

**Mémoire de stage**

**L'impact des démarches participatives  
sur le développement du pouvoir d'agir  
des individus et des collectifs de l'ESS**

présenté par  
**Manon RADICCHI**



**MASTER 2 ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**  
UFR SCIENCES ÉCONOMIQUES ET GESTION  
UNIVERSITÉ LYON 2

**ANNÉE UNIVERSITAIRE 2021-2022**

Tuteur universitaire  
**Séverine SALEILLES,**  
*Maître de Conférence en Sciences Économiques et Gestion à l'Université Lumière Lyon 2*

Tuteur professionnel  
**Sarah COTTON,**  
*Co-fondatrice et chargée d'animation et de formation au sein de l'association Scicabulle*



## REMERCIEMENTS

Un grand merci tout d'abord à l'équipe de Scicabulle auprès de laquelle j'ai pu passer un stage apprenant et qui ont su me laisser l'espace d'expérimenter ; et un remerciement à mon ami Théodore qui m'a fait découvrir cette belle association.

Ensuite, particulièrement à Sarah Cotton, ma tutrice professionnelle, pour son suivi et nos échanges sources des premières branches de ce mémoire.

Je tiens également à remercier ma tutrice universitaire, Séverine Saleilles, pour le suivi de rédaction de ce mémoire et les conseils méthodologiques apportés m'ayant permis de mener dûment ce travail.

Je remercierai finalement les nombreuses personnes, qui par nos échanges, leur intérêt pour mon mémoire, leurs conseils de lecture ou leur relecture avisée, m'ont grandement outillée : Charles, Mickaël, Gaston, Laurence, Anna, Christian...

## RÉSUMÉ

Dans le contexte de crise politique et sociale que nous connaissons aujourd'hui, des espaces de contre-pouvoir se cristallisent autour d'une nouvelle forme d'engagement. Les institutions ne sont plus représentatives ; les citoyens s'en détachent et se tournent davantage vers des liens et mouvements de proximité. On peut parler d'une évolution du lien social, qui prend corps dans l'associativité et notamment à travers les structures de l'Économie Sociale et Solidaire, et qui tend vers une cohésion profonde de la société – en réconciliant individualités et collectif. Pour faire advenir ce nouveau lien social, certains disent qu'il est judicieux de structurer les collectifs isolés de l'ESS en un mouvement – politique. Postulant cet objectif, nous pouvons distinguer deux étapes : rendre chaque collectif autonome et puissant, puis fédérer ceux-ci en un mouvement porteur d'un imaginaire désirable commun. Nous nous intéressons dans ce mémoire à la première étape, au travers d'une étude de cas sur les interventions de Scicabulle, association facilitant des temps de structuration de collectifs de l'ESS. Il s'agit alors de s'interroger sur la mesure dans laquelle ces interventions – prenant la forme d'ateliers participatifs facilités – permettent de rendre les collectifs autonomes et puissants à travers leur structuration ; autrement dit de renforcer le pouvoir d'agir des individus au sein de ces collectifs et des collectifs eux-mêmes.

# SOMMAIRE

Remerciements .....	3
Résumé.....	4
Sommaire.....	5
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>1. De la nécessité de rendre les collectifs de l'ESS autonomes et puissants.....</b>	<b>12</b>
1.1. L'héritage de l'ESS : associatisme et citoyenneté.....	12
1.2. Les enjeux de l'ESS aujourd'hui dans un contexte de contre-société.....	15
1.3. Les difficultés d'organisation sociale et relationnelle rencontrées.....	18
par les collectifs de l'ESS	
<b>2. Que peut vraiment la participation ?.....</b>	<b>27</b>
2.1. De la participation au développement du pouvoir d'agir.....	29
des personnes et des collectifs	
2.2. Accompagner des collectifs vers l'autonomie et le pouvoir d'agir : les conditions de la participation.....	36
<b>3. Le renforcement du pouvoir d'agir par les démarches participatives : étude d'impact sur un échantillon de collectifs accompagnés par Scicabulle.....</b>	<b>41</b>
3.1. Présentation de la méthodologie.....	41
3.2. Analyse des conditions de la participation.....	47
3.3. Analyse de l'impact sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs.....	54
<b>Conclusion.....</b>	<b>60</b>
Table des matières.....	63
Bibliographie.....	64
Annexes.....	68

## INTRODUCTION

La démocratie représentative est en crise. Selon Roger Sue : « *La démocratie s'instaure dans une perspective de progrès historique et politique. Mais les grands axes institutionnels symbolisant ce progrès – travail, école, famille, institutions politiques, expression citoyenne, etc. – sont en crise et ne sont plus mis en débat [...] (Sue, 2021).* » Il n'y a plus débat sur le progrès : de quoi parle-t-on ? S'agit-il encore d'un progrès social qui place les citoyens au coeur des perspectives d'amélioration ? Sans débat, coeur de la démocratie, seuls les dominants décident. La classe politique est « *endogame* », les élus ne sont plus choisis qu'à l'intérieur d'un groupe constitué (Maheu, 2021) ; La société ne s'écrit plus en commun. À travers le baromètre du CEVIPOF<sup>1</sup>, qui mesure la confiance politique des citoyens envers leurs représentants, Anne Muxel observe une défiance et une indifférence croissantes : les citoyens se sentent de moins en moins représentés, voire n'ont plus l'espérance de l'être (Muxel, 2021). Et si les représentants ne sont plus les opérateurs du progrès social, le liant de la société, alors « *groupes et individus peinent à reconstruire un sens commun* » (Sue, 2021) .

Depuis le siècle dernier, la société s'est parallèlement individualisée, dans une quête d'autonomie et d'identités individuelles qui refusent une identité collective banalisée : « *la singularité ne se représente pas* » (Sue, 2016). C'est une part des raisons de la défiance politique, qui interroge sur notre capacité à faire société aujourd'hui, à rassembler les individualités dans un collectif qui ne les trahit pas. On parle, au-delà d'une crise de la démocratie, de crise du lien social, d'après la définition qu'en donne Serge Paugam : « *L'expression «lien social» est aujourd'hui employée pour désigner tout à la fois le désir de vivre ensemble, la volonté de relier les individus dispersés, l'ambition d'une cohésion plus profonde de la société dans son ensemble* » (Paugam, 2022, p.4). La crise, dans son étymologie, du latin *crisis* et du grec *krisis*, a, avant de prendre l'acception de « *choc* » qu'on lui prête plus souvent, le sens d'« *action* » ou de « *faculté de choisir* »<sup>2</sup>. Il s'agit donc moins d'un délitement de la société que d'une nouvelle expérience du lien social, que l'opportunité ou le choix d'un autre vivre-ensemble.

Sue nomme cette ère celle de l'individualité relationnelle. L'individu n'est plus gouverné par les normes et les traditions, et son rapport à l'autre et à la société est différent ;

---

1 Centre de recherches politiques de Sciences Po.

2 <https://www.academie-française.fr/crise>

non dans une réduction des relations sociales, mais dans une recomposition : « *il faut cesser d'opposer individualisation et socialisation* » (Sue, 2016) mais plutôt y voir l'aune d'une transition sociétale.

L'association est au coeur de cette nouvelle modélisation du lien social ; elle est selon Sue aujourd'hui « *l'alliage de l'individualité, la singularité, l'égalité et l'altérité* » (Sue, 2016). Elle serait donc l'institution représentative par excellence, l'espace où reconstruire le *sens commun* perdu, la stratège et l'opératrice d'un progrès social citoyen. Nous replacerons ici néanmoins l'association dans le mouvement plus global de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

L'ESS naît au début du XIXe siècle par des regroupements libres et solidaires pour une économie démocratique et est héritière de pratiques ancestrales de solidarités, présentes dans toutes les sociétés humaines. Elle vise un épanouissement des personnes dans leur lieu de vie, autour de quatre dimensions fondamentales définies par Jean-François Draperi : un appui par l'éducation, la valorisation de la diversité biologique et culturelle des territoires, la complémentarité ou la coopération plutôt que la concurrence, et la fédération autour de valeurs communes (Draperi, 2017). Elle est définie structurellement par la loi cadre de 2014 qui l'affirme par quatre statuts juridiques : les associations, coopératives, mutuelles et fondations, ainsi qu'entreprises ayant obtenu l'agrément ESUS (« *Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale* ») ; et les principes de gouvernance démocratique et de lucrativité limitée. Si la loi en promeut le nom, elle n'en dit pas le phénomène subversif ni l'hétérogénéité d'une telle acception par le caractère juridique. L'ESS est une entité à géométrie variable, à laquelle il est difficile de donner des contours.

Draperi qualifie l'ESS de « *projet économique non-violent* » (Draperi, 2017) en 2017, un projet qu'il en vient à voir en 2022 comme nécessaire proposition unifiée d'un autre vivre-ensemble, alliée à la renaissance des communs. Se saisir de ce lieu du nouveau lien social donc. L'objectif est grand, pour un mouvement disparate dont la structuration au sein même de chaque entité est difficile, à travers l'enjeu d'une gouvernance démocratique. C'est ainsi au travers d'un stage effectué dans une structure ayant pour objectif d'aider ces collectifs à la structuration que s'inscrit ce mémoire.

Scicabulle est une association née en 2015 du désir d'accompagner les collectifs citoyens à travailler à leur structuration, par un nécessaire renforcement du pouvoir d'agir des individus au sein de ces collectifs et des collectifs eux-mêmes ; il y est donc question de participation, et d'autonomisation. Il ne s'agit pas de conseiller les collectifs mais de leur permettre une réflexion collective, facilitée par des ateliers participatifs et un cadre favorisant l'expression de tous-tes. L'association facilite des ateliers sur des problématiques précises (refonte d'un projet associatif, modulation de la gouvernance...) ou forme, à travers de mêmes méthodes d'animation participative (voire même à ces méthodes), à des thématiques relevant de besoins récurrents (communication, gestion de conflits, animation de réunions...). Elle travaille majoritairement avec des OESS, de par leurs nombreuses sollicitations. En tant qu'association, elle y trouve un intérêt majeur car elle connaît les tenants et aboutissants du milieu, et voit dans ces collectifs une réceptivité et une capacité au changement qui lui paraît être un espace pertinent d'investissement de temps.

L'association est composée de quatre salariées, et d'un Conseil d'Administration de neuf personnes à ce jour. Deux des salariées ont participé à la co-fondation de l'association, tandis que deux autres l'ont rejointe respectivement en 2018 et 2019. Trois salariées sur quatre (deux co-fondatrices et une troisième) occupent le même poste de chargée d'animation et de formation et se partagent : conception, coordination, suivi et animation des interventions ; gestion de la vie associative. La quatrième gère l'administration et les comptes de l'association, ainsi que les sollicitations et relations clients. Des services civiques ou stagiaires – une personne à la fois – occupent des postes de renfort occasionnellement. Enfin, l'association a défini un statut de « travailleur associé » comme suit : toute personne compétente que l'association peut solliciter pour répondre à une intervention nécessitant davantage de ressources humaines qu'elle ne peut en fournir. À l'origine, ces travailleurs associés devaient suivre un parcours d'intégration leur permettant d'intégrer la méthodologie de Scicabulle ; cependant, cette forme de partenariat est en cours de remise en question et s'ouvre plutôt vers un partenariat de collaboration avec des prestataires extérieurs ayant leur propre couleur méthodologique.

Les salariées (et éventuels services civiques ou stagiaires) effectuent une réunion d'équipe hebdomadairement pour traiter des points organisationnels et prendre des décisions quant aux sollicitations d'intervention. Les salariées participent également aux réunions du CA – au nombre d'une par mois – et toutes les décisions propres à cette instance



se prennent ainsi de concert. Enfin, à l'occasion d'une fois par trimestre, des séminaires d'une ou plusieurs journées, incluant CA et salariées, sont organisés pour traiter des orientations stratégiques de l'association. Il s'agit par exemple de questionner la politique RH et salariale, de construire le catalogue de formations de l'année suivante, de réaliser les entretiens annuels ou encore de réaliser un suivi des orientations à long terme. L'ensemble de ces temps sont animés par un-e ou plusieurs facilitateur-ices – comptant parmi l'équipe salariale ou le CA – et se déroulent à travers des méthodes d'animation participatives.

En 2021, des partenariats ont été réalisés avec Le Grenade et La MIETE dans le cadre de ses activités de formations. Celles-ci ont été majoritairement destinés à des structures de l'ESS et en grande partie des associations ; les facilitations quant à elles ont été majoritairement pourvues par des structures de l'ESS et partenaires publics (collectivités ou universités).

L'association est en 2021 auto-financée à hauteur de 81 % de ses recettes ; 19 % étant issus de subventions et aides directes et 0,15 % relevant de dons et cotisations. Son chiffre d'affaires est constitué en majorité des prestations de formation (83%) et de facilitation – ou accompagnement – (15 %) ; la vente d'outil pédagogique ne constituant que 2 %. Elle réalise en 2021 un bénéfice important et est actuellement dans une situation économique viable avec une trésorerie lui permettant d'avoir une marge de manœuvre<sup>3</sup>.

L'activité de Scicabulle s'inscrit par ailleurs dans le nouveau paradigme économique que Roger Sue nomme « *économie relationnelle* ». Née selon lui du lien d'associativité, cette économie déplace l'entreprise de la production à l'individu : développement de connaissances et compétences, à travers les expériences de la vie professionnelle comme de la vie privée. On parle de capacités informationnelles, relationnelles ou encore existentielles (Sue, 2016). L'heure est donc à travailler sur l'individu, le facteur humain pour augmenter la performance. Cela prend sens dans l'ESS où l'individu y est souvent son propre outil de travail, et où la performance ne relève ni plus ni moins qu'à l'empuissantement des collectifs, avec peut-être l'opportunité de faire mouvement.

Ainsi il est question à Scicabulle de renforcer le *pouvoir d'agir* pour renforcer la performance, la puissance transformatrice donc, des collectifs, mais aussi d'en émanciper les membres ; retour à l'individualité relationnelle. Dans cette perspective, ce travail tente de répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'accompagnement des collectifs de l'ESS à la résolution de problématiques structurelles à travers des démarches participatives permet-il le développement de leur pouvoir d'agir individuel et collectif ? La focale est mise

---

3 Les données relatives aux activités de 2021 sont issues du rapport d'activité 2021 de l'association.

sur la mesure de la capacité propre aux démarches participatives, et ici en particulier à la méthode de Scicabulle, à renforcer ces pouvoirs d’agir. Une étude d’impact a ainsi été réalisée dans l’objectif de répondre aux questions évaluatives suivantes : quelle est la pertinence des interventions données ? Quel en a été le résultat dans la résolution de la problématique ? Les conditions de la participation ont-elles été remplies ? Cela a-t-il développé certaines dimensions de leur pouvoir d’agir individuel et collectif ? Certaines limites et/ou biais ont-ils été observés ? L’étude a été menée auprès de sept collectifs – de différentes typologies – au sein desquels Scicabulle est intervenue. L’échantillon et la méthodologie complète seront détaillés dans le corps de ce mémoire.

Si Scicabulle évalue déjà à chaud ses interventions, aucun bilan à froid n’a pour l’instant été effectué. D’autre part, la littérature scientifique sur le sujet n’observe quasiment que des études dans le milieu médico-social, et non au sujet de collectifs autonomes. L’objectif est donc double : amorcer une réponse quant à la capacité des démarches participatives à renforcer les pouvoirs d’agir individuel et collectif, et permettre une prise de recul sur la méthodologie, les résultats et limites des interventions de Scicabulle. L’étude s’inscrit notamment dans les recommandations d’Emmanuel Porte, chargé d’étude et de recherche à l’Institut National de la Jeunesse et de l’Éducation Populaire : il y a une nécessité à « *développer des actions et des processus d’animation des collectifs qui soient appuyés sur des processus de recherche (recherche participative, recherche-action), d’observation (cartographie citoyenne, observatoires locaux), ou de documentation et d’évaluation.* » (Porte, 2021)

Nous nous intéresserons ainsi dans la première partie à comprendre l’héritage de l’ESS, du Moyen-Âge à nos jours, sa capacité de contre-pouvoir, d’espace où reconstruire un sens commun, et les enjeux qui sont liés à l’atteinte de cet objectif. Il sera également question d’introduire l’échantillon d’enquêtés et les problématiques relatives à leur structuration collective.

Dans une seconde partie, nous étudierons les différentes acceptions de la participation, ses potentiels et limites ainsi qu’enjeux actuels dans l’objectif de développement du pouvoir d’agir des individus et des collectifs. Puis, nous analyserons les conditions requises pour assurer un impact effectif des démarches participatives sur les pouvoirs d’agir.

Enfin, dans une dernière partie, nous présenterons les résultats de l'étude : méthodologie détaillée, analyse des conditions de la participation et de la capacité à développer les pouvoirs d'agir individuel et collectif.

# 1. DE LA NÉCESSITÉ DE RENDRE LES COLLECTIFS DE L'ESS AUTONOMES ET PUISSANTS

## 1.1. L'HÉRITAGE DE L'ESS : ASSOCIATISME ET CITOYENNETÉ

L'associatisme ou associativité, c'est-à-dire la capacité des hommes à s'organiser, à s'associer pour répondre à leurs besoins, est un phénomène sociologique observé depuis très longtemps. Au Moyen-Âge, les marchands s'associaient en guildes, tandis que les artisans s'associaient en métiers. Si dans ces deux cas, l'objectif était de faire obstacle à la concurrence, la forme associative la plus répandue alors était la confrérie, qui n'associait pas des corps de métiers mais simplement des Hommes qui le désiraient. Draperi les définit comme des associations volontaires, c'est-à-dire « *ni obligées comme les sociétés traditionnelles, ni libres comme au sens des modernes.* » (Draperi, 2022, p.116) L'économie dite associative, d'hier ou d'aujourd'hui, ne répond donc pas à la recherche du bien mais de la nécessité, à la satisfaction des besoins essentiels de la société.

Les sociologues ont démontré que tout être humain est dans une relation d'interdépendance, que l'humain a besoin d'être solidaire pour se protéger face à la vie, et pour obtenir la reconnaissance dont il a besoin. Ainsi la solidarité est une stratégie du vivant – pas seulement celle des Hommes – et selon Léon Bourgeois le fondement du lien social. Elle est ce qui admet une société ; Bourgeois la nomme « *contrat d'association* ». Précurseur des communs, il imagine la dette sociale comme une dette que chacun doit à la société pour ce qu'elle lui apporte, et propose que les risques soient supportés en commun, et l'accès aux avantages sociaux ouvert à tous (Paugam, 2022).

Mais le lien d'association ne fait pas à lui tout seul la démocratie, il s'agit d'abord « *[du] lien de reconnaissance mutuelle et d'égalité entre les individus qui fait la démocratie et non l'inverse. En clair, l'association précède et conditionne la qualité du régime démocratique.* » (Sue, 2021) Il ne s'agit donc pas seulement de s'associer, mais de le faire de manière démocratique, à droits et devoirs égaux.

L'association sous la monarchie a la vie dure. Devenant source de danger car décuplant le pouvoir des individus isolés, elle est combattue par les Rois. La loi Le Chapelier (1791)

finira par interdire les groupements professionnels, et donc les syndicats et revendications collectives. S'ensuit un courant humaniste, baigné dans le mythe prométhéen, faisant siennes les richesses du Sud, puis le temps des révolutions industrielles creuse davantage encore les inégalités et parachève d'importants dommages écologiques. Ainsi Draperi qualifie la sortie du Moyen-Âge comme un tournant où s'enracinent la domination et l'exploitation des autres sociétés et de la nature par l'Occident ; période de laquelle nous ne sommes toujours pas sortis (Draperi, 2022).

L'ESS, elle, est datée du début du XIXe siècle, et naît selon Gueslin d'une nécessité de réparation. Elle se veut exister comme alternative au capitalisme, en tant qu'économie propre et à travers l'éducation (Draperi, 2022) : il s'agit de se rendre libre par la solidarité, d'être à plusieurs pour défaire les chaînes qu'un seul ne peut briser. Le *Familistère* en est un exemple fondateur. Il s'agit d'une coopérative de production de poêle de fonte – une innovation technologique pour l'époque – montée par Jean-Baptiste Godin, dit père de l'économie sociale. Au sein de cette coopérative ne travaillent pas seulement mais vivent deux mille habitants associés qui gèrent en plus de l'usine les services sociaux communautaires. Économie et éducation y sont liées ; la première se veut le moyen de la seconde. Draperi souligne les mots de Godin : « *L'homme n'est ni un être de raison, ni un être de passion, mais un être d'éducation. L'homme est ce qu'il se fait lui-même.* » (Draperi, 2017) Ainsi l'homme pour transformer sa condition ne peut le faire que dans l'éducation ; par ailleurs, l'ESS fait de l'économie, l'apprentissage par l'expérience.

Ainsi du XVIIIe au début du XIXe siècle existèrent les enseignements mutuels. Leur principe repose sur un enseignement donné à seuls quelques élèves dits « *moniteurs* » qui auront ensuite pour mission de relayer le savoir aux autres ; on parle ici déjà d'une pédagogie active et coopérative. Par la suite et avec l'avènement de la loi Le Chapelier et la précarisation de la révolution industrielle, des solidarités se forment dans l'instruction populaire, par les pionniers de l'économie sociale : cours du soir, bibliothèques mutuelles, etc. Un peu plus tard encore, dans le début du XXe siècle, Célestin Freinet théorise les pédagogies dites coopératives, tandis que Charles Gide publie un recueil intitulé *La Coopération et l'école primaire*, qu'il distribuera à tous ses confrères instituteurs (Chaïbi, 2018).

Sans cesse, l'associativité s'exerce dans l'éducation mutuelle, dans l'objectif d'émancipation et d'empuissantement des citoyens ouvriers. Mais l'histoire balaie chaque initiative successivement d'un coup de revers. L'aventure du Familistère, bien que s'étant établie sur trois quarts de siècle, finira par s'éteindre dans la seconde partie du XXe siècle, suite à des difficultés économiques et l'essoufflement de l'esprit de coopération. Le développement des enseignements mutuels inquiète par sa dimension émancipatrice et sera contraint par l'Église et les royalistes. La Première Guerre Mondiale détruira l'esprit coopératif germant dans les pédagogies actives (Chaïbi, 2018). L'histoire de l'économie sociale regorge ainsi de propositions qui n'ont su être pérennes, bien qu'elles fassent date par leurs capacités de solidarité et contre-pouvoir pour l'époque.

L'essor de l'ESS aujourd'hui naît d'abord d'une nécessité de réparation suite à la guerre (Chaïbi, 2018) mais aussi d'une résilience des mouvements coopératifs et associatifs, qui par leur essence solidaire restent un lieu de survie du contre-pouvoir et de l'espoir de transformation sociale. Elle est ce lieu qui tente de faire encore exister le débat, à travers l'éducation et par l'expérimentation ; car les associations et coopératives expérimentent et *« expérimenter, c'est opposer aux dispositifs de domination une puissance d'autonomie et de singularisation. Expérimenter, c'est poser une question à l'endroit où les institutions imposent une solution. »* (Coler, Henry, Laville, Rouby, 2021)

## 1.2. LES ENJEUX DE L'ESS AUJOURD'HUI DANS UN CONTEXTE DE CONTRE-SOCIÉTÉ

Dans une tribune publiée dans le quotidien *Le Monde*, Philippe Jahshan et Roger Sue décrivent le mouvement des «gilets jaunes» comme l'incarnation d'une «*volonté d'échanger et de vivre ensemble*» et «*[u]n désir inédit d'association*» dans lequel «*la forme associative de l'événement compte autant que le fond des revendications*» (Jahshan, Sue, 2019). Ainsi c'est selon eux précisément la dynamique de démocratie ultralocale réunissant des citoyens qui se pensaient seuls qui en a fait la pugnacité. Les associations, têtes de file de l'ESS sont d'après eux «*moins un corps intermédiaire que l'émanation directe du corps social qui les crée et les modèle à son image, comme possibilité toujours renouvelée d'articuler l'individu au collectif*» (Jahshan, Sue, 2019). Elles sont donc bien inscrites dans la filiation d'une solidarité ancestrale et d'une économie de la mutualité ; et émergent à nouveau aujourd'hui avec une ampleur proportionnelle à la modification du lien social, à la volonté de changer la forme du lien social.

Roger Sue incrimine l'usage du mot «*crise*» car il laisserait entendre que nous faisons face à un paradis perdu ; référence aux Trente Glorieuses, dont la conjoncture économique était pourtant de l'ordre de l'exceptionnel dans l'Histoire. Par ailleurs, le PIB a augmenté de 22 % entre 1999 et 2012, alors que les inégalités s'accroissent. Ainsi selon Sue la question n'est pas économique, mais sociale et politique. Il distinguerait plutôt une crise de l'économie comme science ; de sa normativité, qui n'a été que trop peu questionnée jusqu'ici. L'excuse de la crise renforcerait donc le caractère normatif de l'économie qui nous gouverne, en éloignant l'opportunité d'une nouvelle expérience du lien social (Sue, 2016). Sue identifie un mouvement de contre-société du fait de cette évolution du lien social, c'est-à-dire d'un individualisme social associé à une horizontalisation des rapports sociaux relative à la relation d'association : «*La diffusion [...] de l'associativité dans l'ensemble des relations sociales [...] a une portée révolutionnaire encore ignorée*» (Sue, 2016). Ce mouvement s'enracine aussi de par la déficience aujourd'hui de la solidarité dite *organique* par Durkheim. Il identifie deux types de solidarité : une *mécanique* qui renvoie aux sociétés traditionnelles où les individus partagent les mêmes croyances et valeurs, où il y a donc très peu d'individualisation ; et une *organique* où ce qui fait solidarité, c'est l'interdépendance des fonctions dans la société. Notre société actuelle relève ainsi plutôt d'une solidarité organique mais on y observe une subsistance ou une résurgence de solidarité mécanique, dans une

réponse à la « désintégration sociale » d'une sur-division du travail, tel que le note Serge Paugam dans son analyse de Durkheim (Paugam, 2022). L'État, qui est censé être une « *autorité morale unificatrice* » à fonction éducative, ne joue de surcroît plus son rôle, et même divise plutôt qu'il unit. L'objectif, selon Paugam, est de retrouver une organisation collective qui permettrait de « *renforcer la conscience que nous sommes doués de la même valeur et que les liens qui nous unissent sont réellement interdépendants* » ; une organisation avec une certaine autorité morale et une donc fonction éducative (Paugam, 2022).

Par ailleurs, Roger Sue identifie dans cette contre-société aujourd'hui, trois manières « d'être contre » : la désertion, celle des grandes institutions, pour aller vers les solidarités de proximité (famille, réseaux sociaux, associations) ; la contestation, par la mobilisation de la société civile mêlant les classes sociales, générations et clivages idéologiques (dont les mouvements *Nuit Debout*, *Gilets Jaunes*, *Indignados*...) ; et la reconstruction, par les initiatives émergentes, notamment et majoritairement associatives (Sue, 2016).

L'engagement des individus témoigne de la désertion institutionnelle vers un engagement plutôt bénévole : d'après Lapoutte et Planas, il y a une croissance de 12 % de bénévolat entre 2010 et 2016, et 70 000 associations créées chaque année. Elles poursuivent en détaillant que les jeunes notamment, sont les premiers à désertir les voies institutionnelles car ils sont plus exigeants dans la justice sur laquelle doit reposer la démocratie. Ainsi, deux sur trois pensent que la société ne leur permet pas de montrer de quoi ils sont capables, et pour deux-tiers d'entre eux (18-30 ans), s'investir dans l'ESS répondrait à leurs attentes en donnant du sens, mettant l'humain au centre, et par la mise à profit de leurs compétences dans la mobilisation associative ou coopérative. L'ESS représente ainsi pour eux une issue de sortie de l'impuissance individuelle et citoyenne, par la dimension de la reconstruction (Lapoutte, Planas, 2022).

C'est finalement Jean-François Draperi qui cristallise la nécessité pour l'ESS d'être ce mouvement de contre-pouvoir aujourd'hui. Elle ne fait en l'état suffisamment pas alternative selon lui, notamment car nous aurions « *mésestimé les effets de l'industrialisation, aussi bien en termes de mode de vie qu'en termes de destruction de la planète* » (Draperi, 2022, p.111) ; ainsi si l'économie sociale des débuts n'aurait pas mesuré l'ambition qu'elle devait déjà alors porter, il est urgent de le faire aujourd'hui.



Devant les inégalités socio-économiques toujours plus creusées, dues à un objectif insatiable de croissance, l'ESS n'a apporté selon Draperi que des réponses isolées à des besoins certes divers, mais n'a pas su s'ériger comme alternative globale ; « *elle reste un agglomérat de courants, statuts, mouvements qui ne se reconnaissent pas comme un tout.* » Ainsi il propose comme objectif présent l'unification en un mouvement véhiculant cette nouvelle expérience du lien social. Il parachève son argumentation en dotant l'ESS de « forme contemporaine de l'associatisme », à considérer « *non comme une fin, mais comme le moyen d'un projet sociétal qui la dépasse et qui est nécessaire à tous* » (Draperi, 2022, p.120).

Il y a donc un objectif posé mais à l'heure actuelle de stratégie efficace. S'y articulent des enjeux majeurs, enjeux à différentes échelles : il y a ceux qui consistent à rendre les collectifs de l'ESS puissants, c'est-à-dire agissants et pérennes, et ceux qui consistent à faire mouvement de ces collectifs isolés. Nous nous intéresserons ici davantage aux premiers, première marche nécessaire dans l'articulation de ce mouvement.

On peut proposer une distinction entre trois grandes dimensions de ces enjeux premiers ; distinction qui rappellerait le complémentaire duo stratégie et opérationnel de toute activité structurée, et la tendance naturelle à l'associativité que l'humain met en place pour subsister. D'une part, la nécessité de construire un récit commun, d'une autre celle de structurer les collectifs afin qu'ils soient autonomes et pérennes, et d'une dernière celle d'impliquer dans les processus de construction et de décisions tous les individus concernés.

Le premier fait écho à la différenciation du niveau de conscience collective fait par Durkheim entre les sociétés traditionnelles et modernes. Il définit la conscience collective comme « *ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une même société* ». Ainsi selon lui dans les sociétés traditionnelles, elle est très imprégnée dans les existences individuelles tandis que la marge d'interprétation des individus est bien plus grande et le contrôle social plus faible dans les sociétés modernes. Le risque encouru, et celui qui a vu balayer l'esprit coopératif post-guerre, est celui d'un repli des individus sur eux-mêmes en perdant le sens de leur complémentarité. Alors Durkheim rappelle que s'il n'est pas nécessaire pour faire société, que les représentations collectives soient présentes dans chaque conscience individuelle, la diversité étant une richesse, il est important que certaines soient partagées par le plus grand nombre, si ce n'est par tous (Paugam, 2022). Anne

Muxel décrit la difficulté pour la France « *d'articuler passé, présent et futur pour construire un récit commun, tant [elle] a subi de nombreuses mutations* » (Muxel, 2021). Elle recouvre en effet une diversité de passés et présents vécus, ainsi qu'un futur dont les craintes et les espoirs ne sont pas les mêmes partagés par tous.

Le second est appuyé par Pierre Veltz comme suit : « *Ce qui compte c'est la qualité de la coordination. La performance dépend surtout d'aspects systémiques et des relations entre les individus. Ce n'est pas la somme du travail des individus qui compte, mais la qualité et la pertinence des communications nouées autour du système productif.* » (Sue, 2016). Il s'agit moins de rationaliser des processus pour gagner du temps mais plutôt se structurer pour gagner en pérennité. L'énergie humaine est comprise comme une ressource qu'il est essentielle de préserver, toujours dans l'optique de l'économie relationnelle de Sue, tant l'Homme dans l'ESS est son propre outil de travail.

Enfin, le dernier fait acte de l'associativité même, d'une ambition démocratique que Julien Adda, Directeur du Réseau Cocagne définit en ces mots : « *C'est à partir de la définition citoyenne des besoins que devrait se décliner l'économie au sens d'organisation de la production et de mobilisation de ressources.* » (Adda, 2021)

Ainsi, à partir de ces trois dimensions nous pourrions proposer une catégorisation des problématiques rencontrées par l'échantillon de collectifs de l'ESS interrogés, décrivant donc les enjeux majeurs pour des collectifs autonomes et puissants – et peut-être, un mouvement unifié.

## 1.3. LES DIFFICULTÉS D'ORGANISATION SOCIALE ET RELATIONNELLE RENCONTRÉES PAR LES COLLECTIFS DE L'ESS

### 1.3.1. Typologie des structures enquêtées

Nous allons présenter dans un premier temps l'échantillon de structures enquêtées. Il s'agit de sept structures aux typologies différentes que nous allons détailler ci-après.

- La Ka'fête ô Mômes

La Ka'fête ô Mômes est une association qui propose une activité de périscolaire, un accueil de loisirs intergénérationnel et un café familial. Elle se veut comme un lieu ressource dans le quartier, et entend proposer des activités où l'enfant est le plus possible acteur.

- La MIETE (Maison des Initiatives, de l'Engagement, du Troc et de l'Échange)

La MIETE est une association qui fédère d'autres associations et porteurs de projets de l'ESS. Le coeur de projet de la MIETE est de faciliter l'action collective au service de la mixité des publics et de l'accessibilité universelle. Elle vise à ce que l'ensemble de ces actions soient des espaces de rencontre, notamment de publics qui n'ont pas l'occasion de se rencontrer par ailleurs. Il y existe par ailleurs un véritable objectif d'intégrer les publics dans les actions qu'elle propose, dans des logiques de co-construction ou de participation active.

On pourra noter que Scicabulle et la MIETE sont très liées depuis leur début, car elles partagent certains co-fondateurs. La MIETE et Scicabulle collaborent notamment parfois sur des interventions.

- Le Grenade

Le Grenade est une coopérative d'intrapreneuriat d'entreprises humaines et résilientes dont l'objectif est de bâtir une alternative écologique et coopérative au système économique actuel.

Il s'agit d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) dont l'activité évolue autour du domaine de l'alimentation durable. Elle s'est montée suite à l'expérience d'entrepreneuriat

réussie de deux SCOP dans la restauration, avec l'idée de « *faire de la politique à travers l'action* ».

- Macoretz

Macoretz est une Société Coopérative et Participative (SCOP) dont l'objet est la construction de maisons individuelles et la rénovation d'habitats. Elle s'est montée en 1986 dans la perspective d'avoir un autre rapport au travail et à l'outil de travail puis s'est étendue, ainsi que son offre de services.

- MJC Montchat

La MJC Montchat est une association d'éducation populaire créée en 1967. Son déménagement dans de nouveaux locaux en 2013 lui permet d'héberger désormais une activité de périscolaire. Cette nouvelle activité a entraîné la multiplication par deux des effectifs et l'écriture d'un nouveau projet associatif.

- MVSR

La Maison de la Veille Sociale du Rhône est un SIAO ou système intégré d'accueil et d'orientation. Il s'agit d'un dispositif départemental légiféré dont la principale mission est de centraliser la demande d'hébergement de toute personne démunie de logement personnel ; une demande très importante sur le territoire rhôdanien. Elle centralise ainsi l'offre comme la demande.

Juridiquement, il s'agit d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP), une structure de coopération institutionnelle entre plusieurs personnes morales qui mettent en commun des moyens en vue d'exercer des activités d'intérêt général à but non lucratif. Le GIP permet de développer des coopérations entre la structure et les collectivités, notamment la mutualisation de ressources humaines et financières ; sa mission est d'intérêt général<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.economie.gouv.fr/daj/questions-reponses-gip>

- Santé Commune

Santé Commune est un centre de santé à statut associatif. Il a vocation à être un lieu de proximité avec offre de soins de premiers secours, suivi en médecine générale, relais social et relais accueil. Il s'inscrit dans une démarche de co-construction, avec un maillage partenarial très fort sur le territoire avec tous les acteurs de la santé. L'approche d'un tel centre est récente ; il s'agit du cinquième en France. Les salariés comptent : accueillants, personnels de santé, travailleurs sociaux et coordinateur. Le projet a notamment une volonté d'autogestion salariale et ne fonctionne pas avec un conseil d'administration.

Le tableau suivant propose ainsi de répertorier la typologie de ces structures selon un certains nombres de critères :

Structure	Modèle juridique	Date de création	Activité	Nombre de salariés (au moment de l'intervention)	Gouvernance
La Ka'fête ô Mômes	Association	2007	Accueil de loisirs – café familial	17 salariés	CA avec bureau (15 pers.)
La MIETE	Association	2011	Actions d'éducation populaire	8 salariés	CA avec représentants des structures adhérentes
Le Grenade	SCIC	2018	Accompagnement à la création d'activités dans la restauration	5 salariés	4 collèges : salariés actuels, anciens salariés, entreprises, partenaires
Macoretz	SCOP	1986	Construction de maisons individuelles	226 salariés	110 sociétaires
MJC Monchat	Association	1967	Actions d'éducation populaire	109 salariés	CA avec bureau élu pour 3 ans (21 pers.)
MVSR	Groupement d'intérêt public	Inconnue	SIAO (Système Intégré d'Accueil et d'Orientation)	Une vingtaine (13 chargés de mission, 5 cadres-chefs de service +	État, département, métropole, collectivités, ensemble des

				équipe d'accueillants téléphoniques + travail administratif)	associations partenaires + d'autres acteurs partenaires
Santé Commune	Association	2018	Centre de santé en autogestion	Une dizaine de salariés	Autogestion salariale

**figure 1** – Typologie des structures

Il s'agit majoritairement d'associations car c'est le public principal de Scicabulle, et le représentant en tête de l'ESS ; les proportions se retrouvent donc ici. Les gouvernances sont diversifiées, même au sein d'un même modèle juridique. On notera également une relative grande proximité à l'éducation populaire de par leur domaine d'activité.

### 1.3.2. Analyse et typologie des interventions selon les enjeux des collectifs de l'ESS

La typologie de ces interventions a été construite à partir de l'identification de trois enjeux dans l'objectif de rendre les collectifs de l'ESS autonomes et puissants, précédemment faite. Cette réflexion a été rejointe par l'analyse de Sarah Cotton<sup>5</sup> : elle distingue de son côté trois dimensions. D'une part l'articulation entre les différents statuts d'une organisation (bénévoles / CA / salariés) et donc la définition de la posture, du rôle et de l'intérêt de chaque statut ; d'une autre le besoin de faire du commun et de prendre du recul ; et finalement le problème de la structuration.

Ainsi son analyse se superpose majoritairement aux trois enjeux précédemment identifiés, et nous utiliserons donc ceux-ci pour classifier les problématiques à géométrie variable des collectifs :

- Faire du commun/ prendre du recul

Il y est question de la nécessité de prendre du temps pour mesurer les perceptions de chacun sur le collectif, sa mission, ses dispositifs ; ajuster l'intention et l'orientation du collectif à

<sup>5</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec Sarah Cotton, co-fondatrice et chargée d'animation et de formation à Scicabulle, le 25/07/2022.

partir des expériences individuelles vécues dans le collectif ; fédérer autour de perceptions et ambitions validées collectivement. La MJC Montchat dit avoir eu « *besoin de retrouver du sens à l'action, un sens commun*<sup>6</sup> » suite à un changement d'échelle où l'activité a doublé très rapidement. Pour Mélanie de la MIETE il s'agit de « *donner des moyens de vivre au collectif de la MIETE ; de partager des compétences, des moyens, de réfléchir autour de problématiques communes, afin de pouvoir les essayer à leurs échelles.*<sup>7</sup> »

- Restructurer (rôles / tâches / postures)

La nécessité survient souvent après un changement dans l'équipe, le CA ou d'échelle ou de vision commune et du fait de la possibilité de gouvernance sur mesure. On retrouve des schémas tels que des tâches diverses portées par un seul poste, ou des tâches transversales non attribuées et donc difficiles à gérer dans une petite équipe ; une diversité de parties prenantes, et une difficulté à adopter la posture appropriée selon l'interlocuteur. Le service « métreur » de Macoretz s'inscrivait dans la gestion pyramidale de l'entreprise et suivait des entretiens individuels annuels ainsi que des entretiens hebdomadaires avec leurs managers. La volonté étant de devenir un service autogéré, la question se pose ainsi : comment remplacer ces temps ? Au Grenade, c'est la diversité des casquettes portées par les salariés qui donne une difficulté à identifier à quels moments les utiliser au mieux. Chez Santé Commune, un travail collectif s'est montré nécessaire pour « *apporter un cadre, ouvrir le champ des possibles, apprendre à travailler en collectif et pour le collectif.*<sup>8</sup> »

- Co-construire

Il s'agit de l'importance d'impliquer toutes les parties prenantes dans la conception des dispositifs qui les concernent ; leur permettre d'exprimer librement leur point de vue et favoriser le débat constructif afin d'élaborer des dispositifs pertinents, et de faire vivre une réelle démocratie citoyenne. La MVSR, qui est multipartenariale, ne décide pas seule. Elle rencontre donc la nécessité de permettre l'expression de chacun, et ce faisant de mettre donc en place les conditions les plus favorables à celle-ci.

---

6 Propos recueillis lors d'un entretien avec Myriam Ehrhardt, directrice de la MJC Montchat, le 07/07/2022.

7 Propos recueillis lors d'un entretien avec Mélanie Chiron, coordinatrice de l'EVS et des actions solidaires à La MIETE, le 04/07/2022.

8 Propos recueillis lors d'un entretien avec Benjamin Dubet, coordinateur de Santé Commune, le 29/07/2022.

Structures	Date de l'intervention	Type d'intervention	Personne enquêtée [commanditaire si différent]	Besoins / problématiques	Participants
La Ka'fête ô Mômes	Octobre 2020	Formation « <i>Communication en Équipe</i> <sup>9</sup> »	Marie Le Moal – Coordinatrice associative [Karine ?? – Directrice]	<b>Faire du commun/ Prendre du recul</b> : avoir un référentiel commun <b>Co-construire</b> : améliorer la communication / animer des réunions participatives	Ensemble de l'équipe salariale
La MIETE	Octobre 2021	Formation « <i>Gestion de conflits</i> <sup>10</sup> »	Mélanie Chiron – Coordinatrice de l'Espace de Vie Sociale et des actions solidaires	<b>Faire du commun/ Prendre du recul</b> : prendre du recul sur les pratiques de gestion de conflits <b>Restructurer</b> : adopter de nouveaux protocoles de gestion de conflits	Salariés, structures adhérentes, services civiques, bénévoles (représentés par quelques membres de chaque catégorie)
Le Grenade	2021 (x2)	Formations « <i>Facilitation</i> <sup>11</sup> » et « <i>Formation de formateurs</i> <sup>12</sup> »	Dévina Azis – Facilitatrice [Marco Della Corte – Co-gérant et essayeur de coopératives autogérées et résilientes]	<b>Restructurer</b> : redéfinition des rôles et des tâches	Ensemble de l'équipe salariale
Macoretz		Formation « <i>Animation de réunions</i> <sup>13</sup> »	Pauline Morantin – Métreur	<b>Restructurer</b> : adapter l'organisation	Ensemble des salariés du service

9 Cette formation n'est plus dans le catalogue actuel de formations Scicabulle (2021-2022).

10 Voir ci-après : <https://scicabulle.com/formation-gestion-de-conflits/>

11 Voir ci-après : <https://scicabulle.com/formation-facilitation/>

12 Voir ci-après : <https://scicabulle.com/formation-de-formateur-trice-s/>



				de l'équipe pour aller vers l'autogestion	« Métreurs »
MJC Montchat	Le long de l'année 2020	Accompagnement à la réécriture du projet associatif 2021-2026	Myriam Ehrhardt – Directrice	<b>Faire du commun / Prendre du recul :</b> construire une vision commune pour réécrire le projet associatif	Part du CA et part des salariés (notamment les fonctions de coordination)
MVSR		Formations « MAP <sup>14</sup> » et « Animation de réunions »	Elisa Herbage – Directrice adjointe	<b>Co-construire :</b> animer des réunions participatives / proposer des cadres de co-construction des dispositifs portés par la MVSR avec toutes les parties prenantes	MAP : ensemble des cadres et part des chargés de missions / Animations de réunions : part des cadres et ensemble des chargés de mission
Santé Commune	2020 ?	Accompagnement au changement de gouvernance	Benjamin Dubet – Coordinateur administratif et financier [avec une salariée médecin]	<b>Restructurer :</b> repenser des temps de gouvernance	Ensemble de l'équipe salariale

**figure 2** – Typologie des interventions

NB : Les formations dispensées en *intra* par Scicabulle – c'est-à-dire à destination d'une structure qui l'aurait commanditée – sont une adaptation sur mesure des formations catalogues. Pour plus d'informations sur les formations catalogues, des notes de bas de page renvoient à leur contenu et modalités sur le site internet de Scicabulle.

13 Voir ci-après : <https://scicabulle.com/formation-animation-de-reunions/>

14 Voir ci-après : <https://scicabulle.com/formation-methodes-danimation-participative/>

Si toutes les personnes interrogées ne sont pas nécessairement les commanditaires – faute de disponibilité de ces derniers le cas échéant – elles ont néanmoins été pleinement participantes. Il apparaît également que les commanditaires sont unanimement membres de l'équipe salariale, et que ces interventions ont été majoritairement suivies par l'équipe salariale. Cela peut s'expliquer par le caractère relativement opérationnel que revêtent les problématiques apportées par la majorité des structures, excepté la MJC Montchat et Santé Commune ; cette dernière ayant néanmoins fait le choix d'une gouvernance strictement salariale.

Dans la perspective d'une contre-société érigée sur la base de l'évolution du lien social et de la reconquête du pouvoir citoyen par d'autres formes d'engagement, nous avons ainsi vu les enjeux que porte la réalisation de collectifs autonomes et puissants que pourraient être ceux de l'ESS. Ceux-ci sont au coeur de la mission sociale de Scicabulle, dont les interventions y répondent précisément. Si le besoin et la capacité de Scicabulle à identifier les problématiques et axes de travail ne font pas de doute, il s'agit désormais d'en qualifier la méthode. Les démarches participatives sont-elles pertinentes pour travailler à ces enjeux ?

## 2. QUE PEUT VRAIMENT LA PARTICIPATION ?

Le mot « *participation* » est devenu un terme adoubé à l'ère de la crise de la démocratie représentative et des mobilisations citoyennes, mais de quoi fait-il état ? Promue par le Général De Gaulle, la participation a été alors dénoncée comme l'impossible tentative de trouver un compromis entre pouvoir descendant et autogestion radicale, dans un contexte d'individualisme croissant. Elle a ainsi disparu dans les années 1980 avant de revenir une décennie plus tard, sur les questions du handicap dans les instances internationales, pour finir inscrite dans la législation française comme un droit au début des années 2000 (Jaeger, 2017). Désormais dimension *sine qua non* de toute activité démocratique, cheffe de file dans le domaine médico-social, elle est aujourd'hui un passage obligé.

L'Agence Nationale des Solidarités Actives définit en 2016 trois typologies de participation par le périmètre (Jaeger, 2017, p.18) :

- « - *les instances restreintes constituées de personnes directement concernées par un dispositif institutionnel*
- *les instances larges et ouvertes à tout type de participant, sur la base d'une libre adhésion à un projet collectif*
- *les instances institutionnelles plus formelles, au niveau national* »

Nous nous intéresserons ici uniquement à la seconde, dans l'optique de comprendre l'intention, l'objectif et l'impact des démarches participatives, telles que pratiquées par Scicabulle lors de ses interventions. Il s'agit en effet d'identifier l'effet d'entraînement de ces démarches sur le pouvoir d'agir des collectifs ; autrement dit leur capacité à développer leur autonomie et leur puissance.

Nous commencerons ainsi par tisser un maillage des différentes acceptions de la participation pour en garder un concept fil rouge ; puis nous démontrerons l'interrelation entre la participation et l'évolution du lien social, aboutissant à un développement des pouvoirs d'agir individuel et collectif. Enfin, nous expliciterons le concept de pouvoir d'agir, une approche retenue quant aux intentions et à la méthode de son développement, et le parallèle

avec celle de Scicabulle, et analyserons les conditions nécessaires aux ateliers de réflexion participative pour en assurer le développement effectif des pouvoirs d’agir.

## 2.1. DE LA PARTICIPATION AU DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES ET DES COLLECTIFS

Nous pouvons prendre comme appui premier la définition de Joëlle Zask, qui distingue trois dimensions de la participation : prendre part, contribuer à (apporter une part) et bénéficier de (recevoir une part) ; les trois réunies forment ainsi le processus de participation (Jaeger, 2017). Il s'agirait donc d'un droit et d'un devoir collectifs de concert : une réflexion et des décisions collectives, dont chacun devient responsable. Le Conseil National de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale (CNLE) apporte une information importante en désignant ce rôle décisionnaire comme celui de membre d'un collectif auquel on appartient. Il s'agit donc d'être acteur de tout ce qui nous concerne, d'un groupe informel à la société ; une précision du « prendre part » de Zask. Le CNLE enrichit également cette dernière définition dans sa seconde dimension – « contribuer à » – par l'apport d'une expérience qualifiée d'expertise par les individus concernés (Dubasque, 2017). La contribution n'est pas simplement vue comme une formalité mais comme l'expertise nécessaire des concernés à la prise de décisions pertinentes par l'analyse de leur expérience vécue. Le décret du 6 mai 2017 intègre par ailleurs désormais dans le Code du travail social et des familles la reconnaissance de 3 formes de savoirs complémentaires : les savoirs universitaires en Sciences Humaines et Sociales, les savoirs pratiques et théoriques des professionnels, et les savoirs issus de l'expérience des personnes accompagnées ; inspirés à ce propos par l'approche de l'association ATD Quart Monde dite de « croisement des savoirs (Jaeger, 2017). Enfin, si Zask ne définit pas plus précisément sa troisième dimension – « bénéficier de » – nous pourrions faire l'hypothèse qu'il s'agit bien du développement du pouvoir d'agir des individus et des collectifs à travers la participation. C'est cette dimension qui va nous intéresser, et notamment car elle semble être le fruit des deux autres, l'accomplissement de la participation. Nous nous proposons donc de vérifier cette hypothèse.

### 2.1.1. La participation comme vecteur du nouveau lien social

Paugam avait identifié quatre grands types de liens sociaux, selon la protection et la reconnaissance qu'ils apportent aux individus (Paugam, 2022) :

- le lien de filiation, bénéfice de la solidarité intergénérationnelle et d'une protection familiale, et reconnaissance affective familiale
- le lien de participation élective, bénéfice de l'entre-soi électif, et reconnaissance affective ou par similitude
- le lien de participation organique, bénéfice d'une protection contractualisée dans la société, et reconnaissance par le travail et l'estime sociale inhérente
- le lien de citoyenneté, bénéfice des droits du citoyen et reconnaissance de la liberté des individus

Dans le contexte actuel semblent subsister uniquement les liens sociaux à échelle communautaire : les liens de filiation et de participation élective ; en témoigne la résurgence d'une solidarité mécanique face à la désintégration des liens de participation organique et de citoyenneté.

Réel vecteur d'un nouveau lien social – qui rappelons-le émane d'un désir de vivre-ensemble et d'une cohésion profonde de la société en intégrant les individualités dans le collectif – dépassant ces quatre types, la participation l'incarne selon trois dimensions : une nouvelle façon de faire de la connaissance, le pourvoi de reconnaissance et la conscientisation de la nécessité de transformation sociale pour faire exister ce nouveau lien social.

Si la représentation de la connaissance, en premier lieu, a beaucoup varié depuis tout temps, « *chaque société tente de l'instituer comme une vérité indépassable* » (Sue, 2016). La participation elle, crée une nouvelle forme de connaissance qui passe par trois aspects : l'inter-connaissance, le débat et le caractère expérientiel. Roger Sue indique ainsi que l'expression « faire connaissance » – préalable à tout exercice participatif – est fondamentale car « *la connaissance se fait dans l'inter-connaissance, à partir et en fonction de la nature du lien social* » (Sue, 2016). Ainsi la connaissance se fait dans « *la faculté de chacun de se relier aux autres et de communiquer avec eux* » (Sue, 2016) à partir des expériences personnelles vécues de chacun, dans la confrontation de celles-ci. Propre à l'exercice de la participation, elle « *échappe [...] aux institutions [...] qui prétendaient en détenir le monopole .* » (Sue, 2016)

Elle permet aussi de « *transformer la violence en conflit démocratique* » (Carrel, 2017, p.28) selon les mots de Marion Carrel, c'est-à-dire de permettre la confrontation d'arguments dans un cadre sécurisé en lieu et place de la violence des maux non entendus. En résulte finalement la production d'Intelligence Collective, un concept qui donne la réflexion collective comme supérieure à la somme des intelligences individuelles. Selon Edgar Morin, celle-ci émerge d'une situation « *dialogique* » où des logiques différentes se rencontrent et « *sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité ne se perde dans l'unité* » (Horvath, Dechamp, p.386). Il ne s'agit donc pas d'autre chose que de la confrontation des expériences, qui se fait dans l'inter-connaissance et le débat.

Enfin, son caractère expérientiel est déterminant dans la réalisation d'une nouvelle connaissance car il permet l'apprentissage par l'action ; les démarches participatives permettent de « faire l'expérience de ». Daniel Morin décrit en effet le processus de formation des certitudes par l'expérience du savoir :

- la première étape est la croyance, c'est-à-dire que lors de la communication d'une information à quelqu'un, cette personne décide d'y croire ou non
- la seconde est celle de la conviction : la personne va mettre à l'épreuve cette conviction par l'expérience, et s'apercevoir ainsi qu'elle se vérifie ou non
- la dernière est donc la certitude : une fois que les personnes ont répété l'expérience, elles en établissent une certitude qui leur servira de guide, et qui pourra éventuellement être remise en question dans le futur (Le Bossé et al., 2021)

Le deuxième aspect de ce renouveau du lien social par la participation, c'est la reconnaissance gratifiée. Reconnaissance d'abord par légitimation de l'expérience et donc de l'expertise de chacun, et par la reconnaissance de leur existence comme membre d'un groupe, donc l'octroi du sentiment d'appartenance. Une étude de dix-huit mois menée sur la participation des usagers, dans un établissement accueillant des personnes traumatisées crâniennes, au sein de trois instances de réunions régulières, a montré que leur reconnaissance sociale était pour beaucoup d'entre elles un enjeu majeur accompli (Chalivet, 2017).

Enfin, le troisième aspect est celui de la conscientisation que l'évolution du lien social est vecteur de transformation sociale. La participation est en effet un outil de transformation

des relations sociales et politiques car elle confère une responsabilité partagée entre tous les membres du collectif dans l'accomplissement de sa mission sociale (Avenel, 2017). De même, Roger Sue appuie que si le lien entre les hommes change à travers notre manière de faire de la connaissance, alors l'architecture de la société et l'organisation sociale changent aussi (Sue, 2016) ; il y a donc un effet de réciprocité.

### **2.1.2. Le Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectifs**

On peut faire le parallèle entre les dimensions d'agir de la participation en tant que vecteur de ce nouveau lien social et les dimensions de développement des pouvoirs d'agir individuel et collectif selon l'approche dite DPA-PC (Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectifs) mise au point par Yann Le Bossé. Nous verrons alors en quoi cette approche met en lumière la corrélation entre participation et développement des pouvoirs d'agir.

Définissons d'abord la notion de « pouvoir d'agir ». Il est difficile de l'évoquer sans évoquer celle d'*empowerment* ; toutes deux semblent d'une acception proche, tentons d'y voir plus clair.

D'après Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, l'*empowerment* articule deux dimensions : l'état de pouvoir et le processus d'apprentissage pour y arriver. Celles-ci caractérisent un *empowerment* qui peut être individuel ou collectif comme sociétal. Quant au « pouvoir d'agir », s'il fait bien référence à l'état, ne fait pas référence au processus ; de même qu' « émancipation » ou « capacitation » ne font pas référence à l'état de pouvoir (Bacqué, Biewener, 2015). Yann Le Bossé lui préfère celle de « développement du pouvoir d'agir » qui allie l'état au processus. Le verbe *empower* renvoie selon lui à plusieurs états de pouvoir et notamment d'un « pouvoir sur » alors que le pouvoir d'agir rappelle davantage à un sentiment de contrôle sur ce qui est important pour soi et les collectifs dans lesquels on évolue (Le Bossé et al ., 2021) ; ce qui nous concerne donc.



Il est néanmoins intéressant de s'arrêter sur les origines de l'*empowerment* car son incarnation américaine d'alors rappelle les dimensions de l'évolution du lien social que caractérise la participation.

Le verbe *to empower* apparaît pour la première fois au milieu du XVIIe siècle, et il s'agit effectivement alors d'un « pouvoir sur » accordé par une autorité plus élevée. *Empowerment* apparaît lui au milieu du XIXe siècle, et devient la conjugaison de l'état et de l'action ; toujours dans l'idée de donner du « pouvoir sur ». Il est revanche utilisé pour la première fois par un mouvement de femmes battues aux États-Unis dans les années 1970 dans l'objectif de faire opposition à la hiérarchie et de faire reconnaître les marginalisés. Il s'agit alors davantage d'un « pouvoir de », alliant un « pouvoir avec » et « pouvoir intérieur » où comme le dirait Nancy Hartsock « *Une conception du pouvoir comme l'énergie et la compétence au lieu de la domination .* » (Hartsock, 1983, p.224) Par ailleurs, deux incarnations de la même époque manifestent un parallèle avec la participation. Le mouvement Black Power d'abord, revendiquait la reconnaissance de la minorité noire par sa représentation politique, la revalorisation de l'image de ces individus, et son autonomisation économique (Bacqué, Biewener, 2015). Ici l'associativité et donc la participation au sein d'un collectif permettent la légitimité et donc la représentation politique, tandis que l'intelligence collective favorise la réalisation de l'autonomisation. D'une autre façon, le mouvement des opprimés animé par la pédagogie de Paulo Freire mobilise les individus pour transformer leur rapport de pouvoir avec la société (Bacqué, Biewener, 2015), et il n'est pas sans rappeler la conscientisation d'une transformation sociale par l'associativité pour faire advenir le nouveau lien social.

Bacqué et Biewener distinguent aujourd'hui trois modèles d'*empowerment* (Bacqué, Biewener, 2015) :

- un modèle radical visant à la reconnaissance des groupes pour l'autodétermination et l'obtention de droits
- un modèle social-libéral, visant la défense des libertés individuelles mais s'appuyant sur l'état pour réduire les inégalités socio-économiques
- un modèle néolibéral visant uniquement à permettre aux individus de prendre des décisions « rationnelles » relativement au marché économique

Ainsi son usage s'étend aujourd'hui bien au-delà, voire même en opposition à l'idée de lutte sociale, aussi nous préférons, en suivant le chemin de Le Bossé, parler de développement du pouvoir d'agir.

L'approche de Yann Le Bossé, dite donc de Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectifs repose sur l'idée de tendre vers une société plus juste (Le Bossé et al., 2021). Il se repose ainsi sur la théorie de l'économiste Amartya Sen et la nécessité d'avoir des structures où faire exister le principe de justice ; le postulat est donc le suivant : les problèmes ne sont pas intrinsèques mais structurels. Il s'agit donc à nouveau de faire évoluer le lien social, de saisir l'opportunité dans la « crise », que Le Bossé propose à travers une théorisation du DPA.

Son approche a été notamment appliquée dans le cadre de management d'équipes et s'articule autour de deux temps et quatre interrogations. Il préfigure ainsi la marche à suivre suivante : partir d'une situation vécue comme une impuissance ou un blocage, puis définir ce qui relève des enjeux personnels et des enjeux structurels ; autrement dit, du pouvoir d'agir individuel ou collectif.

Dans le même temps, son approche se déroule précisément par ces quatre étapes : d'abord identifier les acteurs et leurs enjeux, ensuite faire vivre le dissensus, puis imaginer des réponses aux problématiques, et enfin analyser les actions menées pour tenter d'en tirer des enseignements (Étienne, 2017).

Bien qu'utilisant le terme *empowerment*, William Ninacs caractérise, bien que dans des travaux antérieurs, une multi-dimensionnalité du développement du pouvoir d'agir individuel et collectif, qui fait presque filiation avec les travaux de Le Bossé. Si Ninacs distingue (Ninacs, 2002) développement du pouvoir d'agir individuel (« *empowerment* individuel ») et collectif (« *empowerment* communautaire »), il définit ce dernier comme le processus vécu par la communauté additionné des DPA individuels ; le premier est donc inhérent au second. Il note par ailleurs que lorsque l'on parle de « communauté » y est fait référence à un groupe structuré dont les membres possèdent des compétences et des capacités collectives (Ninacs, 2002) ; ce dont on peut qualifier les collectifs de l'ESS. L'articulation des dimensions

individuelles et collectives est par ailleurs selon lui un élément essentiel pour un pouvoir d’agir transformateur.

Ainsi il propose quatre critères de mesure du développement du pouvoir d’agir individuel et deux supplémentaires pour le développement du pouvoir d’agir collectif.

L’ensemble des critères est comme suit (Lapoutte, Planas 2022 ; Ninacs 2002):

- participation : [individuel] participation aux discussions, débats et décisions ; [collectif] participer à la vie et au système
- compétences : [individuel] acquisition des connaissances ; [collectif] connaissance et reconnaissance des forces du milieu, capacité de tirer profit des ressources internes et externes locales, autogestion, renforcement des réseaux
- estime de soi : [individuel] auto-reconnaissance, reconnaissance par les autres, légitimité
- conscience critique : [individuel] de collective à politique en passant par sociale, conscience que les problèmes sont structurels et que la solution passe par le changement social
- communication : [collectif] interaction positive, expression de points de vue divergents, circulation efficace de l’information
- capital communautaire : [collectif] sentiment d’appartenance, conscience de la citoyenneté possédée par chacun des membres

On remarquera un important parallélisme avec les trois dimensions identifiées précédemment de l’incarnation du nouveau lien social par la participation : une nouvelle façon de faire de la connaissance par les critères « participation », « compétences » et « communication », la reconnaissance par le critère « estime de soi », et la conscientisation de la nécessité de transformation sociale par les critères « conscience critique » et « capital communautaire ». Devant cet accord sans fausses notes, nous pouvons donc faire l’hypothèse appuyée que la participation – entendue à l’échelle de l’autonomisation et l’empuissantement de collectifs et non la participation citoyenne – développe les pouvoirs d’agir individuel et collectif. Nous retiendrons ainsi cette grille comme base de l’évaluation de la capacité de DPA-PC des démarches participatives de Scicabulle.

## 2.2. ACCOMPAGNER DES COLLECTIFS VERS L'AUTONOMIE ET LE POUVOIR D'AGIR : LES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

Après avoir étudié les dimensions de la participation et son articulation théorique avec le DPA-PC, nous allons interroger les conditions de sa mise en œuvre pour un résultat effectif. L'objectif est double : identifier les leviers et freins à la participation dans un premier temps, pour permettre ensuite de mesurer un impact le plus net possible des démarches participatives sur le développement du pouvoir d'agir des individus et des collectifs ; c'est-à-dire en modélisant une intervention «sans défaut » et en retirant les influences externes.

Geneviève Defraigne-Tardieu a effectué une thèse sur l'Université Populaire d'ATD Quart Monde, une instance associative qui permet à des personnes issues de milieux précaires de tirer des réflexions de leurs expériences. Elle y tente de déceler les actions qui permettent de faire vivre les différentes dimensions de la participation auxquelles nous nous référons.

Elle distingue les trois niveaux suivants (Draperi, 2017, p.??) :

« - *éthique et anthropologique : faire exister les participants comme un peuple, comprendre donc une communauté*  
- *épistémologique : créer le dialogue social, susciter l'expression personnelle, réciproque et collective, produire des apprentissages, confronter les savoirs*  
- *politique : transformation sociale par la prise de conscience collective, mobilisation, création de nouveaux rapports sociaux »*

Ainsi si les trois niveaux correspondent aux trois dimensions d'incarnation du lien social à travers la participation, il est intéressant d'en comparer les actions décrites pour les mettre en place avec la méthodologie d'intervention de Scicabulle.

Scicabulle a ainsi théorisé sa méthode dans une démarche inductive, issue de plusieurs années d'expérimentation. Après discussion avec Sarah, il y apparaît qu'elle est, bien que ne reposant pas sur une littérature scientifique, similaire à beaucoup d'autres méthodologies d'accompagnement de collectifs, et notamment à l'approche DPA-PC de Le Bossé.

La méthode se nomme « EPIC », acronyme pour quatre temps des interventions :

- E pour Exister : faire exister chaque individu dans le groupe, poser un cadre facilitant l'expression de tous
- P pour Participer : expression des représentations de chacun pour qu'elles puissent être conscientisées puis questionnées
- I pour Interroger : identification des problématiques, formulation d'hypothèses
- C pour Construire : propositions concrètes, co-décisions

On peut voir ainsi dans « Exister » le niveau éthique et anthropologique de Defraigne-Tardieu, dans « Participer » et « Interroger » son niveau épistémologique, et un niveau politique que transcende chaque temps pour être cristallisé dans « Construire ». Sarah Cotton reconnaît aujourd'hui qu'il y manque un « E » final pour « Évaluer », un temps qui apparaissait dans l'approche DPA-PC et qu'on ne retrouve en effet pas dans la méthodologie de Scicabulle.

On peut alors distinguer des conditions à la participation antérieures à l'intervention et des conditions de l'intervention elle-même. Arrêtons-nous d'abord sur les premières, que nous identifions au nombre de trois majeures.

La première est inscrite dans les préconisations « *pour un empowerment comme outil de transformation sociale* » (Bacqué, Biewener, 2015) qu'ont faites conjointement le CNLE, le Conseil national des Villes, le Centre d'analyse stratégique et la Commission Bacqué-Mechmache : la participation ne doit pas arriver en bout de processus, elle doit concerner l'ensemble d'un cycle de projet ou de décision (Carrel, 2017). À ce titre, avec l'appui de la *figure 2*, l'ensemble des interventions enquêtées semble y faire foi, puisqu'elles débutent toutes par une phase d'identification ou de diagnostic.

La seconde porte sur la nature des participants. Si la participation entend faire « prendre part » à tous les concernés, il subsiste de nombreuses actions de représentation, lorsqu'une équipe est trop grande pour un atelier qui ne peut fonctionner qu'en groupe restreint ou si l'ensemble des concernés ne peut se libérer de ses contraintes professionnelles ou personnelles. Dans cet acte représentatif, il y est à nouveau difficile de mesurer si la représentation est effective ; cela a notamment été le cas dans plusieurs des collectifs

enquêtés, et si la question de la représentation reste en suspens, celle de la transmission – notamment dans le cadre de modules formatifs – a été appuyée à la MIETE. Reste alors de s’assurer d’un certain équilibre dans la composition des participants. L’étude précédemment citée sur les personnes traumatisées crâniennes a montré que les usagers préféraient qu’il y ait autant de résidents que de professionnels, car les premiers en étaient plus à l’écoute (Chalivet, 2017). D’après l’analyse répertoriée dans la *figure 2*, les compositions des interventions semblent équilibrées, bien que représentatives dans plusieurs cas ; il est alors difficile de valider l’hypothèse d’une représentation effective, ceci restant sans réponse.

Enfin, une dernière tient à l’identification pertinente des besoins du commanditaire. Deux enjeux s’inscrivent dans celle-ci : transformer les constats de dysfonctionnements du commanditaire en problématiques solvables – autrement dit passer de la commande à la demande, tout en prenant soin de prendre en compte tous les enjeux – même ceux qui ne sont pas partagés par tous. Le Bossé insiste sur l’importance de prendre en considération – même partielle – les enjeux de tous car selon lui : « *Dans un collectif, les dissensions viennent généralement de là. Il y a des enjeux qui sont considérés comme non légitimes.* » (Le Bossé et al., 2021, p.21) Ce qui fait donc selon lui l’effectivité du DPA à travers la participation cette inclusion de tous les enjeux en présence.

Quant aux conditions de l’intervention elle-même, nous pouvons nous appuyer à nouveau sur l’étude des personnes traumatisées crâniennes et en distinguer en premier l’importance du cadre : cette étude démontre que le cadre spatial influençait le comportement des participants. En effet, si le placement était libre, les usagers avaient tendance à s’asseoir à côté, formant bloc face aux autres. Cela rendait plus complexe néanmoins pour eux de se voir et se parler ; ainsi en donnant une contrainte de placement, les schémas d’interaction ont été modifiés (Chalivet, 2017). Le parallèle est à Scicabulle l’attention portée à se placer en cercle de telle sorte que certains ne soient pas dans une plus grande proximité spatiale que d’autres ; ne fassent ainsi pas « bloc » naturellement. Cette même étude a permis d’identifier que le cadre posé légitimant et sécurisant la parole et l’expression du point de vue de chacun, des alliances ou soutiens insoupçonnés pouvaient être observés. Annie Chalivet appuie que c’est d’une part le soutien situé sur une question et de l’autre le cadre favorisant qui les permettaient sans bousculer la cohésion institutionnelle (Chalivet, 2017).

Intervient ensuite, toujours selon les « *préconisations pour un empowerment comme outil de transformation sociale* » (Bacqué, Biewener, 2015), l'importance de la facilitation faite par une tierce personne professionnelle (Carrel, 2017). S'il est question de professionnel, il y est surtout question de posture. Le Bossé répertorie quatre postures d'aide situant les écueils à éviter et les conditions nécessaires au DPA (Le Bossé et al., 2021), à partir desquelles nous ferons le parallèle sur les pratiques de Scicabulle :

- Le policier/contrôle social, qui va vérifier du bon usage des ressources accordées (Le Bossé et al., 2021) : Scicabulle porte à ce titre une véritable attention à conscientiser l'usage des outils dans une démarche ; il s'agit donc plutôt d'une attention préventive que d'en faire le contrôle.

- Le sauveur, qui impute la responsabilité à la personne accompagnante et place le collectif accompagné dans une situation d'impuissance. C'est davantage la posture du consultant que du facilitateur ; qui n'est pas prescripteur puisque permettant justement au collectif de trouver ses propres ressources pour agir. Aussi l'idée qu'il ait une obligation de résultat est irréaliste car conduisant au découragement et à l'épuisement (Le Bossé et al., 2021). Sarah Cotton affirme par ailleurs que Scicabulle s'engage à des livrables clairs et définis, elle ne s'engage pas au solutionnisme invariable de l'entière des problématiques.

- Le militant, qui dépsychologise les problèmes que les personnes rencontrent, c'est-à-dire, qui ne considère plus du tout les difficultés personnelles au regard des problèmes structurels. Le risque est donc de passer à côté des maux-être individuels (Le Bossé et al., 2021), qui nuisent aux individus et au collectif ; et si l'on identifie mal le problème, on ne va pas réussir à le traiter correctement.

- Le passeur, qui se concentre uniquement sur un « *passage délicat* » c'est-à-dire le moment où les problèmes ont un impact ; autrement dit, le moment présent. Il oublie la construction du problème qui s'est faite dans le passé, et la direction dans laquelle la personne accompagnée veut tendre (Le Bossé et al., 2021). Il y a effectivement nécessité de prendre en compte le contexte temporel, de s'inscrire dans une temporalité de la situation. Le passé permet de repérer des chaînes de causes à effets, d'identifier les influences extérieures, les points de cristallisation ; savoir quels sont les problèmes racinaires, où effectuer

l'intervention. Le futur quant à lui permet d'inscrire les objectifs et enjeux dans la résolution du problème, et donc d'orienter en effet les pistes de résolution vers ceux-ci.

Finalement, nous pouvons identifier une dernière condition à la participation de l'intervention elle-même : celle de l'adaptabilité. Annie Chalivet rappelle en effet que « *ce qui est favorable à certains ne l'est pas pour d'autres* » (Chalivet, 2017, p.41), aussi donc que tous les participants peuvent ne pas être à l'aise avec certains ateliers ou certaines prises de parole et qu'il est nécessaire d'en prendre compte par la capacité d'adaptation de l'intervention garantissant à la fois la sécurité émotionnelle de tous et l'atteinte des objectifs fixés en début de séance.

Sarah Cotton identifie de son côté trois conditions à la participation : « *pouvoir être là pleinement, avec du temps libéré* », « *savoir pourquoi on est là* » et « *pouvoir s'exprimer librement en sécurité*<sup>15</sup> ». Ainsi si nous n'avons pas caractérisé la première – nous y reviendrons – la seconde semble faire une claire référence à la bonne identification des besoins, tandis que nous pouvons affirmer que la troisième désigne le cadre sécurisant précédemment spécifié.

À partir des analyses littéraires et du regard de Sarah Cotton, nous allons donc évaluer dans une troisième partie les conditions de la participation lors des interventions de Scicabulle auprès des collectifs enquêtés ; puis nous pourrons, en tenant compte de l'influence de la favorabilité ou non des conditions, analyser la mesure du DPA-PC par les démarches participatives.

---

15 Propos recueillis lors d'un entretien avec Sarah Cotton, co-fondatrice et chargée de formation et d'animation à Scicabulle, le 25/07/2022.



### 3. LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'AGIR PAR LES DÉMARCHES PARTICIPATIVES : ÉTUDE D'IMPACT SUR UN ÉCHANTILLON DE COLLECTIFS ACCOMPAGNÉS PAR SCICABULLE

#### 3.1. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE

Cette étude d'impact s'est voulue apporter matière à la réflexion autour des démarches participatives, notamment au sein de Scicabulle, mais aussi dans un contexte où la recherche est distancée, selon l'analyse de Le Bossé. En effet il décrit l'approche DPA-PC comme ayant suscité beaucoup d'enthousiasme, en l'état de proposition théorique, et ayant été rapidement appropriée dans des actions qui ont vite devancé la recherche. Il n'existe donc pas à ce jour « *d'études systématiques avec des indicateurs spécifiques* » (Le Bossé et al., 2021, p.17).

J'ai ainsi construit un cadre méthodologique en m'appuyant sur les travaux autour de l'évaluation d'impact social de Stievenart et Pache (2014). Celles-ci précisent qu'il n'existe pas de méthode faisant consensus, puisqu'il est relativement difficile de mesurer des changements sociaux imputables à une ou une série d'actions. Aussi, bien que mon choix de méthode entende intégrer cette marge d'erreur, je prendrai les précautions d'avertissement et de vigilance nécessaires quant aux caractères empiriques et imparfaits de cette étude. Néanmoins, cette évaluation d'impact social n'entend ni mesurer des valeurs économiques, ni donner un descriptif quantitatif des actions menées par Scicabulle.

Stievenart et Pache présentent ainsi quatre enjeux majeurs dans la réalisation d'une mesure d'impact : la pertinence (relation besoins-objectifs), l'efficacité (relation objectifs-résultats), l'efficience (relation résultats-ressources) et l'impact net (résultats moins les facteurs extérieurs). Elles y associent, respectivement, quatre méthodes : la méthode d'explication du changement (pertinence), la méthode par indicateurs (efficacité), la méthode par monétarisation (efficience), et la méthode avec groupe de comparaison (impact net) (Stievenart, Pache, 2014).

Dans l'objectif de cette étude – qui est de mesurer la pertinence des démarches participatives – et compte tenu du caractère de faisabilité, je choisis d'abord d'opter pour la méthode d'explication du changement.

Parmi les différents modèles explicitant de manière spécifique et pratique cette méthode, je me suis tournée vers la Théorie du Changement selon la méthode décrite par le chercheur canadien John Mayne (*figure 3*). C'est un modèle qui vise à identifier l'ensemble des liens de causalité et leurs contributions à l'obtention de résultats. En effet, si Mayne parle de contributions, c'est parce qu'il intègre dans sa méthode les « *influences extérieures* » ; il parle donc de « *faisceau de causalité* » pour désigner les liens de cause à effet. Il s'agit donc moins de démontrer un lien de causalité totale que de « *démontrer que [le] faisceau de causalité est vraisemblablement suffisant* » (Mayne, 2014, p.12).

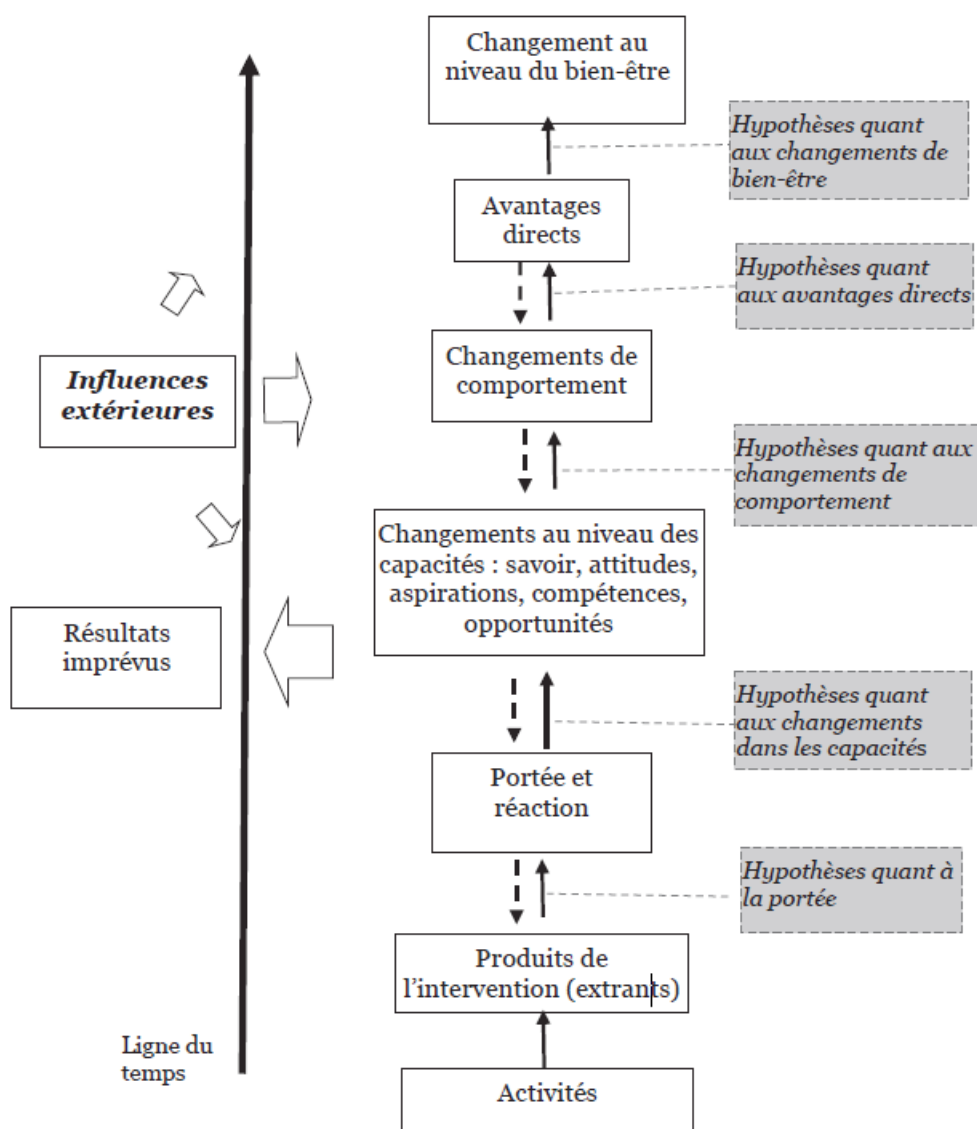


Figure 1. Théorie du changement générique et de base

**figure 3** – Modèle de la Théorie du Changement (Mayne, 2014)

Le modèle de Mayne se construit en deux étapes. La première consiste à tracer un cheminement de causalité en identifiant les résultats escomptés suite à une action, selon des paliers d'effectuation définis par Mayne (*figure 3*). Il s'agit ensuite d'y articuler des hypothèses qui indiquent les conditions et/ou événements nécessaires pour passer un palier. Ainsi le modèle permet de croiser théories sociales (à partir desquelles sont notamment construites les hypothèses) et données empiriques (dont l'objet est de valider ou invalider les hypothèses).

J'ai donc construit ma propre version du modèle en y déclinant le cheminement de causalité selon ce que je cherche à démontrer : l'impact des démarches participatives sur le développement du pouvoir d'agir des individus et collectifs, en décortiquant chaque étape selon les paliers proposés. Les hypothèses ont été ensuite construites à partir de mon expérience à Scicabulle et de mes premières ressources littéraires.

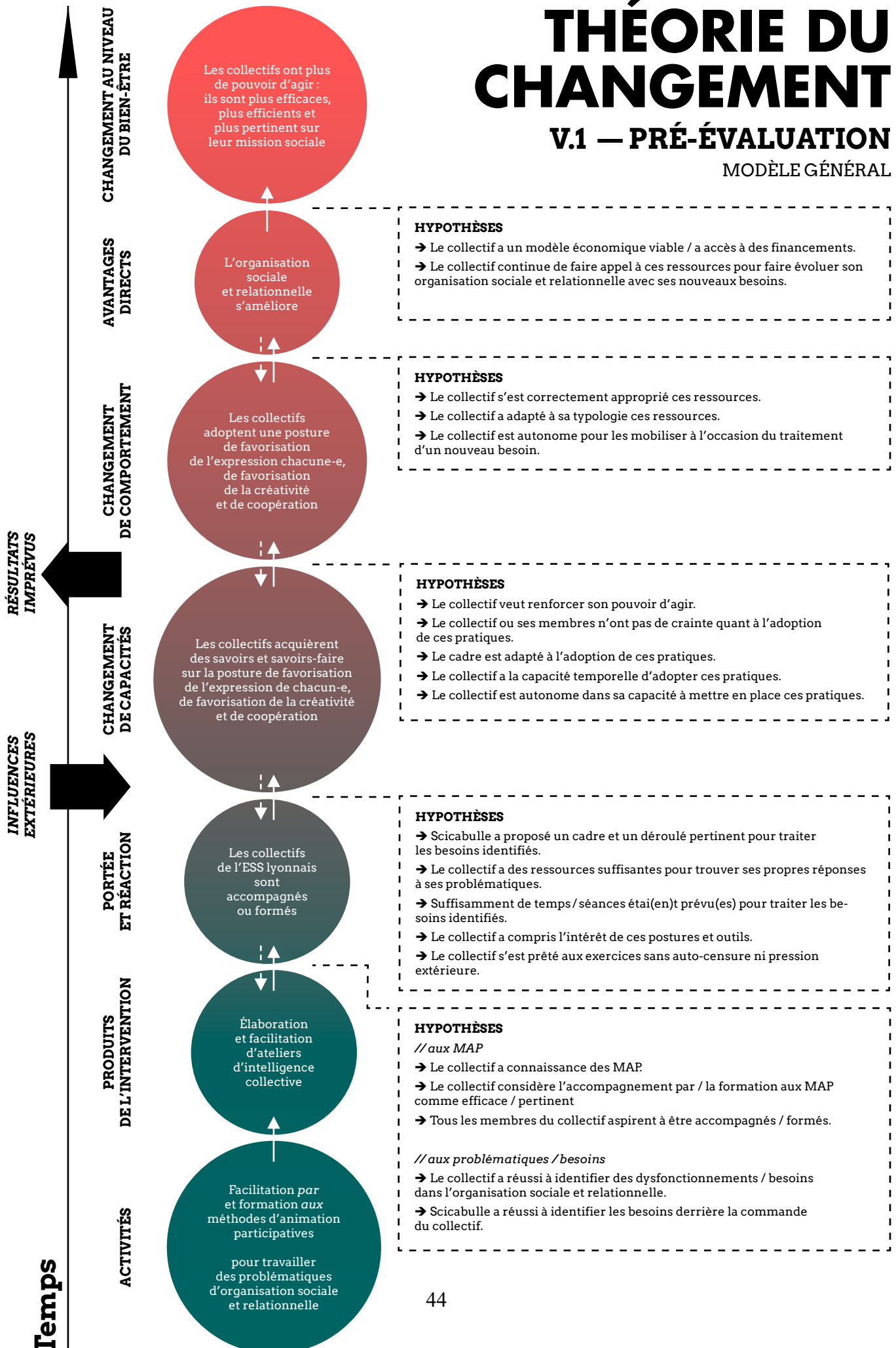
Aussi, le questionnaire d'enquête s'appuie sur les hypothèses, et visait à valider ou invalider ces dernières. Celui-ci a été administré sous forme d'entretien qualitatif pour laisser le plus d'espace possible à l'expression et l'argumentation des enquêtés, compte tenu de leur nombre restreint.

**Figure 3** – Modèle de John Mayne appliqué  
(page suivante)

# THÉORIE DU CHANGEMENT

## V.1 — PRÉ-ÉVALUATION

MODÈLE GÉNÉRAL



Le choix de la cible de cette évaluation s'est porté sur les critères suivants : OESS, récence (deux dernières années), représentativité en terme de taille, structure juridique et secteur d'activité, équilibre entre accompagnement et formation, diversité de problématiques d'organisation sociale et relationnelle. Cependant, il a été difficile de trouver des structures répondant à ces critères simultanément. Aussi le choix final se porte sur huit structures, dont la diversité entend répondre « au mieux » à ces critères, en tenant compte de leur disponibilité et de la pertinence de l'intervention de Scicabulle – sur les conseils de Sarah Cotton. Les entretiens se sont déroulés entre deux mois et deux ans après l'intervention de Scicabulle, sur les mois de Juin et Juillet 2022.

Par ailleurs, en avançant dans mes lectures et dans la construction de mon argumentation, il m'est apparu que bien que si la Théorie du Changement était pertinente et facilitante pour construire un questionnaire, elle serait un outil difficile d'usage pour analyser mes entretiens, et ne me permettrait pas d'en dégager les grilles qui me paraissaient les plus pertinentes. J'ai donc décidé de me baser plutôt sur les travaux de Ninacs (2002) pour construire la grille d'analyse du développement du pouvoir d'agir des individus et des collectifs.

Aussi, bien que prenant les précautions méthodologiques nécessaires afin de tendre vers la mesure d'un impact net, il est à garder en tête qu'avec cette méthode choisie, qui passe le récit d'expériences vécues et non des mesures numériques, les résultats donneront une tendance plutôt qu'une vérité. Ils s'inscriront donc effectivement dans le « *faisceau de causalité* » dont parle Mayne.

Enfin, compte tenu du temps réduit pour effectuer cette étude, l'évaluation a été majoritairement construite à partir des mes recherches personnelles – et l'appui de Sarah Cotton. Elle ne répond donc malheureusement pas à l'enjeu prononcé par Le Bossé tel que pour évaluer pertinemment les personnes devraient contribuer à ce qui va définir leur performance (Le Bossé et al., 2021). Il paraît en effet logique et intéressant qu'un dispositif participatif soit évalué selon des critères de performance co-approuvés par ceux qui en bénéficient. Il serait donc intelligent de mener une étude ultérieure qui prendrait en compte cette dimension de co-évaluation. C'est à propos car Le Bossé dit travailler à un ouvrage qui

tenterait d'explorer ce qu'est l'évaluation par deux aspects : la performance, et des indicateurs pertinents (Le Bossé et al., 2021). Affaire à suivre.

### 3.2. ANALYSE DES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

Nous nous proposons de construire une grille d'évaluation des conditions à partir des analyses littéraires et de celle de Scicabulle pour désigner quatre catégories : la bonne identification des besoins – étant donc préalable à l'intervention, le temps de l'intervention – identifié par Sarah Cotton comme le temps minimum alloué nécessaire au travail des problématiques, la mise en place d'un cadre sécurisant – dans lequel nous incluerons la posture du facilitateur car elle a été assez peu relevée pour la catégoriser seule, et l'adaptabilité – sur le moment de l'intervention.

En plus de celles-ci apparaît nécessaire l'évaluation des facteurs d'influences antérieures et ultérieures à l'intervention. Le rapport des collectifs aux méthodes d'animation participative (MAP) – terme utilisé par Scicabulle –, facteur d'influence antérieure, a donc été interrogé sous quatre aspects : leur connaissance et les cas échéant, la proximité cognitive, la formation et la pratique des MAP. Ainsi nous pouvons faire l'hypothèse que plus grand est leur rapport antérieur aux MAP, plus grande sera la propension du collectif à croire en leur capacité et pertinence, et à se prêter à l'exercice de la participation, et ainsi à développer leurs pouvoirs d'agir. Cela veut aussi dire que dans ce cas de figure, l'impact de ces démarches participatives sur le DPA-PC est à amoindrir du fait de leur influence antérieure ; même s'il n'est pas mesurable, il est à prendre en compte dans l'objectif de tendre vers un impact net.

En tant que facteurs d'influences ultérieures à l'intervention, il convient également de porter attention aux événements internes et externes ayant pu altérer les bénéfices de l'intervention de Scicabulle, d'une façon positive comme négative. Cela peut être de l'ordre de changements RH, du contexte socio-économique ou de nouvelles formations ou interventions via une démarche participative. Il paraît donc pertinent de tenter de les caractériser, à minima pour nuancer l'effet de causalité entre participation et DPA-PC que pourrait représenter une intervention « mécanique », dépourvue de toute influence environnementale.

Ainsi la mesure des conditions de la participation lors des interventions de Scicabulle auprès des collectifs enquêtés a été répertoriée dans le tableau suivant, d'après les entretiens qualitatifs menés avec chaque commanditaire :

Structures	CONDITIONS ANTÉRIEURES			
	Rapport aux MAP			
	Connaissance antérieure	Proximité	Formation	Pratique
La Ka'fête ô Mômes	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté de favoriser la participation dans l'équipe</li> <li>Volonté de rendre les enfants acteurs, de les intégrer dans la gouvernance</li> </ul>	Formation antérieure aux MAP avec une autre structure	Utilisation de MAP en CA et en AG
La MIETE	Oui, mais pas toutes les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>« On se retrouve beaucoup sur les méthodes de travail de Scicabulle »</li> <li>Idée de faire avec les personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux salariés suivent la formation MAP</li> <li>Beaucoup d'entre eux ont fait la formation Facilitation Graphique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation au quotidien</li> <li>On fait aussi des prestations</li> <li>----</li> <li><b>Limite</b> : est-ce qu'on peut rajouter d'autres outils de participation active dans notre fonctionnement ?</li> </ul>
Le Grenade	Oui	Par le format SCOP : « On ne veut pas que les décisions viennent du haut. Les salariés sont tous propriétaires de leurs outils de travail »	Formations antérieures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation au quotidien : « Des années de pratique »</li> <li>« On a mis en place des entretiens collectifs : co-développement et écoute active »</li> </ul>
Macoretz	Oui	Entreprise très ancrée dans le mouvement SCOP	La commission de la vie associative reproduit des MAP vécues lors d'échanges nationaux	Pratique à travers des temps de gouvernance
MJC Montchat	Oui, mais plutôt l'équipe salariale que le CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>En accord avec les valeurs et fondements de Scicabulle</li> <li>----</li> <li><b>Limites</b> :</li> <li>Les membres du CA n'y étaient pas familiers pour la plupart</li> <li>Les membres du CA n'avaient pas forcément envie de devoir écrire eux-mêmes le projet associatif</li> </ul>	Interventions antérieures relatives aux MAP (prestataire autre)	Utilisation de temps à autre, principalement au sein de l'équipe salariale
MVSR	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandes individuelles pour les participants à la formation MAP</li> <li>Volonté d'encapaciter les équipes à l'animation de réunions participatives</li> <li>Co-construction = dispositifs construits bien plus pertinents</li> </ul>	Apprentissage par l'expérimentation en tant que participante	Beaucoup d'espaces dans lesquels on peut expérimenter des choses ---- <b>Limite</b> : Certains étaient réticents à venir car il y avait de la mise en pratique



Santé Commune	Oui, mais au début du projet, partiellement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe hétérogène sur la connaissance des MAP</li> <li>diffusion des valeurs des MAP par les acculturés</li> <li>Projet à vocation à susciter la participation</li> </ul>	Formation antérieure en 2018 (prestataire autre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation dans des temps de réflexion sur la gouvernance et en réunion d'équipe ; assez morcelé, pas d'habitude</li> <li>Difficulté de prendre le recul sans tiers : « <i>On animait en même temps qu'on participait, très frustrant</i> »</li> </ul>
---------------	---	--	--	--

(ci-dessus)

**figure 4** – Conditions de la participation 1/2  
*Influences antérieures*

Structures	CONDITIONS DE L'INTERVENTION				INFLUENCES ULTÉRIEURES
	Temps d'intervention	Cadre sécurisant	Bonne identification des besoins	Adaptabilité	Influences internes / externes
La Ka 'fête ô Mômes	Poste de Marie ouvert pour y dédier du temps	Atmosphère détendue	Déroulé pertinent « <i>très adapté à qui l'on était</i> »	Adaptation du déroulé en fonction des besoins entre les deux séances	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle formation en 07/22 sur la participation (prestataire autre)</li> <li>Covid</li> <li>Changement d'équipe récent</li> </ul>
La MIETE	« <i>On pourrait toujours en avoir plus, mais pour traiter nos problématiques, c'était suffisant</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre bienveillant et sécurisant</li> <li>Les personnes ont pu partager des situations difficiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation affinée avec Scicabulle selon leurs besoins</li> <li>Déroulé pertinent qui a répondu aux besoins</li> <li>Beaucoup d'intérêt pour les ressources</li> </ul>	Ressources qui correspondaient aux problématiques sépcifiques de la MIETE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changements RH assez fréquents</li> <li>Expansion importante</li> </ul>
Le Grenade	« <i>À la fois long et pas assez long</i> »	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déroulé pertinent</li> <li>Ressources utiles</li> </ul>	/	/
Macoretz	/	Bienveillance et neutralité	Déroulé pertinent Maîtrise du sujet	/	« <i>Toute l'entreprise n'a pas forcément vu cette organisation d'un bon œil, mais on a été soutenu par une majorité</i> »

MJC Montchat	<b>Limite :</b> Séances très espacées : difficulté de travail seul entre deux séances	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déroulé pertinent</li> </ul> <p>----</p> <p><b>Limites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout le monde n'a pas adhéré à la méthode</li> <li>• Besoin de suivi mais non verbalisé au cours de l'intervention</li> </ul>	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Covid entraînant l'espacement des séances</li> <li>• CA ancien par l'âge et l'ancienneté dans la structure</li> <li>• Gros changement de CA au cours de l'intervention, de jeunes actifs, acculturés aux MAP</li> </ul>
MVSR	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de mise en confiance très utile pour faciliter la mise en pratique</li> <li>• « <i>Il n'y a pas eu de censure, chacun a pu participer</i> »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Un moment partagé en équipe que beaucoup ont apprécié</i> »</li> </ul> <p>----</p> <p><b>Limites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impression d'aperçu : beaucoup de méthodes présentées / survolées</li> <li>• Nécessité d'approfondir certaines méthodes ou d'avoir des temps à posteriori de retour d'expérience</li> </ul>	/	Formations récentes : peut-être un peu tôt pour mesurer les impacts
Santé Commune	<b>Limite :</b> « <i>Il aurait fallu plus de temps et de temps éloignés</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantie du cadre</li> <li>• Maintien de la visée des ateliers <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garant de l'expression de chacun-e</li> <li>• Vertu de la retranscription par facilitation graphique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posture de la facilitatrice inclusive</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>On est arrivé à quelque chose de constructif</i> »</li> <li>• Émergence des avis divergents constructifs</li> <li>• Le déroulé était pertinent et adapté</li> <li>• Nécessité d'un temps de suivi et d'évolution plus tard</li> </ul>	/	/

**figure 5** – Conditions de la participation 2/2  
*Conditions de l'intervention et influences ultérieures*

En premier lieu, analysons le rapport des enquêtés aux MAP. Nous pouvons d'abord constater que tous en ont une connaissance antérieure, même si elle est parfois hétérogène en leur sein. Leur grande proximité y est également unanime, bien qu'à nouveau hétérogène en leur sein. Certains y ont engagé un travail dès le début, car étant dans les fondements du projet : Santé Commune a ainsi diffusé une culture des MAP en interne car les membres du collectif venaient de milieux différents, certains n'avaient pas forcément aspiré à travailler en autogestion, et n'y étaient pas familiers. Pour d'autres, cela reste un clivage : le CA n'y est pas familier ou peu enclin, par difficulté de changer leurs habitudes comme dans le cas de la MJC Montchat. Il y existe néanmoins globalement une proximité avec les valeurs de l'ESS également ; valeurs coopératives et associatives (faire ensemble, partager la responsabilité et les gains) ; Benjamin Dubet de Santé Commune affirme ainsi : « *L'entreprise nous appartient ; c'est une réflexion politique.*<sup>16</sup> »

Du point de vue de la formation aux MAP, une grande majorité a déjà été formée ou a appris par l'expérience comme la MVSR ou dans les instances coopératives de Macoretz qui reproduisent des ateliers vécus lors d'échanges nationaux.

Quant à leur utilisation, elle est encore une fois majoritaire : quotidienne pour la MIETE et Le Grenade ; lors de temps de gouvernance réguliers tels que les réunions du CA ou l'AG à La Ka'fête, Macoretz, Montchat, la MVSR, ou Santé Commune. Cela va même jusqu'à créer une crainte au sein du Grenade, d'être dans une utilisation presque contre-productive ; trop de participation demandant trop de temps pour prendre des décisions, qui ne nécessiteraient peut-être pas une participation intégrale.

On peut donc distinguer une grande proximité des collectifs aux MAP par l'adhésion à leurs valeurs, la formation et la pratique. L'adhésion semble provenir d'un temps vécu d'abord comme participant (et non commanditaire) (plutôt qu'une volonté d'appliquer un principe théorique) et de leur congruence avec les valeurs de l'ESS.

On peut donc également observer une double dynamique de l'expérience de la participation : si les collectifs continuent d'aller vers ces démarches, c'est probablement qu'ils en voient la pertinence. Et en même temps, cela montre qu'il est nécessaire de cheminer avec la participation ; se former en continu ou bénéficier d'un suivi.

---

16 Propos recueillis lors d'un entretien avec Benjamin Dubet, coordinateur de Santé Commune, le 29/07/2022.

Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse que les collectifs ayant déjà vécu des démarches participatives, l'intervention de Scicabulle aura un effet moindre, puisqu'elle ne viendra que renforcer un DPA déjà entamé par leurs expériences passées de participation.

Intéressons-nous ensuite aux conditions de l'intervention-même. Le cadre se montre effectivement sécurisant : bienveillant, qui met en confiance, garantit la liberté d'expression, où l'atmosphère est détendue ; notamment par la posture de l'intervenante. Benjamin Dubet de Santé Commune affirme ainsi que personne n'a ressenti d'autocensure et que les participants se sentaient « *vraiment libérés*<sup>17</sup> » ; il est appuyé par Christine, une accueillante à Santé Commune qui indique que « *le cadre permettait de m'exprimer librement [...] J'avais des attentes fortes qui ont été remplies*<sup>18</sup>. »

L'identification des besoins est jugée bonne avec un déroulé unanimement pertinent et l'insistance sur des ressources utiles.

L'adaptation est évoquée dans le réaménagement sur-mesure des formations catalogues pour répondre aux besoins spécifiques de la structure, et l'adaptation du déroulé et des ressources fournies selon les besoins émergents des collectifs lors de l'intervention.

Le temps d'intervention est majoritairement suffisant, mais en déficit dans deux cas sur lesquels nous reviendrons quant aux limites.

Parmi les influences extérieures, on peut compter de nombreux changements RH et/ou d'échelle, ainsi que le Covid-19, qui a notamment impacté le bon déroulé de l'intervention à la MJC Montchat.

Les conditions de la participation sont donc convenablement remplies, mais les changements RH et l'impact du Covid à la MJC Montchat induisent potentiellement des freins

---

17 *Ibid.*

18 *Ibid.*

au DPA-PC par les interventions de Scicabulle, qui seront à prendre en compte dans l'analyse du DPA-PC.

On notera néanmoins trois limites à des conditions les plus favorables possibles. L'adhésion n'a pas été totale pour les participants de la MJC Montchat ; on peut en faire le lien avec leur réticence à la culture des MAP : « *il y a des bénévoles qui n'ont pas compris que Scicabulle n'était pas là pour nous écrire le projet*<sup>19</sup> » rappelle Myriam Ehrhardt, directrice de la MJC. Elle précise que cela a été difficile de leur faire comprendre l'intérêt de cette méthode, qui venait bousculer leurs habitudes, et fait l'hypothèse qu'il lui aurait fallu être plus claires sur l'intention de la MJC lors de la commande de cette intervention ; un point sur lequel Sarah Cotton insistait : « *savoir pourquoi on est là*<sup>20</sup> ».

Une autre limite notable est la réticence à participer à des ateliers de mise en scène évoquée par la MVSR quant à certains participants. Une difficulté qui a été gérée par l'adaptation de ce temps, et qui rappelle la temporalité longue de changement ou déconstruction d'habitudes.

Enfin, on pourra noter également la nécessité d'avoir certains temps plus éloignés et/ou se poursuivant dans la durée ; comme évoqué par la MJC Montchat et Santé Commune ; ainsi qu'appuyé par la MVSR mettant en défaut un « *survol de ressources qui ne permettent pas de se les approprier*<sup>21</sup> ».

En tenant compte de l'influence des conditions suscitées dans lesquelles se sont donc déroulées les interventions de Scicabulle, nous allons donc finalement analyser les dimensions de développement du pouvoir d'agir des individus et des collectifs par les démarches participatives, à l'appui de la grille de Ninacs (Ninacs, 2002).

---

19 Propos recueillis lors d'un entretien avec Myriam Ehrhardt, directrice de la MJC Montchat, le 04/07/2022.

20 Propos recueillis lors d'un entretien avec Sarah Cotton, co-fondatrice et chargée de formation et d'animation à Scicabulle, le 25/07/2022.

21 Propos recueillis lors d'un entretien avec Elisa Herbage, directrice adjointe de la MVSR, le 22/07/2022.

### 3.3. ANALYSE DE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES ET DES COLLECTIVITÉS

Afin d'en avoir un aperçu global et pour mesurer facilement l'impact sur chaque dimension, les résultats sont répertoriés dans le tableau qui suit, puis seront ensuite analysés dans un texte de synthèse :

<b>Structures</b>	<b>Participation</b> (DPA individuel ou collectif)	<b>Compétences</b> (DPA individuel ou collectif)	<b>Estime de soi</b> (DPA individuel)	<b>Conscience critique</b> (DPA individuel)	<b>Communication</b> (DPA collectif)	<b>Capital communautaire</b> (DPA collectif)
La Ka'Fête ô Mômes	+ (collectif) Acte de protocoles à mettre en place	+ (collectif) Acquisition de ressources	/	- Conscience critique déjà au niveau politique	+ Évaluation de nos réunions pour les améliorer + Protocole pour améliorer la circulation des informations	/
La MIETE	+ (individuel) Participation effective de tout le monde même lors d'exercice qui n'étaient pas évidents + (collectif) Acte de méthodes à réutiliser	+ (collectif) Assimilation de la posture + (collectif) Acquisition de ressources + (individuel) Résolutions de conflits sur le moment	+ « Plus en confort » face à la gestion de conflits + Sentiment de capacité pour résoudre les conflits qui éclatent	+ Graine plantée dans l'objectif de transformation sociale (niveau politique)	+ Temps pour échanger, mieux comprendre les différents points de vue, mieux se comprendre	+ Transmission des postures
Le Grenade	+ (individuel) Réutilisation de ressources favorisant la participation	+ (collectif) Boîte à outils fréquemment réutilisés par la suite + (individuel) Quelqu'un n'en voyait pas l'intérêt au départ (il y a 3 ans) et maintenant reconnaît l'importance de ces temps et outils + (collectif) Meilleure agilité : on adapte mieux notre contenu	+ Grand gain de confiance pour une salariée qui ne se sentait pas légitime + Meilleure confiance globale sur la capacité de tous à rebondir et sur la qualité du travail effectué - Toujours	/	/	+ Conforte dans l'idée de capacité citoyenne de chacun-e

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- (individuel) Pas évident de se l'appliquer à soi</li> <li>- (collectif) Difficulté de tenir les engagements dans la durée</li> <li>- (collectif) Toujours trop de charge de travail ce qui peut entraver les engagements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intéressant de pouvoir faire appel à un « expert » extérieur</li> </ul>			
Macoretz	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (individuel) Réalisation des différentes postures existantes dans le groupe (haute/basse) et travail vers un rééquilibrage</li> <li>- (individuel) Cela reste difficile à faire au quotidien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (collectif) Mise en place de protocoles très rapidement</li> <li>+ (collectif) Service devenu très stable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Conscientisation de tout le travail qui a été réalisé sur 1 an</li> <li>- Un participant est parti de l'atelier car cela était trop difficile pour lui de recevoir des compliments</li> </ul>	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Recentrage de l'équipe et temps de réflexion</li> <li>+ Meilleure compréhension des uns, des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ « C'est plus facile de dire que l'on s'est trompés car la responsabilité est collective »</li> <li>+ Fédération, sentiment d'unisson</li> <li>+ « On se dit que tout est possible »</li> </ul>
MJC Montchat	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (individuel) Des participants réticents ont fini par jouer le jeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (collectif) Utilisation des MAP en équipe</li> <li>- (collectif) « Je ne suis pas sûre qu'on ait fait un projet associatif à la hauteur de ce que ça devrait être »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne se sont pas sentis capables d'être autonomes sur la fin du projet</li> <li>- Le CA ne se sent pas autonome pour utiliser ces outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déjà une importante conscience sociale et politique</li> </ul>	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Construction d'une vision commune</li> </ul>
MVSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (collectif) Mise en place de journées de réflexion participatives (réussies) suite à la formation MAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (collectif) Mise en place de journées de réflexion participatives (réussies) suite à la formation MAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Augmentation de la confiance en eux des participants</li> <li>+ Expérimentation de chose qu'ils</li> </ul>	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Meilleure compréhension au sein de l'équipe</li> </ul>	/

			n'auraient pas tenté tout seuls			
Santé Commune	- (collectif) Le projet entier avait déjà vocation à susciter la participation	+ (collectif) Cadre mis à jour et évolutif	- « <i>Il y avait des questions insolubles [par eux-mêmes]</i> »	/	/	+ Conversion des sentiments de chacun dans une perspective commune

**figure 6** – Analyse de l'impact sur le DPA-PC

En préambule de l'analyse des résultats de cette étude quant à la capacité des démarches participatives à développer le pouvoir d'agir individuel et collectif des collectifs interrogés, nous pouvons reposer l'hypothèse que nous avons tiré de l'analyse des conditions de la participation relatives aux interventions effectuées par Scicabulle : ces collectifs ayant déjà une plus ou moins grande proximité avec les démarches participatives, nous pouvons nous attendre à ce que le DPA-PC soit en effet moindre.

L'analyse de ce tableau nous permet ensuite d'identifier quatre dimensions – en suivant la catégorisation de Ninacs – quant à l'impact des démarches participatives sur le DPA-PC :

- les forces déjà en présence dans l'ESS (que ne développent donc que peu ou pas les démarches participatives)
- les leviers ; ce qu'elles permettent de développer
- les limites ; ce qu'il est difficile d'atteindre ou de changer
- les enjeux ; ce qu'elle ne permettent pas encore de changer mais où il y aurait opportunité

Commençons par les forces, qui se concentrent au titre d'une seule, néanmoins quasiment unanime : il s'agit de la dimension de conscience critique. La majorité des structures s'inscrivent dans une perspective de transformation sociale par l'ESS, ce qui représente le niveau le plus élevé de conscience critique – le niveau politique – tel que défini par Ninacs. Exception peut être faite de la MIETE qui travaille avec des parties prenantes diversifiées et où l'enjeu de conscientisation critique reste permanent.



Nous pouvons caractériser ensuite les leviers.

À propos de la dimension « *participation* » : de manière évidente, et comme Scicabulle accompagne, et forme aux – et à travers les – méthodes d’animation participative, le renforcement de la participation, individuelle comme collective est effectif. Des ressources et des protocoles participatifs sont actés au réemploi, tandis qu’on observe une participation même dans les ateliers qui pouvaient ne pas être évidents pour tous : « *il y a des moments où cela touchait quelque chose de très personnel, mais ça s’est fait assez facilement*<sup>22</sup> ». Par ailleurs, les blocages perçus dans l’analyse des conditions de participation de la MVSR ne sont plus présents : la réticence s’est levée par l’expérimentation

À propos de la dimension « *compétences* » : les accompagnements et formations ayant pour enjeu de transmettre démarche, posture et outils à travers la résolution d’une problématique spécifique, il paraît attendu que les participants montent effectivement en compétences, à minima dans l’acquisition de nouvelles ressources. Il s’avère après analyse des résultats que l’acquisition est effectivement une étape unanime, et la réutilisation ou mise en pratique des ressources une démarche majoritaire (Le Grenade, Macoretz, MJC Montchat, MVSR, Santé Commune). Ainsi la MIETE affirme : « *on sait où trouver les ressources que nous n’avons pas en tête*<sup>23</sup> » ainsi que « *l’utilisation de cas pratiques a permis une vraie résolution de conflit sur le moment*.<sup>24</sup> » Le renforcement du collectif est également vécu à Macoretz : « *On est un service qui est très stable / pas de turn-over et c’est bénéfique à l’entreprise*.<sup>25</sup> »

À propos de la dimension « *estime de soi* » : plusieurs effets sont notables ; la réalisation des capacités déjà présentes et légitimation par l’autorité du cadre (Le Grenade, Macoretz, MVSR), un sentiment de confiance après l’acquisition de nouvelles ressources (La MIETE), et la confiance dans l’expérimentation de nouvelles pratiques (MVSR).

---

22 Propos recueillis lors d’un entretien avec Mélanie Chiron, coordinatrice de l’EVS et des actions solidaires à La MIETE, le 04/07/2022.

23 *Ibid.*

24 *Ibid.*

25 Propos recueillis lors d’un entretien avec Pauline Morantin, membre du service « métreur » à Macoretz, le 21/07/2022.

À propos de la dimension « *communication* » : y est mis en avant une meilleure compréhension des uns et autres (La MIETE, Macoretz, MVSR), ainsi qu'une meilleure circulation de l'information (La Ka'Fête ô Mômes).

À propos de la dimension « *capital communautaire* » : on peut relever l'effective construction d'une vision commune (MJC Montchat, Santé Commune), le renforcement du sentiment de capacité citoyenne (Le Grenade, Macoretz), le sentiment d'unité (Macoretz), ainsi qu'un élargissement du rayonnement communautaire par la transmission de ressources (La MIETE).

Cette analyse nous permet également de tirer plusieurs limites de l'impact des démarches participatives sur le DPA-PC. Nous en identifions deux : la première est d'ordre cognitif, et la seconde d'ordre technique.

Nous pouvons donc observer en premier lieu comme limite l'inertie et la difficulté du changement d'habitudes. La déconstruction de croyances, mœurs, pratiques peuvent en effet prendre du temps selon les personnes et leur histoire : il y a par exemple une difficulté de corriger les postures dominantes au quotidien à Macoretz ; une difficulté d'appliquer à soi des pratiques qu'on valorise pourtant au Grenade ; une difficulté de recevoir des compliments à Macoretz ; ou encore une difficulté de réfléchir sur un mode participatif et d'abandonner des postures dominantes à la MJC Montchat. Cette dernière, qui était par ailleurs posée comme obstacle aux conditions idéales de participation dans le cas de la MJC Montchat se retrouve ici confirmée comme un frein au DPA-PC. Et Benjamin Dubet de Santé Commune de rappeler : « *il faut du temps pour s'approprier les choses, comprendre comment ça marche.*<sup>26</sup> » Mais comme l'a dit Myriam Ehrhardt, directrice de la MJC et commanditaire de l'intervention, il s'agit peut être de bien d'exposer en amont l'intention d'une telle démarche et de telles méthodes. Si l'aspect cognitif restera présent, une démonstration logique des bénéfices tangibles d'une telle intervention permettra sans doute de rationaliser les croyances des esprits les plus réticents.

Existe également une seconde limite, d'ordre technique donc. Il s'agit de la nécessité d'avoir un regard d'expert sur l'abord d'un sujet technique qui n'est pas maîtrisé par les participants. Ainsi Le Grenade, qui pourtant ancré dans les démarches participatives et donc

---

26 Propos recueillis lors d'un entretien avec Benjamin Dubet, coordinateur de Santé Commune, le 29/07/2022.

affilié et convaincu de leur pertinence et valeurs portées – on se rappelle leur crainte même d'en user de trop – en perçoit la limite dans la validation de l'expertise. Bien que reconnaissant donc la capacité de produire de la connaissance dans la participation, ils appuient la pertinence occasionnelle d'être conseillé par un expert : « *Comme il y a eu des changements d'équipe, là on a vu qu'on pouvait faire appel à un DLA<sup>27</sup> on trouve que c'est toujours intéressant d'avoir un regard extérieur.*<sup>28</sup> » On peut néanmoins arguer que cela n'empêche pas de l'y insérer au sein d'un atelier de réflexion participatif, afin de s'approprier l'analyse issue des éléments techniques et permettre tout de même à tous de prendre part aux décisions conjointes.

Intéressons nous finalement pour conclure aux enjeux ; ces opportunités d'action que nous permette de déceler l'analyse et qui pourraient servir d'orientations stratégiques aux activités de Scicabulle.

Il ne s'agit pas d'enjeux au pluriel mais d'un seul, qui rassemble essentiellement les manques perçus par les collectifs accompagnés dans l'intervention de Scicabulle. On parle donc ici d'accompagnement dans la durée (Le Grenade, MJC Montchat) : suivi des pratiques mises en place, retour d'expérience sur les difficultés, voire partage d'expériences avec d'autres collectifs rencontrant des difficultés similaires. Cette nécessité déjà posée comme limite lors de l'analyse des conditions de participation se retrouve confirmée dans les freins au développement des dimensions de montée en compétences et amélioration de l'estime de soi. Par ailleurs, plusieurs théories d'apprentissages ont montré que ce dernier se fait par des rappels des connaissances dans le temps ; et nous pouvons nous remémorer également la « *théorie des 3C* » de Daniel Morin qui disait la nécessité de répétition de l'expérience pour s'en laisser imprégner par. Du point de vue de Sarah Cotton, il serait envisageable de proposer des suivis d'accompagnement mais la difficulté réside dans la remobilisation du collectif, bien qu'il puisse s'agir – comme dans le cas de la MJC Montchat – d'une demande de leur part. On se retrouve donc confronté à une limite cognitive, qui souligne un enjeu d'intelligibilité des intentions et bénéfices de telles interventions ; enjeu dont une part appartient à la transmission des informations au sein des collectifs entre l'interlocuteur de Scicabulle et le reste du groupe.

---

27 Le DLA ou Dispositif Local d'Accompagnement de l'ESS est un dispositif qui propose d'accompagner gratuitement les structures de l'ESS dans le développement d'emplois ou de projet, à travers un diagnostic partagé puis la construction de préconisations et le suivi dans l'accompagnement à leur réalisation. (<https://www.info-dla.fr/>)

28 Propos recueillis lors d'un entretien avec Dévina Azis, facilitatrice au Grenade, le 08/07/2022.

## CONCLUSION

Ainsi, l'impact positif des démarches participatives menées par Scicabulle, à destination des collectifs interrogés sur le développement du pouvoir d'agir des individus et des collectifs est ce qu'on peut qualifier de probant : on a pu observer à travers cette étude une augmentation notable des différentes dimensions du pouvoir d'agir individuel et collectif (à l'exception relative de la conscience critique), malgré l'acculturation de tous ces collectifs aux MAP – et donc l'impact moindre supposément généré.

Aux limites posées s'articulent des enjeux, avec un enjeu majeur d'accompagnement dans la durée. En effet plusieurs collectifs enquêtés ont révélé l'importance d'avoir un suivi dans le temps ultérieur de leur intervention, à minima pour pouvoir à nouveau avoir un espace d'observation et de réflexion facilité par une tierce personne.

Deux points de vigilance enfin. D'abord, prendre en compte les limites cognitives humaines : le changement peut prendre du temps, et si un accompagnement dans la durée peut constituer une réponse partielle, le cheminement personnel des individus face au changement est une donnée difficilement impactable. Ensuite, malgré la pertinence et l'efficacité prouvées des démarches participatives dans la résolution des problématiques des collectifs, il est nécessaire d'en rappeler leur non-absolutisme. En effet, si la capacité de faire des expériences des humains est limitée par leur temps disponible, il leur est difficile d'éprouver toutes situations et donc d'apprendre par l'expérience – comme par la théorie – sur tous sujets. Il peut donc exister des angles morts, par la technicité du sujet ou la non-expérience. À ce titre, il est judicieux de se faire aider par des personnes extérieures expérimentées pouvant apporter le savoir non présent dans le collectif ; la vigilance sera plutôt de mise sur le choix de l'intervenant et sur son intégration à un processus de réflexion participatif.

Il y a donc intérêt et pertinence de multiplier les accompagnements des collectifs de l'ESS par les démarches participatives. Comment faire ? On pourrait distinguer quatre actions ou étapes de sensibilisation à celles-ci :

- acculturer les collectifs aux démarches participatives, ce qui passe le plus efficacement – on l'a vu, et c'est le propre de la participation – par en faire l'expérience ; un enjeu dont on pourrait dire que se saisit déjà Scicabulle en organisant des formations catalogue à inscription individuelle – formations auxquelles plusieurs personnes appartenant à des collectifs ont déjà

participé, puis ont fait appel à Scicabulle pour qu'elle intervienne dans leur structure ; et dont l'association se saisit également en lançant une communauté apprenante – un espace d'échanges de pratiques et d'expériences – qui serait peut-être le versant populaire et politique par lequel des individus appartenant à des collectifs pourraient s'y acculturer

- en démontrer les bénéfices – ce que se veut cette étude, et que pourrait appuyer un plaidoyer, des expérimentations comparatives ou des études similaires avec une cible élargie

- impliquer les collectifs accompagnés dans une co-évaluation des impacts d'une telle démarche comme le préconise Yann Le Bossé, en définissant avec eux ce que seraient que des critères encore plus pertinents – et peut-être plus spécifiques aux collectifs de l'ESS, voire à certaines typologies de collectif (par le statut, l'activité, la gouvernance...) d'un développement des pouvoirs d'agir individuel et collectif ; autrement dit d'un cheminement vers l'objectif d'autonomie et de puissance

- diffuser les enjeux du DPA-PC, ou pourrait-on dire aussi d'un travail sur leurs problèmes structurels à travers les démarches participatives

Il s'avère en effet que développer leur pouvoir d'agir et traiter leurs problèmes structurels ne sont que les deux faces d'une même pièce : qu'elles soient accompagnées *par* les démarches participatives ou formées *aux* démarches participatives, il s'agit de faire exister ce nouveau lien social tel qu'il a été brossé par Paugam, c'est-à-dire la cohésion d'individualités dans le collectif portés par un désir de vivre-ensemble.

Aussi nous avons vu qu'une majorité des collectifs de l'ESS rencontrait des problématiques ou besoins structurels schématiques ou que nous avons pu répartir en trois catégories : faire du commun / prendre du recul, restructurer (rôles / tâches / postures), co-construire ; et qu'il est nécessaire de travailler à ces problématiques ou besoins car ils correspondent précisément à des enjeux pour en faire des collectifs autonomes et puissants. En effet, car l'énergie humaine y est l'outil et la ressource première, il est nécessaire de la préserver en structurant ces collectifs de la manière la plus efficiente possible. Et également car ce sont des lieux d'épanouissement individuel qui constituent à la fois un vecteur de contre-pouvoir, mais aussi une fin en soi en tant que nouvelles façons de participer aux besoins de la société dans un espace de bien-être.

Par ailleurs, comme l'appuie Draperi, ces collectifs de l'ESS, une fois autonomes et puissants, constituent des espaces idéaux pour incarner un mouvement de contre-pouvoir. En effet, ce sont des lieux d'éducation et d'expérimentation qui subsistent – malgré les rebonds, qui restent résilients par leur capacité de renaissance –, espaces idéaux pour incarner donc ce nouveau lien social, ou pourrait-on dire aussi une émergente concorde<sup>29</sup> où peuvent exister toutes les individualités.

Quels enjeux représenteraient alors la constitution d'un tel mouvement ? Il s'agirait finalement pour une grande part de reproduire à l'échelle supérieure le lien social que l'on souhaite faire advenir ; autrement dit la cohésion d'individualités, dans des collectifs, dans une fédération de collectifs ; ni plus ni moins donc que la « *cohésion profonde de la société* » de Paugam. Un enjeu de taille puisque Georg Simmel rappelait alors l'ambivalence entre taille du groupe, puissance et liberté : plus un cercle auquel nous appartenons est étroit, plus notre liberté individuelle est faible mais en échange ce cercle est à forte cohésion sociale ; plus un cercle est grand, plus notre liberté individuelle grandit, mais il sera plus difficile d'en faire un groupe à forte cohésion sociale (Paugam, 2022). On retrouverait alors les mêmes enjeux qu'à l'échelle d'un collectif : créer un récit commun et des imaginaires désirables communs, qui prennent en compte tous les enjeux ; avec un nouvel enjeu spécifique : celui de fédérer en une entité leadeuse. Si il existe le *Mouvement Associatif* – qui défend les intérêts des associations – il ne fait pas office de médiateur social. Selon Sue, néanmoins il pourrait être le bon acteur pour porter ce rôle et devenir un mouvement politique ; nécessaire selon lui pour être plus puissant et crédible (Sue, 2016). Il s'agit bien là d'une possibilité et d'une vision parmi d'autres. Cette question révèle alors la deuxième étape de réflexion, celle du « comment » qui constitue la deuxième pierre de construction du mouvement ESS.

---

29 Selon la définition donnée par le CNRTL : « *Rapport moral, situation qui existe entre des personnes ayant même disposition de coeur, d'esprit et vivant en harmonie, éventuellement en collaborant à une œuvre commune.* » <https://www.cnrtl.fr/definition/concorde>

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements .....	3
Résumé.....	4
Sommaire.....	5
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>1. De la nécessité de rendre les collectifs de l'ESS autonomes et puissants.....</b>	<b>12</b>
1.1. L'héritage de l'ESS : associatisme et citoyenneté.....	12
1.2. Les enjeux de l'ESS aujourd'hui dans un contexte de contre-société.....	15
1.3. Les difficultés d'organisation sociale et relationnelle rencontrées.....	18
par les collectifs de l'ESS	
1.3.1. Typologie des structures enquêtées.....	19
1.3.2. Analyse et typologie des interventions selon les enjeux des collectifs de l'ESS.....	22
<b>2. Que peut vraiment la participation ?.....</b>	<b>27</b>
2.1. De la participation au développement du pouvoir d'agir.....	29
des personnes et des collectifs	
2.1.1. La participation comme vecteur du nouveau lien social.....	29
2.1.2. Le Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectifs.....	32
2.2. Accompagner des collectifs vers l'autonomie et le pouvoir d'agir :	
les conditions de la participation.....	36
<b>3. Le renforcement du pouvoir d'agir par les démarches participatives : étude d'impact sur un échantillon de collectifs accompagnés par Scicabulle.....</b>	<b>41</b>
3.1. Présentation de la méthodologie.....	41
3.2. Analyse des conditions de la participation.....	47
3.3. Analyse de l'impact sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs.....	54
<b>Conclusion.....</b>	<b>60</b>
Table des matières.....	63
Bibliographie.....	64
Annexes.....	68
Annexe n°1 : Questionnaire administré aux structures enquêtées.....	68
Annexe n° 2 : Questionnaire administré à Sarah Cotton, <i>co-fondatrice et chargée de formation et d'animation à Scicabulle</i> .....	70

## BIBLIOGRAPHIE

**ADDA** Julien, « Le déploiement à grande échelle des innovations associatives ne pourra pas se faire exclusivement sur fonds privés. », *La Tribune Fonda*, 2021/3 (N°251). URL : <https://fonda.asso.fr/ressources/le-deploiement-grande-echelle-des-innovations-associatives-ne-pourra-pas-se-faire>

**ALIX** Nicole. « Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir ». » *Revue internationale de l'économie sociale*, 2015 (N°335), p. 111–116. DOI : doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.7202/1028537ar. URL : <https://www-erudit-org.bibelec.univ-lyon2.fr/fr/revues/recma/2015-n335-recma01695/1028537ar/>

**AVENEL** Cyprien, « Construire les politiques sociales avec les personnes accompagnées : la participation en attente d'un modèle d'intervention collective », *Vie sociale*, 2017/3 (n° 19), p. 51-71. DOI : 10.3917/vsoc.173.0051. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-vie-sociale-2017-3-page-51.htm>

**BACQUÉ** Marie-Hélène, **BIEWENER** Carole, *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte, « Poche / Sciences humaines et sociales », 2015, ISBN : 9782707186348. DOI : 10.3917/dec.bacqu.2015.01. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/l-empowerment-une-pratique-emancipatrice--9782707186348.htm>

**BACQUÉ** Marie-Hélène, **BIEWENER** Carole, « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, 2013/3 (N° 173), p. 25-32. DOI : 10.3917/idee.173.0025. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-idees-economiques-et-sociales-2013-3-page-25.htm>

**CARREL** Marion, « Injonction participative ou empowerment ? Les enjeux de la « participation », *Vie sociale*, 2017/3 (n° 19), p. 27-34. DOI : 10.3917/vsoc.173.0027. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-vie-sociale-2017-3-page-27.htm>

**CHAÏBI** Olivier, « Éduquer à la solidarité : les rapports entre l'ESS et l'éducation en France du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours », *RECMA*, 2018/2 (N° 348), p. 32-46. DOI : 10.3917/recma.348.0032. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-recma-2018-2-page-32.htm>

**CHALIVET** Annie, « Participer ou se réadapter : usages et effets des instances collectives de participation dans un établissement accueillant des personnes traumatisées crâniennes », *Vie sociale*, 2017/3 (n° 19), p. 35-50. DOI : 10.3917/vsoc.173.0035. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-vie-sociale-2017-3-page-35.htm>



**COLER** Patricia, **HENRY** Marie-Catherine, **LAVILLE** Jean-Louis, **ROUBY** Gilles, *Quel monde associatif demain ?* Érès, *La Tribune Fonda*, 2021/3 (N°251)

**DRAPERI** Jean-François, *Histoires d'économie sociale et solidaire*, Les Petits Matins, 2017

**DRAPERI** Jean-François, « L'éducation, réponse aux défis de l'ESS ? », *RECMA*, 2018/2 (N° 348), p. 4-6. DOI : 10.3917/recma.348.0004. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-recma-2018-2-page-4.htm>

**DRAPERI** Jean-François, « L'ESS, alternative au capitalisme ou affirmation de l'associatisme ? », *RECMA*, 2022/2 (N° 364), p. 110-122. DOI : 10.3917/recma.364.0110. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-recma-2022-2-page-110.htm>

**DUBASQUE** Didier, « Participer, oui, mais comment ? Éloge de la co-construction », *Vie sociale*, 2017/3 (n° 19), p. 73-78. DOI : 10.3917/vsoc.173.0073. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-vie-sociale-2017-3-page-73.htm>

**ÉTIENNE** Catherine, « L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes », *Vie sociale*, 2017/3 (n° 19), p. 165-179. DOI : 10.3917/vsoc.173.0165. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-vie-sociale-2017-3-page-165.htm>

**HARTSOCK** Nancy, *Money, Sex, and Power. Toward a Feminist Historical Materialism*, Longman, New York, 1983, p. 224.

**HORVATH** Isabelle, **DECHAMP** Gaëlle, « L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2020/1 (N° 136), p. 383-407. DOI : 10.3917/resg.136.0383. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2020-1-page-383.htm>

**JAEGER** Marcel, « Les nouvelles formes de participation des personnes accompagnées dans les instances de gouvernance et dans les formations », *Vie sociale*, 2017/3 (N° 19), p. 13-25. DOI : 10.3917/vsoc.173.0013. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-vie-sociale-2017-3-page-13.htm>

**JAHSAN** Philippe, **SUE** Roger, « Le mouvement des « gilets jaunes » révèle un désir inédit d'association », *Le Monde*, Janvier 2019. URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/01/11/le-mouvement-des-gilets-jaunes-revele-un-desir-inedit-d-association\\_5407913\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/01/11/le-mouvement-des-gilets-jaunes-revele-un-desir-inedit-d-association_5407913_3232.html)

**JOUFFRAY** Claire, « Former à la participation et au développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs : une posture du formateur à contre-courant ? », *Vie sociale*, 2017/3

(N° 19), p. 181-197. DOI : 10.3917/vsoc.173.0181. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-vie-sociale-2017-3-page-181.htm>

**LA FONDA**, « Abécédaire de la démocratie », *La Tribune Fonda*, 2021/3 (N°251). URL : <https://fonda.asso.fr/ressources/abecedaire-de-la-democratie>

**LAPOUTTE** Alexandrine, **PLANAS** Laetitia, « Coopératives Jeunesse de Services : une initiation au pouvoir d’agir », *RECMA*, 2022/3 (N° 365), p. 84-99. DOI : 10.3917/recma.365.0086. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-recma-2022-3-page-84.htm>

**LE BOSSÉ** Yann, **DEFERT** Fabienne, **DEMOUSTIER** Séverine, « L’approche DPA-PC. Entretien avec Y. LE BOSSÉ à propos du Développement du Pouvoir d’Agir des Personnes et des Collectivités », *Forum*, 2021/2 (n° 163), p. 8-22. DOI : 10.3917/forum.163.0008. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-forum-2021-2-page-8.htm>

**MAHEU** Anna, « Le délitement macroscopique au microscope », *La Tribune Fonda*, 2021/3 (N°251)

**MAYNE** John, « Théorie du changement : comment élaborer des modèles utiles », *Canadian Journal of Program Evaluation*, 2017. DOI: 10.3138/cjpe.31144

**MUXEL** Anne, « Une panne d’espérance à laquelle il est compliqué de remédier », *La Tribune Fonda*, 2021/3 (N°251). URL : <https://fonda.asso.fr/ressources/une-panne-desperance-laquelle-il-est-complique-de-remedier>

**NINACS** William, *Types et processus d’empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, Thèse présentée à la Faculté des Études supérieures de l’Université Laval pour l’obtention du grade de Philosophiae Doctor, Québec, 2002

**PAUGAM** Serge, *Le lien social*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2022, ISBN : 9782715409637. URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/le-lien-social--9782715409637.htm>

**PORTE** Emmanuel, « L’éducation populaire au défi de réarticuler les polarités. », *La Tribune Fonda*, 2021/3 (N°251). URL : <https://fonda.asso.fr/ressources/leducation-populaire-au-defi-de-rearticuler-les-polarites>

**STIEVENART** Emeline, **PACHE** Anne-Claire, « Evaluer l’impact social d’une entreprise sociale : points de repère. », *Revue internationale de l’économie sociale*, 2014 (N°331), p. 76–92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>

**SUE** Roger, *La contre-société*, Les Liens qui Libèrent, 2016

SUE Roger, « Le chemin d'une autonomisation de la société civile se fera », *La Tribune Fonda*, 2021/3 (N°251). URL : <https://fonda.asso.fr/ressources/le-chemin-dune-autonomisation-de-la-societe-civile-se-fera>

## ANNEXE N°1

### QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX STRUCTURES ENQUÊTÉES

#### **Portée et réaction**

Pour quels besoins / problématiques ou besoins structurels avez-vous fait appel à Scicabulle ? Avez-vous réussi à identifier clairement ces besoins dès le départ ou se sont-ils précisés au cours de l'accompagnement ?

Aviez-vous connaissance des méthodes d'animation participative ?

Tous les membres du collectif concernés aspiraient-ils à être accompagnés / formés ?

#### **Changement de capacités**

Considérez-vous que Scicabulle ait proposé un cadre et un déroulé pertinents pour traiter ces problématiques ? *Certaines choses vous ont-elles semblées peu pertinentes sur le moment puis pertinentes avec une prise de recul ?*

Comment avez-vous vécu cet accompagnement ? *Personnellement / collectivement ?*

Vous êtes-vous prêtés aux exercices sans auto-censure ni pression extérieure ?  
*Personnellement / collectivement ?*

Aviez-vous suffisamment de ressources pour trouver vos propres réponses (à travers les ateliers) à vos problématiques ? *(pas de nécessité d'un expert)*

Suffisamment de temps était-il prévu pour traiter vos problématiques ?

#### **Changement de comportement**

Le cadre était-il adapté à l'adoption de ces pratiques ?

Étiez-vous autonome/décisionnaire dans la mise en place de ses pratiques ? *(Pas de hiérarchie, de pouvoir influenceur empêchant)*

Quelle intention aviez-vous à travers cette intervention : tenter d'adopter de nouvelles pratiques / améliorer durablement l'organisation sociale et relationnelle / améliorer le pouvoir d'agir du collectif et donc son effort dans la transformation sociale à travers sa mission sociale ?

#### **Avantages directs**

Avez-vous (réussi à) adapter votre typologie à ces pratiques ? Vous sentez-vous autonome pour mobiliser ces ressources à l'occasion du traitement d'un nouveau besoin ?

Avez-vous remarqué des avantages / effets directs à la suite de cette intervention ?

### **Avantages au niveau du bien-être**

Avez-vous continué de faire appel à ces ressources pour faire évoluer votre organisation sociale et relationnelle avec vos nouveaux besoins ?

Avez-vous remarqué une meilleure efficacité / efficience / pertinence du collectif depuis l'intervention ? Un pouvoir d'agir plus important ? Un plus grand impact dans la réalisation de votre mission sociale et son rayonnement ?

### **Influences extérieures**

D'autres interventions aux visées similaires ont-elle eu lieu à la suite de cette intervention ?

Des interférences ou changement internes décorrélés se sont-ils produits après l'intervention (problématique décorrélée de type RH, économique, politique... ) ?

Des interférences ou événement externes ayant une influence sur le collectif se sont-ils produits après l'intervention (politique, social, économique) ?

## ANNEXE N°2

QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ À SARAH COTTON,  
*Co-fondatrice et chargée de formation et d'animation à Scicabulle*

Peux-tu présenter la structure ? *Projet initial, statut juridique, postes de chaque salariée...*

Comment qualifierais-tu la mission sociale de Scicabulle ?

Avec quel type de public travaille Scicabulle ?

Accompagner des structures de l'ESS (en quasi exclusivité) est-il un choix ou un non choix ?  
Qu'est-ce qui provoque cette situation / si c'est un choix ou favoritisme, pourquoi ?

Comment perçois-tu les collectifs de l'ESS aujourd'hui ? Y a-t-il des problèmes structurels récurrents ou schématiques ?

Penses-tu qu'il y a un véritable enjeu à rendre ces collectifs autonomes et puissants ?  
Si oui, dans quel but ?

Quel type d'empowerment vise Scicabulle ?

Connais-tu l'approche DPA-PC ? Dans quoi est-ce que tu te reconnais ? Qu'est-ce qui te surprend / te questionne ?

Comment est-ce que vous avez construit la méthode EPIC ? Est-ce appuyé sur de la littérature scientifique ?

Quelles sont les conditions de la participation selon toi-Scicabulle ?

Y a-t-il un engagement de résultat de la part de Scicabulle ? Est-ce un engagement sur la résolution des problématiques ou sur le DPA (et donc leur capacité à résoudre ces problématiques par eux-mêmes en suite si le temps d'intervention n'était pas suffisant) ?

Pourquoi ne pas proposer de suivi de résolution des problématiques après une intervention ?

Comment ont été construites les évaluations ? Visent-elles à mesurer le DPA ?