question qui doit être transmise aux autres et si ça résonne chez eux, c'est qu'ils peuvent avoir leur place dans ce projet. Il faut que ça se fasse naturellement. Si on force les choses, elles nous reviennent en boomerang.

D'un côté, il faut l'incarner et ça va résonner chez ceux pour qui il faudra que ça résonne et d'un autre côté, il faut rassurer aussi en mettant du cadre.

**JF : A quoi reconnaît-on que la gouvernance participative fonctionne ?**

CLAIE : Qu'il y ait une interconnaissance entre les acteurs, qu'il y ait une stratégie d'entreprise claire, partagée avec tous, et une capacité à communiquer sur la façon dont ça fonctionne (la méta communication). Si ces 3 éléments existent, c'est déjà très bon signe. Il faut qu'il y ait une bonne articulation entre tous les acteurs, du dialogue, de la vie, sans nécessairement une bonne entente sur tous les points.

La Claie a pris le pari de ne pas émettre de jugement entre une bonne et une mauvaise gouvernance et n'a donc pas d'indicateurs correspondants.

Elle se place plutôt sur les enjeux de gouvernance et sur ce qu'il faut mettre en place pour pallier ces problématiques.

Nous nous servons d'un autodiagnostic de la FONDA. La synthèse étant un peu pauvre, la Claie se sert de cette base pour faire un travail d'analyse plus approfondi consistant notamment en des interviews croisés afin d'élaborer le schéma global sur la gouvernance de la structure (« mindmap » ou carte heuristique). Une grille de questions suit : quel(s) risque(s) à ne pas changer ? que faut-il questionner ?...

Des éléments pertinents permettent toutefois de jauger la gouvernance mise en place : le renouvellement du Conseil d'administration, le nombre de réunion, les instances qui permettent de croiser les parties prenantes, la participation des salariés au CA ou l'existence d'un espace dédié...

#### **JF : Avez-vous mené des enquêtes d'usagers ou de salariés ?**

CLAIE : Les structures étaient libres d'intégrer ces questions à leurs plans d'actions selon leurs enjeux et leurs objectifs.

La Claie se chargeait uniquement d'un bref questionnaire à la fin destiné aux salariés et administrateurs sur leur perception de la gouvernance et autre, sans le systématiser toutefois.

#### **JF : Quels sont les pièges, les conditions de réussite et les outils indispensables ?**

CLAIE : Les pièges :

- la démagogie de dire qu'on fait sans vraiment faire. D'en parler plus vite qu'on ne le fait,
- ne pas y consacrer du temps,
- minimiser les difficultés, sans mettre de balise et de priorité,
- vouloir tout changer d'un coup, en faire trop tout de suite.

Les conditions de réussite :

- ✓ prendre le temps, constituer des groupes de travail pour réfléchir à ce qu'on veut faire,
- ✓ s'appuyer sur les personnes moteurs,
- ✓ l'échange de pratiques : ne pas hésiter à s'appuyer sur des personnes qui l'ont déjà expérimenté,
- ✓ la formation : parfois ce n'est pas le manque d'envie mais le manque d'outils car c'est un sujet très complexe.

Les outils indispensables :

Il n'y en a qu'un vraiment indispensable : la communication, dialoguer et favoriser les temps et les espaces de rencontre, les réunions.

Des outils sont très aidants comme ceux cités supra, sans être essentiels toutefois. Ils peuvent être à l'image de ce qu'on a envie de faire. L'action qu'on veut mettre en place, les outils utilisés, vont dépendre de l'enjeu. Notre méthode obéit toujours à ce processus : quel est notre enjeu de gouvernance, quel est l'objectif que je veux poser donc quel est le plan d'action que je dois mettre en place. Sans vouloir traiter tous les sujets en même temps.

#### **JF : Quels sont les outils d'évaluation ?**

CLAIE : Nous avons élaboré deux outils d'évaluation très modestes, l'un servant à mesurer le lien entre gouvernance participative et qualité de l'emploi l'autre sous forme de grille pour questionner les salariés et les administrateurs sur la démarche globale mise en place. Nous n'avons pas été au bout du processus sur la démarche d'évaluation, car nous ne sommes pas des spécialistes de l'évaluation, l'échantillon observé en plus étant très faible.

La Direction de la Claie souhaitait instituer cette démarche d'évaluation qui aurait permis de mieux « se vendre ». Nous avons mis en place un « club de gouvernance » réunissant toutes les structures qui avaient participé à cette « aventure » avec la Suède, une sorte de

groupe de veille sur la gouvernance participative. Le besoin aurait été celui-ci, de creuser la question de l'évaluation. Ce club peut perdurer au-delà de la fin de la CLAIE, si une animation est reprise.

**JF : quels étaient les effectifs de ces structures accompagnées ?**

CLAIE : De 1 seul à 400 salariés : on a fait le grand écart avec des structures de divers horizons, divers sujets, et on arrivait à travailler sur ces sujets ensemble.

**JF : Quel lien peut-on faire avec le handicap ?**

CLAIE : Je n'ai pas forcément de réponse là-dessus. Nous avons travaillé avec des publics très variés : des centres d'insertion par l'activité économique, des ESMS, et puis Solid'Agri dont la particularité réside dans le fait que la plupart de ses salariés sont aussi ses bénéficiaires puisqu'ils sont porteurs de handicap.

Ce qui me semble intéressant dans l'exemple de Solid'Agri c'est justement l'approche d'inclusion de tout acteur ; il suffit de mettre en place les clés pour que les personnes puissent se saisir un peu de la gouvernance et du management du projet.

L'exemple de Basta est aussi très significatif : ce sont les bénéficiaires, hormis 2 ou 3 salariés, qui sont les dirigeants bien qu'ils accusent un parcours très chaotique. Ce sont en effet des personnes anciennement en situation d'exclusion du fait de leur toxicomanie, qui ont réussi à développer un projet assez extraordinaire : 2 millions de chiffre d'affaires, 123 salariés.

Un exemple de la posture « haute » de celui qui « prend en charge » a été rompue et a permis de responsabiliser et d'inclure ces personnes marginalisées. Et d'établir une vraie relation où chacun, de part et d'autre, apprend.

C'est à la seule condition de donner aux personnes la possibilité d'agir qu'elles vont se mettre en mouvement. Et c'est toujours à l'organisation de s'interroger « est ce que je donne les capacités aux personnes de s'impliquer ? »

Le sujet du Mémoire est pertinent car oui, la gouvernance participative, ne peut que favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap, c'est difficile d'imaginer l'inverse. Considérer toutes les parties prenantes va favoriser leur « empowerment », les faire grandir mais faire aussi évoluer l'organisation. La gouvernance participative pose la question de la place qu'on donne à chacun et implique de lui donner la capacité de participer.

Dans la gouvernance participative il faut essayer de se faire comprendre de tous par tous si on veut que les gens puissent participer.

**Annexe 2**

INTERVIEW d'un co-fondateur de l'association ALTER AZUR du 22 juin 2017

**JF : Pouvez-vous me parler de vos projets ? de vos réalisations ?**

ALTER A. : : Plusieurs projets en cours de lancement ou lancés : des *give-box* (boîtes publiques à donner), un jardin zen, un projet d'aide en informatique... et la Maison de la Transition, notre futur éco-lieu.

**JF : Qu'est-ce que la gouvernance participative ?**

ALTER A. : C'est un mode de fonctionnement qui exige des acteurs de la structure concernée qu'ils soient créatifs, qu'ils prennent des initiatives, endossent des responsabilités et acceptent en quelque sorte de signer un pacte avec le collectif.

La gouvernance participative ne s'improvise pas, il faut impulser le dispositif et donner matière à penser, à réfléchir autrement et à agir. Les méthodes, comme les outils, sont nombreux. Il convient de les utiliser avec discernement et de ne pas les appliquer à la lettre, au risque de tomber dans une « dictature » de la gouvernance partagée et rebasculer dans un dogme.

La gouvernance participative c'est au final recréer le bon sens, le naturel, la façon dont un humain pourrait fonctionner s'il n'était pas conditionné. Ça paraît simple mais ça ne l'est pas car cela demande de passer par une étape de déconstruction des acquis, des préjugés, de l'ego, avant de penser à reconstruire.

Les principes fondamentaux résident donc dans la prise de responsabilités à tour de rôle, le respect de la parole mais aussi le droit au silence.

Au démarrage, il faut une forte volonté et de la patience car les résultats ne sont pas immédiats.

**JF : Quelle est votre expérience dans ce domaine ?**

ALTER A. : En 2015, j'ai commencé à suivre des formations à la sociocratie, à la CNV (communication non violente) etc...

Le processus commence toujours par un « climax », un passage personnel intense et souvent dramatique, un traumatisme qui pousse à réfléchir et empêche de continuer comme par le passé. C'est un point de bascule qui annonce le changement. On ne comprend pas encore ce qui arrive, on est gagné par l'inquiétude et ce faisant, on enclenche un processus de recherche.

Pour moi, ça s'est passé en 2009. J'étais à New York, je gagnais très bien ma vie de cadre supérieur, je manageais 25 personnes plus âgées que moi. Tout transpirait la réussite mais en réalité, c'était affreux. Je travaillais 80 heures par semaine, je ne faisais pas ce que j'aimais et n'avais plus de temps pour mes hobbies ou pour mes proches. Je sentais que ce n'était pas ça la vie. Un événement familial me ramène en France. Je plaque tout.

En 2011, je découvre le militant Etienne CHOUARD, qui m'amène à la transition dans ses discours démocratiques, en s'inspirant du noyau athénien de la Grèce Antique : des mandats courts, non renouvelables, des contrôles avant, pendant, après, la révocabilité de n'importe quelle personne en exercice. Il y a 2500 ans ! C'est quand même autrement plus intelligent que la façon dont nous opérons actuellement ! Peut-on parler d'évolution depuis cette époque ? Sans qu'il ne devienne un maître à penser, Etienne CHOUARD m'a profondément bousculé.

A Londres en 2011 je loge dans un « warehouse », une usine réhabilitée en loft selon le mode DIY « do it yourself » : une nouvelle immersion dans l'économie de ressources et dans le « faire ensemble ».

En 2012, je découvre le mouvement « Colibris » qui m'ouvre à toutes ces questions d'habitat partagé, de gouvernance participative etc...

Toutes ces approches m'ont influencées et m'ont convaincu d'œuvrer pour un changement de société, de planter des graines que je ne verrai peut-être pas pousser mais dont mes enfants bénéficieraient.

Je trouve enfin ma place, j'acquies de la sérénité et en 2014, je conceptualise ALTER AZUR. La bonne nouvelle dans une démarche de transition, personnelle avant d'être collective, c'est qu'on se sent mieux, la mauvaise c'est qu'on se rend compte que ce processus va durer toute sa vie.

**JF : Est-ce plus facile d'appliquer cette approche à une structure existante ou en phase d'émergence ?**

ALTER A. : Tout dépend des acteurs. C'est une gymnastique qui demande une pratique régulière, de la créativité et de la prise d'initiative. Autant l'installer dès le départ. L'habilité réside dans la manière de trouver un modèle efficace qui laisse toute latitude aux acteurs.

Préalablement, il faut faciliter le dialogue au moyen d'une communication non violente, CNV ou tout autre nom au choix, l'objectif étant d'apprendre le bon sens qui n'est pas si inné qu'il y paraît : ne pas couper la parole, ne pas laisser nos gestes, nos mimiques ou nos soupirs nous trahir... s'exprimer avec le sourire est déjà facilitant. Des formations de communication doivent accompagner les projets.

**JF : Comment êtes-vous organisés ?**

ALTER A. : L'Assemblée Générale qui se tient mensuellement est l'organe de décision ouvert à tous, membres ou personnes intéressées. Les urgences sont souvent traitées grâce aux outils numériques. Nous n'avons plus de Bureau car nous souhaitons fonctionner le plus collégialement possible. En revanche, un groupe de travail a été formé spécifiquement pour l'administratif. Les compétences orientent les rôles même si ces groupes sont ouverts à ceux qui désirent en faire partie. Si on prend l'exemple d'un Expert-Comptable, il aura bien sûr toute la légitimité pour s'occuper de la trésorerie.

Concernant les réunions, nous avons adopté des durées de 2 heures maximum avec une pause obligatoire, parfois agrémentée d'une collation, durant laquelle des échanges informels auront lieu. L'aspect convivial et festif est important ; on travaille certes mais dans le plaisir.

Faire un « point météo » (rendre compte de son état d'esprit ou de ses rapports avec le groupe) en début de séance peut être utile, mais certaines fois l'efficacité et la rapidité sont préférables, les réunions trop longues pouvant vite conduire à l'épuisement.

Il faut dans la mesure du possible séparer l'exécutif du législatif, au risque de recréer des formes de pouvoir concentré et de potentielles dérives souveraines. La personne qui détient plus de savoir ne doit pas imposer sa vision aux autres.

Nous appliquons aussi le principe de stigmergie ou le bio-mimétisme. Chacun sait ce qu'il doit faire, il s'inscrit naturellement dans son rôle, en faisant confiance à l'autre. On exerce peut-être un petit pouvoir sur soi-même ou sur une ou deux personnes mais ça s'inclue dans une globalité et une inter-dépendance. Les autres sont indispensables au système.

Nous avons également institué un « organe de modération » de 4 à 5 membres, tiré au sort - hors conflits- parmi les volontaires, chargé d'arbitrer les conflits, exclusions... même si nous évitons d'aller jusqu'à cette étape ultime. En effet, les personnes qui n'adhèrent pas à l'état d'esprit du groupe finissent par s'exclure d'elles-mêmes.

**JF : La gouvernance participative induit-elle forcément une organisation à « l'horizontale » ?**

ALTER A. : Dans tout projet de transition à vocation sociale, il y a naturellement un fonctionnement horizontal.

**JF : Est-ce que la gouvernance participative peut s'adapter dans tous les cas, dans toutes les entreprises ?**

ALTER A. : Oui, si tous les ingrédients sont réunis.

**JF : Que faut-il pour embarquer de nouveaux adeptes ?**

ALTER A. : De la communication. Promouvoir la structure par tout moyen. Faire parler d'elle et faire en sorte que les gens aillent à elle. C'est important que les personnes entreprennent une démarche volontaire traduisant leur motivation.

**JF : A quoi reconnaît-on que la gouvernance participative fonctionne ?**

ALTER A. : Quand le pourcentage de membres actifs est proche de 100 %.

**JF : Quels sont les pièges, les conditions de réussite et les outils indispensables ?**

ALTER A. : : Les décisions peuvent prendre du temps. Le numérique aujourd'hui permet fort heureusement, dans un délai très court, de consulter en nombre et de légitimer une décision. Il faut s'assurer que les idées soient bien comprises par tous avant de les adopter, sans rechercher obligatoirement un consensus mais au moins un consentement.

**JF : Avez-vous mené des enquêtes d'usagers ou de salariés ?**

ALTER A. : : Non pas encore

**JF : Quel lien peut-on faire avec le handicap ?**

ALTER A. : : En ce qui concerne le handicap physique, je ne vois pas de problème si ce n'est l'accessibilité. Le numérique, là encore, peut être facilitant. Il ne faudrait pas, quant au handicap mental, que les personnes ne prennent pas toute la mesure des situations et décident à l'encontre de leurs intérêts et de ceux du groupe. On pourrait envisager un accompagnant, interne ou externe, pour l'aide à la prise de décision.

**JF : Est-ce que le champ de l'ESS est plus propice à la réceptivité sociale ?**

ALTER A. : Le rejet me semble inconcevable dans la vie courante, encore moins dans le milieu de l'ESS. Le cadre me paraît bien sûr plus favorable : social et solidaire comme son nom l'indique.

J'ai toutefois conscience qu'on ne fait pas tout correctement pour le bon accueil des personnes handicapées. Je serai plus que favorable pour créer de bonnes conditions d'accueil pour elles mais, j'avoue, en toute honnêteté, que je n'y pense pas. Je n'intègre pas cette dimension à mes réflexions. Il faudrait presque créer un label qui dirait : « *demandez-nous, on est ouvert à vos doléances et suggestions afin de mieux vous accueillir* ».

Au-delà de la norme qui contraint les établissements, il faudrait surtout favoriser le dialogue. On en revient toujours à la communication !

INTERVIEW d'une co-fondatrice de l'association SOLID'AGRI du 3 août 2017

**JF : Pouvez-vous me parler de vos projets ? de vos réalisations ?**

SOLID'A. : SOLID'AGRI est une entreprise sociale et solidaire qui est née d'un double constat, d'une part des agriculteurs qui accusaient un manque de main-d'œuvre, d'autre part des travailleurs reconnus handicapés, toujours victimes de discrimination. Ces personnes sont donc recrutées en CDI pour effectuer diverses prestations auprès d'agriculteurs du département. Cette société vit grâce au travail des salariés et bénévoles qui la composent, après une formation qui dure environ deux ans, qui combine un apprentissage théorique et beaucoup de pratique.

Notre quotidien vise à accompagner des personnes vers plus d'autonomie et d'intégration socio-professionnelle, à réduire les situations de handicap afin que les personnes soient à l'aise dans leur travail. Il est essentiel que chacun d'eux se sente "acteur" du projet car il s'agit de leur entreprise. Ils ont en conséquence pleinement voix au chapitre pour toutes les décisions et actions mises en œuvre pour développer la structure.

Dès le mois de septembre, nous allons ouvrir une légumerie, toujours sur le même principe.

**JF : Qu'est-ce que la gouvernance participative ?**

SOLID'A. : Pour reprendre les propos notifiés sur notre site, « *la gouvernance participative est un modèle d'organisation à l'intérieur duquel des mécanismes et des processus opèrent un partage des pouvoirs décisionnels et des responsabilités de gestion entre une diversité d'acteurs* ». Au sein de SOLID'AGRI il s'agit de salariés en situation de handicap, d'encadrants techniques et administratifs, d'administrateurs bénévoles, de partenaires publics et privés.

« *Elle mise sur la complémentarité des parties prenantes et vise l'équilibre entre leurs multiples intérêts particuliers, dans le but d'atteindre la solution optimale relevant du bien commun* » (Borri-Feyerabend, 1997).

Le « pourquoi » on veut mettre en place la gouvernance participative introduit ce qui la caractérise. Notre définition va au-delà d'un seul mode de fonctionnement démocratique. Le travail réalisé avec la CLAIE a été mené en 2011/12, quatre ans après le lancement de SOLID'AGRI. Les équipes étaient stabilisées mais nous n'avions pas approfondi la question de l'autonomie des salariés reconnus travailleurs handicapés. La gouvernance ne concernait que les administrateurs, les décisionnaires bénévoles.

La démarche entreprise de développer la gouvernance participative ciblait cette fois les salariés, leur implication dans la structure et leur montée en compétences. L'objectif était que chaque acteur du projet, administrateurs bénévoles, salariés, devienne partie prenante de la gestion et de l'orientation de la structure, selon ses attentes, ses possibilités, ses compétences, à différents niveaux.

Pour ma part, la gouvernance participative ne concerne pas seulement la prise de décision mais également tout le processus d'élaboration de propositions et d'orientations.

L'idée de la légumerie que nous sommes sur le point de lancer, est venue d'eux. Ils rentraient le soir de leur travail avec des fruits et des légumes offerts par les agriculteurs me demandant ce qu'ils devaient en faire, tout en soulignant le paradoxe des personnes mal nourries en institutions. C'est donc bien eux qui en sont à l'origine, même si certaines décisions relatives à ce projet sont prises désormais entre administrateurs.

De l'extérieur, les gens peuvent penser que nous partons perdants sur un modèle de gouvernance partagée avec des personnes en situation de handicap, ce qui est faux bien sûr, mais du coup ça interpelle, car si nous y arrivons, pourquoi pas eux ?

Une dame employée par une mutuelle mécène est venue observer notre mode de fonctionnement. Par chance, elle était là au moment du retour des salariés et a été très

*Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique*

impressionnée. Elle m'a demandé pourquoi les ESAT<sup>61</sup> ne fonctionnaient pas de cette façon. Ils en auraient les moyens, à la hauteur de leurs capacités. Ils pourraient développer leur polyvalence et monter en compétence. Comme dans toutes les autres structures du champ du handicap. Je n'en connais pas vraiment qui intègrent leurs bénéficiaires à leur gouvernance. C'est une question de fond qui m'interpelle régulièrement.

**JF : Suivant vos propos : "même si certaines décisions relatives à ce projet sont prises désormais entre administrateurs". Quelles sont les questions que vous n'abordez pas avec les salariés ?**

SOLID'A. : Typiquement les questions d'ordre financier ou de stratégie purement politique, par exemple : valide-t-on, après étude des conditions financières de chaque option, la mise en place d'un crédit-bail ou d'un prêt participatif ?

**JF : Quelle est votre expérience dans ce domaine ?**

SOLID'A. : J'ai en partie répondu à cette question mais je voudrai compléter en disant que c'est devenu mon modèle obligatoire pour travailler. Je ne peux plus fonctionner autrement, sinon je n'y trouve plus de sens. Je l'applique donc chaque fois que je le peux.

Dans ma fonction de Conseillère Municipale au centre d'action sociale, j'ai eu l'occasion d'adopter ce mode de fonctionnement avec les élus, les conseillers, la société civile. Au départ, les gens étaient réfractaires mais au final, constitués partie prenante, ils se sont impliqués et ça a plutôt donné de bons résultats.

La période d'adaptation peut être longue car il faut laisser de l'espace et la parole à des personnes qui souvent, n'ont pas l'habitude de la prendre. Sur cet exemple, le groupe qui avait adhéré à cette approche n'étaient pas les décisionnaires et ceux qui l'étaient préféraient prendre les décisions entre eux, comme ils l'avaient fait jusqu'alors.

La limite à cette approche, c'est que si on est seul à s'engager dans cette voie, si les autres ne sont pas ouverts au changement, on s'épuise. On peut pourtant l'appliquer à tout type d'instance sous réserve d'une volonté forte commune.

De fonctionner ainsi, la participation était pourtant quasi totale, même l'opposition était présente ! Celle-ci avait la possibilité de s'exprimer ce qui génèrait un état d'esprit constructif. Cette mobilisation a permis des actions concrètes : l'embauche d'un service civique qui créait du lien et avait une vraie action de terrain, notamment avec les personnes âgées, la création d'un jardin thérapeutique inter-générationnel à la maison de retraite, en partenariat avec un centre de loisirs et d'activités péri-scolaires, et des sorties insolites et très appréciées...

Il s'agit de réussir à donner aux gens l'envie d'essayer. Comme ces grand-mères qui ont offert, grâce à notre action de terrain, les bénéfices générés par leur tricot au centre d'action sociale.

Dans les entreprises hiérarchiques traditionnelles, tout est cloisonné, la créativité n'est pas exploitée et on assiste à des aberrations tels un service marketing qui conçoit un objet que la production ne peut réaliser.

Décidément non, je ne pourrai plus travailler dans une entreprise classique hiérarchique et imposer des choses aux équipes sans avoir eu un espace de discussion préalable.

**JF : Est-ce plus facile d'appliquer cette approche à une structure existante ou en phase d'émergence ?**

SOLID'A. : Oui clairement, c'est beaucoup mieux de l'instaurer dès le début et de partir sur de bonnes bases. Dans le cas contraire, les personnes sont installées dans leur zone de confort avec des habitudes et des pratiques et il me semble plus difficile de les y déloger. Cela ne veut pas dire que c'est impossible mais ça me paraît plus compliqué.

<sup>61</sup> ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

Joe FRANCOIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique



## JF : Comment êtes-vous organisés ?

SOLID'A. : SOLID'AGRI est une association dont l'objectif est d'optimiser et de pérenniser son fonctionnement pour assurer sa viabilité et les bénéfices partagés pour tous les acteurs impliqués.

Elle compte environ 150 clients et 12 salariés, dont 2 administratifs, les 10 autres reconnus travailleurs handicapés.

L'Assemblée Générale se réunit avec les structures accompagnantes des salariés, les clients, agriculteurs, les administrateurs, les élus et les salariés qui sont les bienvenus s'ils le souhaitent.

Les administrateurs sont bénévoles, aidés de quelques dames âgées qui veulent contribuer à leur manière, parfois accompagnées de leurs petits-enfants. Elles sont volontaires et nous devons prendre le temps de construire un projet avec elles.

SOLID'AGRI est actionnaire majoritaire de la Légumerie qui va ouvrir prochainement et qui est constituée en SAS, avec quelques administrateurs qui y sont également associés.

A chaque réflexion que nous prenons aujourd'hui, nous y associons toutes les parties prenantes. Au quotidien, je partage constamment avec les salariés, d'autant que je suis seule administrateur sur le terrain. C'est bien mieux à plusieurs que seuls. Il y a toujours des éléments qu'on n'a pas pris en compte, qu'on n'a pas considéré à leur juste mesure etc...

Nous fonctionnons en gouvernance participative depuis le lancement de SOLID'AGRI mais en ignorant alors que ça s'appelait ainsi. C'est au moment où nous avons commencé à travailler avec la CLAIE que nous avons pris conscience du nombre de méthodes que nous pratiquions déjà. Cela relevait pour nous alors de simple bon sens.

Conceptualiser et identifier permet de clarifier les actions qui sont faites intuitivement. Quand bien même les salariés se soucient peu des mots, le concept est posé et ils comprennent mieux pourquoi les choses sont différentes dans notre structure.

Chaque soir, un point est réalisé dans les équipes pour faire un bilan de la journée de travail et discuter des axes d'amélioration. La rentabilité des chantiers agricoles réalisés est diffusée à tous. Outre ces échanges quotidiens, nous organisons des réunions régulièrement, en moyenne tous les deux mois, pour réfléchir et décider ensemble des actions à mettre en place, tant au niveau technique que managérial, pédagogique, économique etc... Elles donnent lieu à des compte-rendu qui sont signés.

Pour savoir comment les salariés perçoivent leur entreprise et comment continuer à bien travailler ensemble, ils remplissent un questionnaire sur le baromètre social de l'entreprise. J'essaie de l'instituer tous les ans afin d'avoir un suivi régulier et mesurer notre concordance avec nos valeurs.

Nous avons également mis en place un système de "parrainage" des nouveaux arrivants par les salariés en place, ce qui permet une meilleure intégration des nouveaux, une valorisation des salariés déjà intégrés et une meilleure capitalisation des compétences et connaissances acquises.

Tous ont une bonne compréhension mais il faut penser à faire court et simple. J'y mets des smileys même si certaines personnes externes à l'entreprise estiment que c'est infantilisant. L'essentiel est d'avoir un langage sans détour, d'aller droit au but, comme eux.

Par ailleurs, nous intervenons également dans leurs projets respectifs d'accompagnement. Nous avons mis en place des relais avec les structures de curatelle pour ceux qui en ont besoin, ceux qui ne savent pas gérer, ou ceux qui sont trop gentils et risquent d'être abusés. Nous faisons également le lien pour assurer un accompagnement social, médical, dentaire... comme aider à monter le dossier, appeler les services, libérer la personne intéressée pour faire ses démarches...

En matière de recrutement, on accueille d'abord en stage. Sur dix ou douze stagiaires reçus depuis le début de l'année, seul un est susceptible d'être embauché. Les autres candidats ne peuvent être retenus au risque de les mettre en situation d'échec. Pour cause, notre structure qui n'est pas adaptée et notre encadrement insuffisant. Certains en effet ne sont pas suffisamment matures, d'autres pas assez autonomes, d'autres ont des difficultés à s'intégrer à l'équipe. Les cas les plus délicats sont ceux qui sont motivés mais ont des problèmes de santé peu compatibles avec un travail agricole.

**JF : La gouvernance participative induit-elle forcément une organisation à « l'horizontale » ?**

SOLID'A. : à mon sens, en effet, pour faire du management collaboratif, il faut être capable de passer d'un mode pyramidal à un mode horizontal, car cela repose sur l'implication de tous- quel que soit son poste ou son domaine de compétence- à chaque niveau de l'élaboration du projet ou de l'action. Néanmoins, cette organisation nécessite souvent une refonte totale de la structure existante et il est donc important de faire ces modifications en douceur, avec notamment la mise en place d'équipes pilotes qui pourront dans un second temps essayer et diffuser les nouvelles pratiques.

**JF : Est-ce que la gouvernance participative peut s'adapter dans tous les cas, dans toutes les entreprises ?**

SOLID'A. : Oui comme indiqué précédemment, à condition d'avoir une vraie volonté collective, ou tout au moins des décideurs impliqués.

**JF : Que faut-il pour embarquer de nouveaux adeptes ?**

SOLID'A. : Il faut des gens curieux de tester de nouvelles approches et qui acceptent de remettre en question leur fonctionnement.

**JF : A quoi reconnaît-on que la gouvernance participative fonctionne ?**

SOLID'A. : La légumerie sera une Société par Actions Simplifiées (SAS). Il va donc falloir engager des actions de promotion, de marketing. Notre meilleure publicité, c'est la façon dont on travaille au quotidien, dont les salariés perçoivent leur entreprise.

Un bon fonctionnement se traduit par des résultats clairs comme un meilleur rendement, une forte participation aux réunions ou un absentéisme qui se réduit. Au début, nous enregistrions un fort absentéisme alors que nous avions moins de chantier, que le travail était moins dur et que les salariés avaient moins de responsabilités. Aujourd'hui le taux d'absence est très faible et le chiffre d'affaires par salarié a augmenté. Certes nous avons augmenté nos tarifs mais la performance de chacun s'est accru, ce qui motive et donne du sens à leur travail.

Un élément moins quantifiable mais qui est extrêmement important pour moi : je vois leur visage quand ils rentrent le soir, malgré la chaleur et la fatigue, ils sont souriants et assez généreux pour me donner une demi-heure de temps pour discuter...

**JF : Quels sont les déclics, les facilitateurs, les pièges, les conditions de réussite ?**

SOLID'A. : **Le déclic** pour moi était de rendre les salariés plus autonomes. Un fonctionnement d'égal à égal s'est imposé à moi contre l'avis des administrateurs qui préféraient que je mette de la distance avec les salariés. Cette attitude égalitaire aujourd'hui s'est finalement généralisée.

Un organisme comme la CLAIE a été **facilitateur** et nous a permis d'approfondir cette démarche.

Avec cela, la curiosité, l'envie de s'ouvrir à d'autres pratiques qui préfigurent une telle démarche.

Quant aux **conditions de réussite**, il faut un investissement de la personne qui amorce la démarche et de la vigilance car ce mode de gouvernance est fragile. Une attention est essentielle, de simples détails pouvant mettre à mal le processus. Lorsque nous avons

emménagé dans ces nouveaux locaux, par exemple, des espaces plus grands, plus fonctionnels, j'étais peu disponible sur le terrain et accaparée, toute à l'excitation du projet, malgré des appréhensions somme toute légitimes. Au bout de quelques semaines, j'ai constaté des conflits, de la démotivation. Les éléments perturbants n'étaient autre que le peu de temps consacré aux échanges et la peur du changement, l'équipe ayant pris conscience des enjeux plus importants et des risques. Mais j'ai failli passer à côté...

Il n'est donc pas question d'instaurer de la gouvernance participative et de retourner dans son bureau. Il faut être moteur, à l'écoute, vigilant. Quand ça marche bien, l'esprit d'équipe est galvanisant !

Certains sont plus fédérateurs ; d'autres, complètement exclus, finissent par partir. Au début de l'aventure, ça me perturbait fort mais au final, j'ai remarqué que ces personnes ne se reconnaissaient pas dans le modèle établi, vivaient mal la situation et finissaient en outre par parasiter les équipes. Dans les entreprises classiques, les valeurs ne sont pas vraiment identifiées ni imprégnées dans leur ADN, d'où des salariés qui y stagnent parfois des années dans une atmosphère conflictuelle sans trop en comprendre les raisons.

**Les pièges** : il faut être vigilant et aussi ne pas se laisser emporter par l'enthousiasme d'une liberté nouvelle, surtout pour les personnes différentes qui se sentent parfois galvanisées sans mesure.

**JF : Que doit-on mettre en place ?**

SOLID'A. : L'aspect psychologique est essentiel. Il est indispensable d'instaurer une vraie ambiance de confiance, d'honnêteté qui se traduit par des réunions où chacun a son espace de parole dans lequel on s'autorise à dire les choses, mêmes désagréables, tout en restant bienveillant. Ce n'est pas simple. Et pourtant aujourd'hui je suis sidérée par leur finesse. Ils sont capables d'être honnête, de se conseiller, de se remonter le moral mutuellement, tout en délicatesse.

Un employé un peu retors à l'embauche, par exemple, qui depuis lors a gagné en maturité et monté en compétences, a conseillé à un collègue d'avouer à son responsable les raisons pour lesquelles il avait cassé du matériel afin d'éviter que ça ne se reproduise et qu'on perde de l'argent.

Il y a parfois des écarts jusqu'à entraîner des sanctions. Mais, même dans des situations plus négatives, ça fonctionne, sous réserve de réguler. La sanction la plus sévère que nous ayons été amenés à prononcer a été une mise à pied suivi d'un licenciement.

Je leur répète que de faire des erreurs, c'est le meilleur moyen de progresser et de pointer les dysfonctionnements internes. La plupart du temps, je place la personne en tant qu'acteur. Dans le cas par exemple d'un employé qui aurait proféré une injure à un collègue, l'entretien se déroulera à peu près de cette façon :

- Tu sais pourquoi on se voit ? (*lui : oui*)
- Comment tu l'expliques, pourquoi l'as tu insulté ?
- Tu es d'accord pour qu'on fasse venir untel et qu'il s'explique ? (*lui : oui*)
- Tu trouves ça juste de l'avoir insulté ?
- Si tu ne trouves pas ça bien, que peut-on faire ?
- Et quel type de sanction ?

Dans tous les cas, il finit par proposer sa propre sanction, ce qui évite toute discussion.

Donner le pouvoir aux gens complexifie le rapport à la hiérarchie. Parfois je dois passer en mode plus directif, surtout s'il s'agit d'une contrainte légale : le port de lunettes quand on taille la vigne est une obligation légale particulièrement contraignante par exemple. En cas d'accident, c'est une faute inexcusable de l'employeur. Je suis obligée de faire preuve d'autorité.

**JF : Avez-vous mené des enquêtes d'usagers ou de salariés ?**

SOLID'A. : Oui tous les ans j'élabore un questionnaire pour apprécier le baromètre social, pour recenser les remarques, critiques, satisfactions. Au début ils étaient modérés dans leur propos, maintenant ils y vont franchement.

Auprès des clients, des enquêtes de satisfaction ont été réalisées, mais pas de façon régulière, ce qui ne les rend pas vraiment exploitables.

**JF : Quels sont les outils d'évaluation ?**

SOLID'A. : Un questionnaire annuel comme explicité précédemment, qui se doit d'être simple tout en abordant un maximum d'aspects.

**JF : Est-ce que le champ de l'ESS est plus propice à la réceptivité sociale ?**

SOLID'A. : oui car l'ESS intègre bien la conjugaison entre économie et social, et toujours en gardant en ligne de mire l'objectif de la pérennité du modèle. Ce n'est pas toujours le cas dans le champ associatif qui, parfois, en perdant de vue la pérennité du modèle, peut également perdre de vue l'efficacité des actions et/ ou des accompagnements et donc indirectement le bien-être même des usagers/ bénéficiaires/ salariés.

Il ne faut pas perdre de vue que la gouvernance participative a pour but ultime de gagner en efficacité et d'assurer ainsi la pérennité du modèle, un modèle qui pour moi doit toujours mettre l'Humain au centre des réflexions.

**JF : Quelles sont les évolutions les plus significatives ?**

SOLID'A. : On observe une plus grande implication des salariés qui se sentent "acteurs" au sein de LEUR structure, qui fait partie intégrante de LEUR projet personnel, ce qui se traduit par une plus grande assiduité au travail, l'envie et le désir de connaître les résultats du travail effectué au quotidien, une plus grande solidarité entre chacun.

Aujourd'hui, les salariés proposent régulièrement leurs idées, que ce soit pour l'organisation des équipes, des questions techniques ou des idées pour réaliser de temps en temps des moments de convivialité. L'épanouissement personnel de chacun s'en voit améliorer grâce au développement de la force de proposition de chacun.

Tous les salariés agricoles à ce jour sont reconnus travailleurs handicapés, même les chefs d'équipe, alors que ce n'était pas le cas au démarrage. L'une des évolutions les plus significatives est liée à leur promotion. Il s'agit de postes clés, déterminants du lien entre les clients agriculteurs, le travail qu'on doit fournir et l'épanouissement de chacun des salariés.

Je citerai aussi la promotion de deux responsables, l'un de la sécurité, l'autre du matériel.

La légumerie va permettre d'offrir d'autres types d'emploi et de féminiser les équipes. On peut même envisager de recruter des personnes à mobilité réduite, ce qui n'était pas possible en agriculture.

Indirectement, ce sont tous les secteurs de la vie personnelle de chacun des salariés qui sont impactés ! Pour preuve, les exemples personnels suivants :

- un chef d'équipe, père de famille, est intervenu dans l'école de son enfant pour évoquer son expérience, le parcours qui l'a conduit à son rôle de « chef ». Au démarrage pourtant, ils étaient agacés par les médias qui s'emparaient de l'histoire de SOLID'AGRI en les étiquetant « handicapés ». Aujourd'hui c'est lui qui va au-devant, accepte le rôle de responsable des parents d'élèves et prend l'initiative de témoigner devant toute une classe,
- celui qui refusait de passer son permis de conduire parce qu'il ne voulait pas avoir de responsabilités et qui a décidé d'entreprendre la démarche,
- celui qui accuse des problèmes de langage et qui demande spontanément les coordonnées d'un orthophoniste dont on lui avait parlé des mois auparavant,
- des personnes qui logeaient en foyer et qui pour la plupart aujourd'hui ont leur appartement.

Nous avons cheminé ensemble pour qu'ils s'approprient ce projet et luttent collectivement contre des situations handicapantes auxquelles nous tous pouvons être confrontés.



FRANCOIS	Joe	29 septembre 2017
<b>Master 2</b> <b>Situations de handicap et participation sociale</b>		
<b>LA PERTINENCE DE LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE DANS LA REUSSITE D'UN PROJET A VISEE INCLUSIVE</b>		
<b>Promotion 2016-2017</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Les sciences sociales ont dénaturisé le handicap, basculant d'un modèle médical stigmatisant pour l'individu, à un phénomène biopsychosocial responsabilisant pour la société.</p> <p>Un appel à solidarité qui, loin de se décréter spontanément, a dû être appuyé par des textes de loi, dont les mesures intégratives peinent à trouver application ; les personnes concernées ont la plupart du temps du mal à « trouver une place » dans une institution, et ne parviennent que très rarement à « avoir sa place » dans la société.</p> <p>Les difficultés conjoncturelles actuelles renforcent les tensions.</p> <p>Quelques initiatives cependant, issues de l'économie sociale et solidaire, émergent et semblent être un terreau fertile pour y planter un concept inclusif. Un procédé qui suppose de réduire les situations handicapantes et d'augmenter « l'encapacitation », jusque dans la gouvernance.</p> <p>Le travail de ce mémoire tente d'évaluer la pertinence de ce mode de fonctionnement dans une perspective inclusive.</p>		
<p><b>Mots clés :</b></p> <p>Handicap - inclusion – participation - accessibilité – universal design – gouvernance – gouvernance participative – économie sociale et solidaire – ESS – SCIC - association</p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique ainsi que L'IEP de Rennes n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		