

Travail en action

Reconnaître pour transformer

Marie-Anne Muyshondt

Cédric Danse

Denis Morrier



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Reconnaître pour transformer

Le rôle des institutions dans l'émancipation des travailleur·euse·s

Prolongement de : *Titres-services – Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et Home Net Service*

Marie-Anne MUYSHONDT
Cédric DANSE
Denis MORRIER

Collection : *Travail en action* – C.D.G.A.I. Avril 2025

Conception et coordination des publications : Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-147-8

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Oltre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen et de la citoyenne critique, actif·ve et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *L'Agir méthodologique* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant

de thèmes portés par des intervenants où affleurent souvent, en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur·e·s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *L'Agir Méthodologique*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateur·ice·s et de formateur·ice·s de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur·e·s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Table des matières

1. Introduction	9
2. Une approche réflexive des organisations sociales	13
3. Fondements de notre approche	15
4. Logiques d'action et d'appartenance	19
5. Des paradoxes constitutifs	27
6. L'engagement : entre motivation et épuisement	33
7. Collaboration et conflictualité	41
8. Entre idéaux et réalité	45
9. L'appartenance et la vulnérabilité comme leviers transformateurs	55
10. L'émancipation comme processus relationnel	63
11. Conclusion	75
Bibliographie thématique	87

1. Introduction

Comment un travail peut-il simultanément nourrir et épuiser ? Comment l'engagement profond dans une activité peut-il être source d'accomplissement et facteur de vulnérabilité ? Comment une appartenance institutionnelle peut-elle à la fois protéger et contraindre ? Ces paradoxes, loin d'être de simples contradictions, semblent constitutifs de nombreuses expériences professionnelles, particulièrement dans les métiers du soin et de l'accompagnement.

Les organisations à finalité sociale se construisent souvent autour d'une promesse implicite : celle d'un travail "porteur de sens" qui offrirait une compensation symbolique à des conditions matérielles parfois difficiles. Cette conception mérite d'être questionnée. Le sens suffit-il à protéger de l'usure ? L'utilité sociale d'un métier garantit-elle sa reconnaissance ? Si le sentiment d'appartenance à une organisation favorise l'engagement durable, peut-il également encourager la capacité à envisager d'autres possibles professionnels ?

C'est à partir d'une situation concrète que notre réflexion a pris forme. En 2019, l'entreprise d'insertion Home Net Service sollicite le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.) autour d'une préoccupation : malgré un dispositif de *job coaching* mis en place pour accompagner les aides-ménagères vers d'autres emplois moins exigeants physiquement, beaucoup choisissent de rester dans leur fonction actuelle, même lorsque leur santé commence à en pâtir. Cette situation paradoxale invite à dépasser les explications unidimensionnelles, qu'elles soient économiques, psychologiques ou sociales, pour explorer la complexité des logiques à l'œuvre.

Notre démarche s'est construite en tant que recherche participative, associant quatre aides-ménagères et quatre membres de l'équipe d'encadrement et de direction. Ensemble, nous avons tenté d'élaborer une compréhension plus nuancée de ce qui se joue dans l'attachement à un métier, dans les liens tissés avec une organisation, dans l'engagement quotidien malgré les difficultés. Cette expérience collective a culminé en novembre 2022 lors d'un colloque au Palais des Congrès de Liège réunissant plus de cent cinquante personnes concernées par ces questions.

Ce livret s'adresse aux acteur·rice·s de l'économie sociale, aux responsables d'organisations, aux professionnel·le·s de l'accompagnement, ainsi qu'à toute personne intéressée par une réflexion approfondie sur les multiples dimensions du travail dans les organisations sociales : les dynamiques d'engagement et d'appartenance qui s'y développent, les tensions paradoxales qui les traversent, les conditions institutionnelles qui favorisent l'émancipation professionnelle, les rapports entre vulnérabilité et pouvoir d'agir collectif, et plus largement, la place de ces métiers essentiels dans notre société contemporaine.

Tout au long de ces pages, nous explorons plusieurs paradoxes fondamentaux :

- l'ambivalence entre l'engagement qui nourrit et celui qui consume
- la dialectique reliant l'idéal de collaboration et les inévitables conflictualités
- le décalage entre aspirations transformatrices et contraintes quotidiennes
- le double visage de l'appartenance, à la fois ancrage et potentiel de transformation
- la vulnérabilité comme faiblesse à protéger et comme force à reconnaître
- l'émancipation qui se construit non contre mais avec les autres

Pour explorer ces tensions, nous commençons par présenter notre approche réflexive des organisations sociales (chapitre 2) et les fondements méthodologiques de notre démarche (chapitre 3).

Nous analysons ensuite les logiques d'action et d'appartenance qui animent les professionnels de l'économie sociale (chapitre 4), avant d'identifier les paradoxes constitutifs de ces organisations (chapitre 5).

Nous approfondissons particulièrement les tensions entre engagement et épuisement (chapitre 6), entre collaboration et conflictualité (chapitre 7), et entre idéaux et réalité du terrain (chapitre 8).

Les chapitres suivants explorent comment l'appartenance et la vulnérabilité peuvent devenir des leviers transformateurs (cha-

pitre 9), et comment l'émancipation se construit comme un processus fondamentalement relationnel (chapitre 10).

Notre conclusion (chapitre 11) propose une synthèse de ces réflexions, ouvrant des perspectives pour penser autrement le rôle des organisations sociales dans les parcours d'émancipation professionnelle.

Cette exploration conduit à porter une attention particulière à la dimension institutionnelle. L'entreprise, l'association ou le service n'apparaît pas seulement comme un cadre organisationnel, mais comme un possible médiateur entre différentes exigences parfois contradictoires. Comment une institution peut-elle simultanément offrir un cadre protecteur et favoriser l'autonomie ? Comment peut-elle conjuguer viabilité économique et transformation sociale ? Ces questions traversent l'ensemble de notre réflexion et ouvrent des perspectives pour repenser fondamentalement le rôle des institutions dans nos sociétés contemporaines.

Notre recherche transcende l'étude d'une organisation particulière pour interroger plus largement les conditions d'une émancipation authentique dans un monde marqué par la fragmentation du travail et l'affaiblissement des protections collectives. À travers l'analyse des paradoxes qui animent Home Net Service, nous touchons à des enjeux sociétaux fondamentaux : la reconnaissance des métiers du *care*¹, la valorisation des savoirs d'expérience, la construction d'appartenances nourrissantes dans un monde de mobilités contraintes, et la possibilité d'institutions qui soutiennent véritablement l'autonomie sans abandonner leur fonction protectrice.

À l'heure où nos sociétés font face à des mutations profondes – vieillissement démographique, reconfiguration des solidarités, individualisation des parcours, accélération des rythmes de vie – ce livret propose un déplacement du regard. Plutôt que d'opposer protection et émancipation, appartenance et transformation, collectif et individuel, nous explorons les voies d'une articulation féconde entre ces dimensions apparemment contradictoires.

1 Ce livret est complété par une seconde publication, *De l'invisibilité à la reconnaissance* (juin 2025), qui prolonge notre réflexion en explorant notamment la complexité souvent invisible des métiers du *care*, le rôle de la formation comme espace d'émancipation, et les dimensions collectives du travail.

Ce faisant, nous espérons contribuer à une réflexion plus large sur la possibilité d'un "réenchantement" du travail dans un monde désenchanté, sur l'émergence d'espaces de résonance dans une société de l'accélération, et sur le développement d'institutions qui, loin d'enfermer les individus dans des destins prescrits, deviendraient le support même de leur capacité à tracer des chemins singuliers. Car c'est peut-être dans notre façon collective d'habiter ces paradoxes, plutôt que de tenter vainement de les résoudre, que réside la possibilité d'une transformation sociale authentique.

2. Une approche réflexive des organisations sociales

Accueil de la complexité

L'analyse des organisations sociales et de leur complexité nécessite des outils capables de saisir, à la fois, leur structure formelle et la richesse des interactions humaines qui s'y développent. Chaque organisation peut être perçue comme un ensemble vivant, où les différentes composantes interagissent et s'influencent mutuellement.

En considérant Home Net Service comme un système porteur de sens pour ses protagonistes, nous avons pu observer comment chaque membre, quelle que soit sa fonction, contribue à la construction d'un projet collectif tout en y trouvant des ressources pour son propre développement. La pratique professionnelle implique une forme de "conversation" avec la situation, qui réagit et répond aux actions du praticien. Cette conception dynamique de la pratique fait écho à l'approche systémique. L'adoption de cette grille de lecture nous a ouvert la voie – au-delà des explications réductrices – pour comprendre comment les aides-ménager·ère·s donnent du sens à leur engagement, malgré les difficultés qu'elles et ils rencontrent.

En nous appuyant, par ailleurs, sur les travaux de Max Weber (2007/1921), nous avons pu dépasser l'idée selon laquelle les comportements des travailleur·euse·s seraient uniquement déterminés par des facteurs externes ou des choix purement rationnels. L'approche des logiques d'action, héritée de l'analyse stratégique des organisations, a particulièrement enrichi notre compréhension. Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), les personnes agissent, certes, selon une rationalité que l'on peut qualifier de "stratégique", mais celle-ci est toujours située et singulière. Leurs décisions se construisent en fonction d'éléments matériels, relationnels et symboliques qui évoluent constamment.

Une telle analyse met en lumière comment les acteurs et actrices d'une organisation ne sont jamais totalement libres ni totalement contraint·e·s. Ils et elles composent avec les règles et les struc-

tures de l'entreprise, tout en développant leurs propres "stratégies d'action". La signification de leurs actes émerge de l'analyse des particularités de leur contexte professionnel, qui peuvent varier considérablement au fil d'une même journée.

Entre contraintes organisationnelles et capacité d'action, la complexité de leur engagement se révèle. Notre exploration ne se limitait pas à décrypter ces logiques d'action, elle aspirait à engager l'ensemble des parties prenantes dans un processus de transformation. Elle s'inscrit ainsi dans une dynamique de co-construction, où chaque voix contribue à l'élaboration d'un sens partagé. Car notre intelligence est toujours située, intimement liée à notre environnement immédiat, aux personnes avec lesquelles nous interagissons, à notre histoire personnelle et au contexte sociétal dans lequel nous évoluons.

3. Fondements de notre approche

Une démarche profondément collaborative

Notre collaboration avec Home Net Service s'est construite autour d'une ambition fondamentale : comprendre la réalité quotidienne des aides-ménager·ère·s pour faire émerger des pistes d'action concrètes. Cette démarche s'est nourrie de plusieurs méthodes complémentaires qui, plutôt que d'être simplement juxtaposées, se sont entrelacées pour former un regard cohérent sur les défis rencontrés.

Au cœur de notre approche se trouve l'analyse réflexive, véritable fil conducteur méthodologique. Bien plus qu'un simple outil, elle invite les professionnel·le·s à examiner de manière critique leurs pratiques pour en extraire du sens. Cette posture s'ancre dans une vision où théorie et pratique se nourrissent mutuellement, créant un dialogue fécond entre le vécu quotidien et les cadres conceptuels.

Nous avons par exemple observé comment les aides-ménager·ère·s naviguent constamment entre le travail prescrit (ce qui est formellement demandé) et le travail réel (ce qu'ils et elles accomplissent effectivement). Dans cet écart se déploient des stratégies ingénieuses pour faire face aux défis quotidiens – stratégies qui révèlent une expertise souvent invisible. Chez Home Net Service, cette intelligence pratique est reconnue et valorisée, contribuant à l'émergence d'une véritable identité et communauté professionnelles.

Les interactions au sein de l'organisation ont été analysées sous le prisme de l'approche systémique, révélant comment chaque élément – individus, équipes, *management*, environnement – s'influence mutuellement. Cette perspective nous a permis de dépasser une vision fragmentée des problèmes pour comprendre leur dimension collective et organisationnelle.

Notre démarche s'inscrit dans la tradition pragmatiste notamment initiée par John Dewey (2010/1927) et poursuivie notam-

ment par Paulo Freire (1977/1968), où la *praxis* – cette union de la réflexion et de l'action – devient moteur de transformation sociale. En créant des espaces de dialogue et de réflexion collective avec le C.D.G.A.I., Home Net Service a permis l'émergence d'un "public" au sens deweyen : une communauté consciente de ses enjeux partagés et capable d'agir sur eux.

L'expérience de recherche participative menée avec Home Net Service exemplifie comment une organisation peut incarner une posture institutionnelle équilibrée. Cet ancrage méthodologique orienté vers l'égalité semble offrir aux professionnel-le-s un cadre structurant tout en aménageant un espace pour développer une forme d'autonomie en relation avec les autres et le projet commun. Cette dynamique entre soutien collectif et liberté individuelle paraît contribuer à l'élaboration d'une culture organisationnelle qui tente d'articuler la complexité du réel.

Cette observation révèle un défi majeur pour toute organisation sociale contemporaine : comment maintenir un cadre structurant tout en restant perméable aux apprentissages émergents ? La voie explorée ici suggère qu'une culture dialogique forte, ancrée dans une organisation assumant pleinement sa fonction contenante, permet de baliser la résolution de problèmes cruciaux tout en accueillant l'imprévu. Cette approche pourrait ouvrir des pistes de réflexion pour envisager certaines transformations organisationnelles.

Pour y parvenir, notre démarche s'est appuyée sur² :

- **L'analyse systémique et la dynamique des groupes** : la première approche considère une organisation comme un ensemble où chaque élément interagit avec les autres. La seconde nous invite à prendre en compte, notamment, différents niveaux d'analyse parmi lesquels : l'individu, l'équipe, l'organisation et son environnement.
- **La psycho-dynamique du travail, l'engagement et la souffrance au travail** : la première grille de lecture nous aide à mieux comprendre l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Les deux autres mettent en lumière les stratégies développées par les personnes pour faire face aux difficultés quotidiennes.

2 Pour explorer ces approches, une bibliographie thématique est proposée.

- **L'analyse stratégique, les logiques d'action et d'appartenance** : la première reconnaît que les comportements des personnes s'inscrivent toujours dans une situation spécifique. Les dernières contribuent à une meilleure compréhension des moyens mis en œuvre par les travailleurs et travailleuses pour prendre des décisions.
- **L'entreprise comme cadre institutionnel médiateur** : cette analyse éclaire la double dimension de l'institution, à la fois comme structure contenant offrant un cadre sécurisant et comme interface régulatrice entre les différentes parties prenantes
- **L'analyse dialogique**, bien plus qu'une simple méthodologie, constitue le cœur de notre approche. En organisant un dispositif favorisant la prise de conscience, l'expression, l'écoute, l'élucidation et le questionnement des divers points de vue structurant le projet commun, elle nous convie à examiner de manière critique nos pensées, nos actions et nos processus d'apprentissage, pour développer une compréhension plus fine des dynamiques à l'œuvre. Notre démarche s'est appuyée sur l'articulation de plusieurs courants théoriques, parmi d'autres approches qui auraient également pu être pertinentes pour cette analyse :
- **Le constructivisme** nous rappelle que la réalité organisationnelle n'est pas donnée mais construite collectivement. Les individus élaborent leur compréhension du monde à travers leurs expériences et leurs interactions. Dans le cadre professionnel, cette construction de sens se fait à la fois individuellement et collectivement, les représentations personnelles s'entremêlant constamment avec celles du groupe. Cette conception éclaire les mécanismes de construction d'une culture organisationnelle évoluant au fil du temps.
- **La théorie de l'apprentissage expérientiel** souligne quant à elle l'importance fondamentale de l'expérience dans nos processus d'apprentissage. Elle nous montre comment les travailleuses et travailleurs développent leur expertise à travers leurs expériences quotidiennes, transformant progressivement leurs vécus en connaissances actionnables.
- **La théorie critique** apporte une dimension essentielle en nous encourageant à questionner les structures de pouvoir et les normes établies. En réfléchissant sur leurs pratiques,

les travailleur·euse·s peuvent identifier non seulement leurs propres présupposés, mais aussi les dynamiques systémiques qui façonnent leur environnement de travail.

- **La pratique réflexive** nous invite à distinguer la réflexion dans l'action, qui se produit au cœur même des activités, de la réflexion sur l'action, qui intervient après coup. Cette double dimension de la réflexivité s'est avérée essentielle pour comprendre comment les professionnel·le·s développent leur expertise. Elle nous rappelle que l'apprentissage ne se fait pas uniquement dans des moments dédiés, mais aussi dans le flux continu de l'action.
- Dans **la lignée du pragmatisme** de John Dewey, Paulo Freire définit **la praxis** comme l'union dialectique de la pensée et de l'action, nécessaire à toute transformation sociale. L'approche participative que nous avons mobilisée résonne avec la conception deweyenne du public comme entité se formant autour de problèmes partagés, ainsi qu'avec sa conception de l'éducation comme processus démocratique.
- Notre **recherche participative** s'inscrit dans la tradition pragmatiste valorisant l'expérience, l'enquête collective et la transformation sociale. L'approche expérientielle développée avec Home Net Service montre comment l'entrecroisement de la théorie et du terrain nourrit une culture réflexive des aides-ménager·ère·s capables d'accueillir la complexité rencontrée au quotidien. Ce dispositif contribue à répondre à l'un des défis majeurs des organisations sociales : **Comment maintenir un cadre structurant tout en restant ouvert aux apprentissages inattendus ?**

Tout au long de ce livret, nous tenterons de développer comment Home Net Service nous semble montrer qu'une culture participative forte, au sein d'une organisation investissant sa fonction protectrice, permet de baliser le changement tout en accueillant l'imprévu et ses problèmes, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles façons de penser et d'agir au sein de nos institutions sociales.

Cette approche méthodologique nous a permis d'identifier et d'analyser les logiques d'action et d'appartenance qui structurent l'engagement des professionnels au sein de l'organisation, sujet que nous allons maintenant explorer.

4. Logiques d'action et d'appartenance

Une grille pour décrypter la complexité de l'engagement

Au cœur de notre recherche, une interrogation persistante : pourquoi des personnes maintiennent-elles leur engagement dans un emploi potentiellement dommageable pour leur santé ? Cette question, en apparence simple, révèle toute sa profondeur à travers l'analyse des logiques d'action et d'appartenance à l'œuvre au sein d'Home Net Service.

Les fondements conceptuels

Selon la conceptualisation proposée par Cédric Danse (C.D.G.A.I.) et développée dans notre premier livret de recherche (Muyshondt, Danse, Morrier, 2022, pp. 53-59), deux axes de tension traversent la réalité quotidienne de l'entreprise d'insertion :

- L'articulation entre finalité économique et finalité sociale – ces deux polarités, caractéristiques de l'économie sociale, sont en perpétuelle négociation
- La négociation entre dimension individuelle et dimension collective – l'apparent contraste, pourtant complémentaire, entre aspirations personnelles et buts de l'entreprise

Ces axes ne sont pas de simples abstractions théoriques. Ils naissent de l'expérience concrète et révèlent comment les travailleur·euse·s développent des savoirs d'action spécifiques dans leur confrontation quotidienne aux situations de travail.

L'analyse réflexive menée au sein d'Home Net Service a permis de distinguer deux types de logiques interdépendantes :

- **Les logiques d'action** : révélant motivations et valeurs guidant les comportements.
- **Les logiques d'appartenance** : mettant en évidence les liens tissés entre membres et organisation.

Les quatre logiques identifiées

Du croisement de ces axes émergent quatre logiques distinctes mais interdépendantes, chacune associée à une dimension essentielle :

"Membre d'une communauté"

Dimension collective + finalité sociale

Dimension clé : la qualité des liens

Cette logique communautaire traduit le sentiment profond d'appartenance à une communauté. Une travailleuse l'exprime avec force : « Certains clients, c'est comme si c'était quelqu'un de ma famille. Je les vois chaque semaine, certains me voient plus que les personnes de leur famille. »

Cette logique crée un espace à la fois valorisant et protecteur où chacun·e peut se sentir reconnu·e. Cependant, cette protection peut devenir ambivalente : la crainte de briser des liens précieux, la peur d'abandonner des personnes vulnérables peuvent freiner toute perspective de changement.

"Acteur·rice d'un projet professionnel"

Dimension collective + finalité économique

Dimension clé : la structuration organisationnelle

Cette logique professionnelle naît de la satisfaction de contribuer à une réussite collective. Une accompagnatrice commente : « Si Home Net Service fonctionne bien, c'est parce que chaque membre se complète grâce aux fonctions différentes de chacun. » L'enjeu dépasse la qualité relationnelle : c'est l'efficacité du fonctionnement collectif qui prime. La coordination des tâches, la qualité du service, la fidélisation des clients deviennent autant de marqueurs d'une participation réussie.

Cette logique révèle qu'une équipe peut entretenir d'excellents rapports tout en souffrant d'une organisation défaillante. Le plaisir de travailler ensemble ne garantit pas l'efficacité organisationnelle.

"Individu auteur·rice de sa vie"

Dimension individuelle + finalité sociale

Dimension clé : l'émancipation

Cette logique émancipatrice traduit l'aspiration à l'accomplissement personnel et à l'autonomie. Elle se manifeste dans la satisfaction tirée du travail bien fait et dans la capacité à faire des choix éclairés pour son parcours de vie. Une aide-ménagère témoigne : « J'aime bien quand je rentre chez moi le soir, je suis tranquille parce que je sais que j'ai bien fait mon travail. » Cette sérénité révèle comment le travail devient source de réalisation personnelle et d'estime de soi. Cette logique révèle un paradoxe central : comment une organisation peut-elle favoriser l'autonomie sans la prescrire de manière contradictoire ? Home Net Service, en tant qu'entreprise à finalité sociale, relève ce défi en créant un cadre où :

- Les compétences développées permettent des choix professionnels éclairés
- La formation devient un outil d'émancipation plutôt que de formatage
- Les projets individuels peuvent s'épanouir, même s'ils conduisent au-delà de l'organisation

L'enjeu est de permettre à chacun·e de devenir acteur·rice de sa propre histoire, sans que cette injonction à l'autonomie ne devienne elle-même une nouvelle forme de contrainte.

"Salarié·e contractuel·le"

Dimension individuelle + finalité économique

Dimension clé : l'emploi

Cette logique contractuelle rappelle l'importance fondamentale de la sécurité matérielle : « Je reste parce que j'ai un travail, c'est un salaire et un contrat à durée indéterminée ; ça m'a permis d'aller à la banque et d'acheter ma maison. » L'intérêt prioritaire est d'avoir un travail, un salaire, une sécurité financière, une reconnaissance sociale. Cette dimension, apparemment la plus pragmatique, n'en est pas moins essentielle dans la construction du sens donné à l'engagement.

La dynamique des tensions : une dialectique constante

Loin de constituer des catégories étanches ou des typologies figées, les logiques d'action et d'appartenance que nous avons identifiées s'entrelacent dans une trame complexe et mouvante. Les acteurs et actrices de l'organisation ne se cantonnent pas à une posture unique mais circulent entre ces différentes logiques, parfois dans l'espace d'une même journée, voire d'une même interaction. C'est précisément dans cette capacité à habiter successivement ou simultanément ces diverses dimensions que se manifeste la richesse et la complexité de l'engagement professionnel.

Ces logiques entretiennent entre elles des relations dialectiques qui génèrent inévitablement des points de friction productifs :

- **La logique communautaire**, qui valorise profondément la relation avec les client·e·s vulnérables, peut se heurter à la rationalisation des temps d'intervention imposée par la logique contractuelle. Une aide-ménagère se retrouve ainsi prise dans un dilemme lorsqu'elle doit choisir entre prolonger un moment d'écoute avec une personne âgée isolée ou respecter son planning pour assurer la viabilité économique du service. Cette contradiction n'est pas un simple conflit organisationnel, mais révèle la tension constitutive du secteur, qui doit concilier l'éthique du *care* et l'exigence de solvabilité.
- **La démarche d'accompagnement vers d'autres emplois moins physiquement exigeants**, logique émancipatrice privilégiée par l'équipe d'encadrement, peut paradoxalement entrer en conflit avec le désir des aides-ménagères de préserver les liens construits avec leurs client·e·s habituels, parfois au prix de douleurs physiques croissantes. Ce paradoxe révèle l'insuffisance d'une conception purement individuelle de l'émancipation qui négligerait la dimension relationnelle de l'identité professionnelle.
- **La formalisation des procédures de qualité**, nécessaire dans un secteur où se jouent des enjeux d'hygiène et de sécurité, risque d'invisibiliser les savoirs tacites développés par les professionnel·le·s face aux situations singulières – comme l'adaptation subtile des techniques de nettoyage aux habitudes spécifiques de chaque foyer. Cette dialectique

entre standardisation et personnalisation ne se résout pas par un simple compromis, mais appelle une reconfiguration constante des pratiques qui valorise l'expertise issue de l'expérience quotidienne.

Ces dynamiques contradictoires ne constituent ni de simples dysfonctionnements à résoudre ni des obstacles temporaires à surmonter. Elles révèlent plutôt les tensions constitutives d'organisations prises entre des exigences structurellement difficiles à concilier. Toutefois, la capacité à élaborer collectivement ces contradictions demeure inégalement distribuée et fragile : elle dépend largement des ressources organisationnelles disponibles, des rapports de pouvoir internes et des marges de manœuvre laissées par l'environnement institutionnel.

Certaines tensions s'avèrent plus "travaillables" que d'autres. Si l'adaptation des techniques de nettoyage peut faire l'objet d'ajustements négociés, le dilemme entre temps d'écoute et contraintes budgétaires renvoie à des arbitrages plus structurels qui débordent souvent les capacités d'action des équipes. De même, l'accompagnement vers d'autres emplois peut se heurter aux réalités du marché du travail local, limitant les alternatives réellement disponibles.

La vitalité organisationnelle ne réside donc pas tant dans l'élimination de ces contradictions que dans le développement d'espaces et de temps permettant de les nommer, de les analyser et parfois de les déplacer. Cette élaboration collective, lorsqu'elle advient, peut effectivement générer des innovations dans les pratiques professionnelles. Mais elle suppose des conditions organisationnelles spécifiques - temps dédié, reconnaissance de l'expertise des professionnel·le·s, soutien institutionnel - qui ne vont pas de soi et restent à construire.

Première piste de réponse : l'ancrage dans le collectif

Dans une entreprise sociale comme Home Net Service, le travail prend une dimension profondément personnelle. Les liens tissés, les valeurs partagées, la participation aux décisions contribuent à créer une identité collective dépassant la simple relation d'emploi.

L'ancrage dans le collectif renforce la capacité à surmonter les défis du métier, créant un cadre où les difficultés peuvent être exprimées et abordées collectivement. L'identité professionnelle se forge à travers différentes épreuves du travail, et les logiques d'appartenance y revêtent une importance particulière. La force du groupe ne sert pas uniquement à se défendre mais permet d'affronter ensemble les difficultés inhérentes au métier. L'entreprise devient un lieu où les problèmes peuvent être exprimés et traités solidairement.

Implications pour l'accompagnement du changement

Cette grille de lecture éclaire notre question initiale : pourquoi maintenir son engagement dans un emploi potentiellement dommageable ? La réponse ne se trouve pas dans une dimension unique mais dans l'entrelacement de ces logiques.

Quitter son travail signifierait :

- **perdre une sécurité d'emploi**
- **s'éloigner d'une communauté**
- **renoncer à une participation valorisante à un projet collectif**
- **questionner une partie de son identité professionnelle**

Cette complexité invite à repenser l'accompagnement. Le *job coaching* ne peut se limiter à préparer techniquement un départ. Il doit accompagner une transformation prenant en compte toutes les dimensions de l'engagement professionnel. Cette lecture ouvre des perspectives pour penser la transformation des organisations.

Les risques d'instrumentalisation : une vigilance nécessaire

Cette grille de lecture, pour enrichissante qu'elle soit, appelle une vigilance critique. La compréhension fine de ces logiques pourrait paradoxalement servir à leur instrumentalisation.

Plusieurs dérives sont possibles :

- **L'exploitation du sentiment communautaire** : utiliser la qualité des liens pour maintenir des conditions de travail dégradées sous prétexte de "ne pas abandonner la famille"

- **La manipulation de l'aspiration à l'émancipation** : transformer le désir d'autonomie en injonction permanente au changement et à la performance
- **Le détournement du projet collectif** : instrumentaliser l'engagement dans le projet commun pour justifier des sacrifices individuels excessifs
- **La précarisation masquée** : s'appuyer sur le besoin de sécurité économique pour limiter les revendications légitimes

Ces risques soulignent l'importance d'une approche réflexive et éthique. La connaissance de ces logiques doit servir à créer des conditions de travail plus justes et émancipatrices, non à renforcer des formes subtiles de domination.

L'institution, en tant que médiatrice et régulateur des équilibres organisationnels, porte ici une responsabilité particulière : veiller à ce que la compréhension de ces dynamiques serve l'émancipation collective plutôt que l'exploitation sophistiquée.

Une compréhension renouvelée de l'engagement

L'analyse croisée de ces logiques nous aide à comprendre ce qui peut sembler paradoxal : l'engagement durable dans un emploi potentiellement nocif. Les significations données à cet engagement ne relèvent ni d'un simple calcul économique ni d'une soumission passive, mais d'une participation active à un projet collectif porteur de sens.

Cette conceptualisation, si elle n'explique pas toutes les ambivalences à l'œuvre, dessine des perspectives pour comprendre comment le travail peut simultanément user et nourrir, fragiliser et soutenir. Elle a notamment permis, au sein d'Home Net Service, de rendre explicites des dynamiques qui restaient dans l'ombre, ouvrant ainsi la voie à des transformations possibles – à condition que cette explicitation serve l'émancipation plutôt que de nouvelles formes de contrôle.

5. Des paradoxes constitutifs

La vitalité de l'irréconciliable

Les logiques d'action et d'appartenance observées au sein d'Home Net Service révèlent des tensions qui traversent l'ensemble de l'économie sociale. Ces contradictions ne constituent ni des anomalies à corriger ni des obstacles à surmonter, mais la matière même d'un projet qui se construit dans et par ces tensions plutôt que malgré elles.

L'économie sociale tire une part de sa spécificité de sa tendance à expliciter et à assumer des contradictions qui traversent en réalité l'ensemble des organisations contemporaines, mais selon des modalités et avec une intensité qui lui sont propres : entre efficacité et humanité, entre performance et sens, entre appartenance et émancipation. Cette capacité ne relève ni d'un choix héroïque ni d'une impossibilité tragique, mais d'une pratique ordinaire qui fait de l'irréconciliable un terreau d'invention continue.

Ces paradoxes résistent aux tentatives de résolution précisément parce qu'ils ne sont pas des problèmes techniques mais des tensions constitutives qui donnent son élan au projet de l'économie sociale. Ce que Donald Schön (1993) nomme des situations "indéterminées" trouve ici son expression la plus riche : ces tensions déstabilisent les routines tout en ouvrant des espaces d'expérimentation et d'apprentissage collectif.

L'engagement : une économie singulière du don et de la reconnaissance

L'engagement dans l'économie sociale révèle une économie particulière qui échappe aux logiques comptables du salariat classique sans pour autant relever du pur don de soi. Cette intensité particulière de l'investissement professionnel témoigne moins d'une aliénation que d'une recherche de cohérence entre valeurs personnelles et action collective.

L'engagement peut effectivement conduire à des formes d'épuisement quand les professionnel-le-s peinent à identifier les

contours de leur mission dans des organisations où l'accompagnement humain résiste à la standardisation. Mais cette même intensité permet aussi des formes d'accomplissement professionnel qui dépassent la satisfaction salariale ordinaire.

Les professionnel·le·s d'Home Net Service témoignent de cette ambivalence : l'investissement peut déborder le cadre contractuel tout en générant des formes de reconnaissance et d'épanouissement qui nourrissent la motivation. L'engagement ne se distribue pas selon une logique d'équivalence mais selon une économie de la reconnaissance mutuelle où don et contre-don s'articulent de façon créative.

Cette tension entre intensité de l'engagement et préservation des personnes traverse toutes les organisations contemporaines, avec des modalités particulières dans l'économie sociale où l'adhésion aux valeurs peut intensifier l'investissement professionnel.

L'expérience d'Home Net Service suggère que cette régulation peut s'opérer par des mécanismes de reconnaissance, de rotation des responsabilités, de formation continue qui permettent aux professionnel·le·s de renouveler leur engagement sans l'épuiser. Ces mécanismes ne suppriment pas la tension mais permettent de la rendre vivable et créatrice.

Collaboration et dissensus : la démocratie au travail

La valorisation de la dimension collective dans l'économie sociale ne procède pas d'une idéalisation naïve de l'harmonie mais d'une conviction que le travail peut être un espace d'expérimentation démocratique. Cette conviction se heurte nécessairement à la persistance de désaccords et de conflits qui caractérisent toute vie collective.

Cette tension entre aspiration collaborative et réalité conflictuelle ne constitue pas un échec mais une opportunité d'apprentissage démocratique. Elle contraint les organisations à inventer des modalités de débat et de décision qui dépassent les modèles hiérarchiques classiques sans sombrer dans l'illusion du consensus.

L'observation d'Home Net Service révèle comment cette invention peut s'opérer concrètement : par la création d'espaces de débat réguliers, par la clarification négociée des rôles et responsabilités, par le développement d'une culture du désaccord constructif qui distingue opposition sur les idées et remise en cause des personnes.

Ces dispositifs ne suppriment pas les conflits mais permettent leur expression et leur traitement dans un cadre qui préserve le lien social. Ils témoignent d'une maturité organisationnelle qui assume la légitimité du désaccord et du conflit dans la vie démocratique sans pour autant renoncer à l'aspiration collaborative.

Cette expérimentation démocratique, qui prend des formes spécifiques dans l'économie sociale sans lui être exclusive, contribue aux réflexions plus larges sur le renouvellement des formes du vivre-ensemble professionnel. Elle révèle que collaboration et conflit ne s'opposent pas mais peuvent s'articuler de façon créative quand les conditions organisationnelles le permettent.

L'idéal et le réel : une dialectique créatrice

Le décalage entre aspirations et contraintes, plutôt que de constituer une source de désenchantement, peut devenir le moteur d'une créativité organisationnelle spécifique. Cette tension contraint à l'invention continue de modalités d'action qui articulent exigence éthique et efficacité pratique selon des modalités inédites.

Les professionnel·le·s de l'économie sociale développent ainsi un pragmatisme particulier qui ne sacrifie ni les principes ni l'efficacité mais les fait dialoguer dans des arrangements toujours provisoires et toujours à réinventer. Cette capacité d'invention témoigne d'une intelligence pratique qui dépasse les oppositions classiques entre idéalisme et réalisme.

L'expérience d'Home Net Service illustre cette dynamique : l'écart entre l'idéal d'accompagnement individualisé et les contraintes économiques ne conduit pas à l'abandon de l'un ou de l'autre mais à l'invention de modalités d'intervention qui préservent l'essentiel de l'accompagnement dans un cadre économiquement viable.

Ces inventions locales, multipliées à l'échelle du secteur, contribuent à renouveler les pratiques d'intervention sociale et à expérimenter des articulations particulières entre exigences économiques et finalités sociales. Ces inventions locales témoignent d'une capacité d'adaptation qui peut stimuler l'innovation quand les contradictions sont assumées plutôt que niées.

Cette dialectique entre idéal et réel nourrit aussi une réflexion critique sur les conditions structurelles qui contraignent l'action. Elle peut alimenter des mobilisations collectives pour transformer ces conditions plutôt que de s'y adapter passivement.

L'appartenance : un laboratoire de l'émancipation

L'appartenance organisationnelle dans l'économie sociale peut effectivement devenir émancipatrice quand elle se construit sur la reconnaissance mutuelle et le développement des capacités individuelles. Cette dynamique, observée chez Home Net Service, témoigne de la possibilité de dépasser l'opposition classique entre fidélité organisationnelle et épanouissement personnel.

Cette appartenance émancipatrice suppose des conditions organisationnelles spécifiques : reconnaissance des compétences, opportunités de formation et de responsabilisation, ouverture sur l'extérieur, culture de la mobilité positive. Ces conditions ne sont ni spontanées ni facilement reproductibles, mais elles démontrent la faisabilité d'une organisation du travail qui serve l'épanouissement individuel autant que l'efficacité collective.

L'exemple d'Home Net Service révèle comment cette appartenance peut nourrir des parcours professionnels qui dépassent le cadre organisationnel initial. Les compétences développées, les réseaux constitués, la confiance acquise deviennent des ressources pour des évolutions professionnelles qui bénéficient autant aux individus qu'au secteur dans son ensemble.

Cette dynamique questionne les modèles classiques de gestion qui opposent fidélité et mobilité. Elle suggère qu'une organisation peut gagner à favoriser l'épanouissement de ses membres, y compris quand cet épanouissement conduit à des départs. Cette perspective interroge les modèles classiques de gestion

des ressources humaines en explorant des modalités d'efficacité organisationnelle qui intègrent le développement des personnes et la contribution au secteur.

Les entreprises d'insertion : un laboratoire d'innovation sociale

Les entreprises d'insertion, par l'acuité des tensions qu'elles concentrent, constituent des laboratoires privilégiés d'innovation sociale. Leur mission même – accompagner des personnes vers d'autres emplois – les contraint à inventer des modalités d'intervention qui articulent efficacité économique et efficacité sociale selon des modalités inédites.

Cette contrainte stimule des formes de créativité organisationnelle : invention de méthodes pédagogiques adaptées, développement d'un accompagnement individualisé dans un cadre collectif, articulation entre formation et production, création de partenariats avec les entreprises. Ces expérimentations contribuent à enrichir les pratiques d'insertion professionnelle.

L'engagement émotionnel, source de tension spécifique, peut aussi devenir une ressource quand il est reconnu et accompagné. Les professionnel·le·s développent une expertise relationnelle qui dépasse le cadre technique de leur intervention et contribue à l'efficacité de l'accompagnement.

Le dialogue permanent entre mission sociale et contraintes économiques, plutôt que de constituer un obstacle, peut stimuler l'innovation dans les deux domaines. Il contraint à l'invention de modèles économiques originaux et à la démonstration de l'efficacité sociale des interventions. Cette double exigence contribue à légitimer et à développer l'économie sociale.

Habiter les paradoxes : deuxième piste de réponse

L'analyse des différents paradoxes qui traversent l'économie sociale – de l'engagement ambivalent aux tensions collaboratives, du décalage entre idéal et réel à l'appartenance émancipatrice

– révèle une constante : ces contradictions ne constituent ni des obstacles à surmonter ni des problèmes à résoudre, mais la matière même d'un projet qui se construit dans et par ces tensions. L'économie sociale tire une part de sa spécificité de certaines modalités particulières selon lesquelles elle aborde et vit ces contradictions, sans que cela lui soit exclusif.

Cette capacité ne relève ni d'une posture héroïque ni d'une résignation mais d'une pratique quotidienne qui fait de l'irréconciliable un terreau d'invention continue. Elle suppose le développement d'une sagesse pratique collective qui apprend à naviguer dans la complexité sans céder à la facilité des solutions toutes faites.

L'expérience d'Home Net Service et du C.D.G.A.I. témoigne de la fécondité possible de cette approche. En explicitant les tensions, en les intégrant dans une réflexion collective, l'organisation peut devenir un espace d'expérimentation où les contradictions nourrissent l'innovation plutôt que de générer l'épuisement.

Cette expérience n'est ni généralisable telle quelle, ni reproductible mécaniquement, mais elle indique une direction : celle d'organisations apprenantes qui font de leurs contradictions internes des ressources pour l'innovation et la transformation sociale. Cette direction suppose des conditions organisationnelles spécifiques et des compétences collectives qui se développent dans la durée.

L'expérience d'organisations comme Home Net Service suggère que certaines tensions organisationnelles, souvent perçues comme des obstacles, peuvent dans certaines conditions devenir des espaces d'expérimentation. Cette observation n'invalide pas d'autres approches mais indique une voie possible parmi d'autres pour composer avec les contradictions inhérentes à toute action collective.

6. L'engagement : entre motivation et épuisement

Parmi les paradoxes constitutifs de l'économie sociale analysés précédemment, celui de l'engagement mérite un approfondissement spécifique pour plusieurs raisons convergentes qui se sont imposées au cours de notre recherche.

D'abord, l'engagement s'est révélé être le paradoxe le plus saillant dans l'expérience des professionnel·le·s d'Home Net Service. C'est autour de cette question que se sont cristallisés les débats les plus intenses lors de nos séances de travail collectif, que se sont exprimées les interrogations les plus profondes, qu'ont émergé les prises de conscience les plus marquantes. La récurrence et l'intensité de ces échanges ont progressivement fait apparaître l'engagement comme le nœud central des tensions vécues.

Ensuite, l'engagement fonctionne comme un paradoxe matriciel qui conditionne et amplifie tous les autres. C'est parce que les professionnel·le·s s'engagent intensément que les tensions collaboratives deviennent si prégnantes, que l'écart entre idéal et réalité se fait douloureusement sentir, que l'appartenance organisationnelle peut devenir émancipatrice. L'engagement agit comme un révélateur et un amplificateur des autres contradictions organisationnelles.

Par ailleurs, c'est précisément sur cette dimension que la démarche de recherche participative s'est avérée la plus féconde. La co-construction de l'analyse avec les professionnel·le·s a permis d'accéder à des aspects de l'engagement - notamment sa dimension subjective et son évolution dans le temps - qui seraient restés invisibles avec d'autres approches méthodologiques. La recherche participative a révélé la sophistication des mécanismes d'autorégulation que développent les professionnel·le·s, leurs stratégies de préservation, leurs signaux d'alerte personnels.

De plus, l'engagement constitue un enjeu stratégique majeur pour la pérennité des organisations de l'économie sociale. À la différence d'autres secteurs où la rotation du personnel peut être plus facilement absorbée, l'économie sociale dépend cru-

cialement de la qualité et de la durabilité de l'engagement de ses membres. La capacité de ces organisations à préserver et renouveler l'engagement sans consumer celles et ceux qui le portent conditionne directement leur viabilité à long terme.

Enfin, le paradoxe de l'engagement présente une complexité particulière qui le distingue des autres tensions organisationnelles : il touche directement à la subjectivité des personnes et à leur bien-être. Contrairement aux paradoxes plus "techniques" de l'organisation du travail, celui de l'engagement engage la personne dans sa globalité, avec des implications potentielles sur sa santé physique et psychique. Cette dimension anthropologique impose un traitement spécifique qui ne peut être dilué dans une analyse plus générale.

C'est donc à partir de ces constats empiriques, méthodologiques et théoriques que nous proposons d'approfondir l'analyse de cette tension paradoxale : comment l'engagement peut-il simultanément nourrir et consumer, motiver et épuiser, sans que cette contradiction relève d'un dysfonctionnement à corriger mais bien d'une dialectique constitutive à habiter ?

L'ancrage dans des valeurs partagées : une source d'intensification

L'engagement en économie sociale puise sa spécificité dans la convergence entre valeurs personnelles et projet organisationnel. Cette convergence, observée de manière particulièrement nette chez les professionnel·le·s d'Home Net Service, génère une forme d'investissement qui déborde les cadres contractuels habituels du salariat. Les travailleur·euse·s ne cherchent pas seulement un emploi mais l'opportunité de donner corps à des convictions, de participer à un projet qui fait écho à leurs aspirations personnelles.

Cette convergence crée une motivation d'une intensité particulière, comme en témoignent les parcours de celles et ceux qui maintiennent leur engagement malgré des conditions parfois difficiles. La recherche participative a révélé comment cette intensité se nourrit d'une forme de reconnaissance mutuelle : l'organisation reconnaît et valorise l'engagement des personnes, qui en

retour trouvent dans cette reconnaissance une confirmation de la valeur de leur investissement.

La dimension collective joue un rôle crucial dans cette dynamique. Nos observations montrent comment les engagements individuels se renforcent mutuellement au sein du collectif, créant un environnement où les difficultés peuvent être partagées et élaborées ensemble. Cette mutualisation de l'engagement génère une forme de solidarité professionnelle qui dépasse les relations de travail ordinaires.

Cependant, cette même intensité peut devenir problématique quand elle conduit à une indistinction entre projet personnel et projet organisationnel. La recherche participative a permis d'identifier comment certains professionnel·le·s peinent à distinguer leurs aspirations personnelles des objectifs de l'organisation, générant des formes d'investissement qui peuvent confiner à l'oubli de soi.

Les mécanismes de basculement vers l'épuisement

La force même de l'engagement peut paradoxalement devenir source de vulnérabilité. La conviction de participer à un projet essentiel peut conduire à repousser ses propres limites, à accepter des conditions de travail difficiles au nom de la mission poursuivie. Les témoignages recueillis lors de notre recherche révèlent comment cette dynamique s'installe souvent de manière insidieuse.

Les aides-ménagèr·e·s ont particulièrement éclairé cette tension en décrivant comment l'attachement aux client·e·s - certains vulnérables et isolés - peut rendre difficile la reconnaissance de leurs propres limites physiques. Cette difficulté ne relève pas d'un manque de lucidité mais d'une forme de capture affective qui rend problématique la distinction entre engagement professionnel et implication personnelle.

La recherche participative a permis d'identifier les signaux précurseurs de cette transformation : une difficulté croissante à prendre de la distance avec les situations rencontrées, une tendance à assumer des responsabilités qui dépassent le cadre de la mission, un sentiment de culpabilité face aux limites de son

action. Ces signaux sont d'autant plus difficiles à percevoir qu'ils s'inscrivent dans la continuité d'un engagement initialement vécu comme épanouissant.

L'épuisement qui peut en résulter présente une particularité déstabilisante : il touche précisément ce qui donnait sens à l'engagement initial. Cette dimension génère des formes de souffrance spécifiques où se mêlent fatigue physique, désarroi intellectuel et questionnement existentiel. La personne se trouve confrontée à une forme de trahison de ses propres aspirations par l'intensité même de son investissement.

Le dispositif de *job coaching* : une approche située

Face à ces constats, Home Net Service a développé une approche qui mérite attention par sa capacité à prendre en compte la complexité de ces dynamiques. Le dispositif de *job coaching* ne vise pas à résoudre mécaniquement le paradoxe de l'engagement mais à créer des espaces où ces tensions peuvent être élaborées collectivement.

Cette méthodologie présente la particularité de ne pas pathologiser l'épuisement mais de le resituer dans le cadre plus large des dynamiques organisationnelles. Elle reconnaît que l'engagement intense peut être à la fois une ressource et un risque, sans chercher à trancher cette ambivalence mais plutôt à l'accompagner.

L'accompagnement proposé permet d'explorer différentes dimensions : l'identification de ce qui nourrit et de ce qui use dans le travail, la reconnaissance des limites personnelles, l'exploration d'autres possibles professionnels. Cette approche transforme l'engagement d'une adhésion parfois inconsciente en un processus plus réflexif où les personnes peuvent négocier leur rapport au travail.

Cependant, cette expérience reste située et ne peut être généralisée sans précaution. Elle s'inscrit dans un contexte organisationnel spécifique, avec des ressources particulières et une culture qui favorise ce type de démarche. D'autres organisations, avec d'autres contraintes et d'autres cultures, peuvent développer des approches différentes de ces mêmes enjeux.

Des facteurs de régulation en construction

La recherche participative a permis d'identifier plusieurs éléments qui semblent favoriser un engagement durable sans épuisement, sans qu'ils constituent pour autant des "solutions" généralisables.

La reconnaissance explicite du caractère paradoxal de l'engagement au niveau institutionnel crée les conditions d'une vigilance collective. Cette reconnaissance passe par des espaces de dialogue où ces questions peuvent être abordées sans jugement, permettant une prise de conscience partagée des risques et des ressources.

La structuration des rôles et des responsabilités constitue un autre facteur observé. Paradoxalement, c'est en posant des limites claires que l'organisation peut permettre un engagement qui ne se consume pas dans sa propre intensité. Ces limites ne sont pas des freins à l'investissement mais des balises qui le rendent soutenable.

Le développement d'une culture de la réflexivité apparaît également comme un élément protecteur. Cette réflexivité permet aux professionnel·le·s de prendre conscience de leurs propres modes d'engagement, d'identifier les signaux d'alerte, de développer des stratégies personnelles de préservation.

Ces observations restent contextuelles et leur transférabilité demeure questionnée. Elles témoignent moins de "bonnes pratiques" à reproduire que d'une capacité organisationnelle à prendre en compte la complexité de l'engagement humain dans un projet collectif.

La formation comme espace de transformation

La formation continue joue un rôle particulier dans cette écologie de l'engagement. En développant leurs compétences, en acquérant de nouveaux outils d'analyse et d'action, les professionnel·le·s peuvent renouveler leur engagement de manière plus

consciente. La formation devient un espace où l'engagement peut se transformer et évoluer plutôt que de s'user par répétition.

Les temps de formation constituent également des moments de respiration où peuvent s'élaborer collectivement des réponses aux défis rencontrés. Ces espaces permettent de prendre du recul sur les pratiques, de partager les expériences, d'imaginer d'autres manières de faire qui préservent l'intensité de l'engagement tout en évitant ses dérives.

Cette dimension formative révèle comment l'engagement peut être pensé non comme un état à préserver mais comme un processus à accompagner et à renouveler. Elle suggère que la durabilité de l'engagement passe moins par sa conservation que par sa transformation continue.

Habiter le paradoxe : une dynamique sans résolution

L'analyse de l'engagement dans l'économie sociale révèle finalement qu'il ne peut être pensé comme un état stable mais comme une dynamique paradoxale qui demande à être habitée plutôt que résolue. Cette dynamique suppose des organisations capables d'accompagner l'évolution de l'engagement de leurs membres sans chercher à le figer dans une forme idéale.

L'expérience d'Home Net Service suggère qu'une organisation peut naviguer dans cette complexité tout en restant fidèle à sa mission sociale. Cette navigation suppose une attention continue aux dynamiques individuelles et collectives, une capacité à ajuster les dispositifs organisationnels en fonction de l'évolution des situations, une culture qui valorise autant l'engagement que sa préservation.

Cette perspective ouvre des pistes de réflexion plutôt que des prescriptions d'action. Elle invite à penser l'engagement comme une ressource fragile qui demande à être cultivée avec soin, dans le respect de ses paradoxes constitutifs et de sa dimension irréductiblement humaine.

Le défi pour les organisations de l'économie sociale consiste peut-être moins à résoudre le paradoxe de l'engagement qu'à créer les conditions dans lesquelles ce paradoxe peut être vécu

de manière créative plutôt que destructrice. Cette perspective suppose une révision des approches managériales classiques pour inventer des modalités de gouvernance qui honorent autant la mission collective que les parcours individuels qui la portent.

7. Collaboration et conflictualité

La dimension collective constitue l'une des caractéristiques fondamentales des organisations de l'économie sociale. Elle ne se résume pas à une simple juxtaposition d'individus travaillant ensemble, mais implique une véritable construction commune du sens et des pratiques. Notre recherche révèle comment cette dimension collective, tout en apportant richesse et soutien, génère ses propres tensions.

La qualité des relations interpersonnelles est reconnue comme une force majeure dans l'organisation étudiée. Les membres du groupe de recherche ont souligné que « l'une des forces de Home Net Service réside dans la qualité des relations entre nous ». Cette dimension relationnelle traverse l'ensemble de la structure, se manifestant notamment dans l'accessibilité de la direction aux travailleur·euse·s de terrain. Le maintien des liens pendant la pandémie a particulièrement démontré l'importance de cette dimension collective. Cette capacité à préserver les relations malgré la distanciation physique témoigne d'une cohésion d'équipe qui dépasse les simples nécessités fonctionnelles.

Cependant, cette forte valorisation du collectif peut parfois masquer des tensions inhérentes à toute organisation. La volonté de préserver l'harmonie du groupe peut conduire à éviter l'expression des désaccords ou des difficultés. (Abric, 1990/1987) Le désir de "bien faire ensemble" peut créer une pression implicite à la conformité, rendant plus difficile l'expression des singularités ou des divergences. La conflictualité, pourtant naturelle et potentiellement constructive, risque alors d'être perçue comme une menace pour la cohésion du groupe.

La coordination du travail cristallise particulièrement ces points de friction. Une bonne entente entre les membres d'une équipe ne garantit pas automatiquement une organisation efficace. Des dysfonctionnements peuvent survenir même dans une configuration relationnelle positive : problèmes de communication, confusion dans la répartition des responsabilités, difficultés de coordination. Le défi émerge : conjuguer les liens affectifs du groupe avec une organisation rigoureuse du travail.

L'accélération du rythme de vie analysée par Hartmut Rosa – cette sensation que le temps "file" plus vite qu'avant, générant stress et urgence – se manifeste particulièrement dans les difficultés de coordination du travail. (Rosa, 2012) La compression des actions et la réduction des pauses créent des tensions spécifiques dans les organisations sociales qui valorisent la qualité relationnelle tout en devant répondre aux exigences d'efficacité.

Créations d'espaces d'élaboration

La gestion de ces tensions nécessite la création d'espaces spécifiques où elles peuvent être exprimées et travaillées. Ces espaces doivent permettre une double élaboration : celle des pratiques professionnelles et celle des relations au sein du groupe. Hartmut Rosa définit l'aliénation comme une relation "muette" au monde, caractérisée par l'indifférence et l'instrumentalisation. (Rosa, 2018) Cette conception éclaire par contraste les conditions d'un travail porteur de sens, notamment l'importance de créer les conditions d'une parole authentique, où les désaccords peuvent être formulés sans menacer le lien collectif. (Freire, 1977/1968)

- **L'analyse des pratiques** constitue l'un de ces espaces essentiels. En abordant les difficultés rencontrées non comme des échecs individuels, mais comme des réalités qui questionnent l'organisation collective du travail, cette grille de lecture favorise une forme de "conflictualité constructive" où les tensions deviennent des occasions d'apprentissage et d'évolution des pratiques.
- **La régulation institutionnelle** joue également un rôle crucial. L'institution doit pouvoir poser un cadre suffisamment "contenant" pour que les tensions puissent s'exprimer sans mettre en péril le fonctionnement collectif. Cette fonction de tiers régulateur est particulièrement importante dans les moments de désaccord ou de conflit, elle contribue à maintenir un équilibre entre la préservation des liens et la nécessaire expression des différences.
- **La formation collective** apparaît comme un autre levier important. Elle crée des occasions de partager les expériences, de confronter les points de vue, d'élaborer ensemble de nou-

velles manières de faire. Ces temps de formation permettent de développer un langage commun et des références partagées, tout en reconnaissant la diversité des approches et des sensibilités au sein du groupe professionnel.

- **La participation aux décisions** constitue un enjeu particulièrement sensible. Les organisations de l'économie sociale valorisent généralement la participation de chacun·e à la vie collective. Cependant, cette aspiration démocratique doit composer avec la nécessité de prendre des décisions dans des délais parfois courts. L'enjeu est alors de définir des modalités de participation qui permettent une réelle implication sans paralyser le fonctionnement de l'organisation.
- **La distinction de différents niveaux de participation** puisque certaines décisions relèvent de la gestion quotidienne et nécessitent une réactivité immédiate, tandis que d'autres concernent les orientations stratégiques et demandent une élaboration collective plus approfondie. La clarification de ces niveaux permet d'éviter les malentendus et les frustrations liés à des attentes de participation mal définies. Notons que la participation peut être organisée de manière fallacieuse, car les avis et travaux sollicités ne sont pas pris en compte et le dispositif « participatif » est un énoncé servant plutôt à favoriser une paix sociale.

La dimension collective du travail dans l'économie sociale ne peut donc se réduire à un idéal de collaboration harmonieuse. Elle implique la reconnaissance et l'accompagnement des tensions inhérentes à tout projet collectif. C'est précisément dans la capacité à accueillir et à travailler ces tensions que se construit une véritable culture de la coopération.

Cette perspective invite à développer ce que nous pourrions appeler une "maturité collective" : capacité à reconnaître les différences sans les gommer, à accueillir les désaccords sans les dramatiser, à construire des solutions qui intègrent la complexité des situations et la diversité des points de vue. Cette maturité ne s'acquiert pas une fois pour toutes mais se développe dans l'expérience partagée des difficultés et des réussites.

Ces défis de la collaboration quotidienne s'inscrivent dans une tension plus large qui traverse l'ensemble des organisations de l'économie sociale : celle entre les idéaux qui fondent et les réalités concrètes auxquelles elles se confrontent.

8. Entre idéaux et réalité

Le paradoxe de l'enchantement dans un monde désenchanté

Au-delà des tensions collaboratives que nous venons d'explorer, c'est l'ensemble de l'identité des organisations de l'économie sociale qui se construit dans cette dialectique permanente entre aspirations et réalité.

Les organisations de l'économie sociale se construisent autour d'idéaux puissants : justice sociale, émancipation, transformation de la société... Ces aspirations constituent leur raison d'être et nourrissent l'engagement de celles et ceux qui y travaillent. Ce projet peut être interprété comme une tentative de réenchantement dans un monde que Weber a caractérisé par son désenchantement progressif.

La thèse webérienne du "désenchantement du monde" (*Entzauberung der Welt*) offre un cadre particulièrement éclairant pour comprendre la quête de sens qui anime les actrices et acteurs de l'économie sociale face à la logique instrumentale dominante. Weber décrit ce processus historique fondamental comme le passage d'une vision où les phénomènes étaient expliqués par des forces magiques ou mystiques à une compréhension rationnelle, scientifique et technique. Ce désenchantement se manifeste dans plusieurs sphères interconnectées :

- **Intellectuelle et culturelle** : au-delà d'un simple remplacement des explications magiques par la science, Weber analyse une transformation profonde de notre rapport au monde où les connaissances deviennent fragmentées, spécialisées et où la rationalité technique prétend pouvoir maîtriser tous les aspects de l'existence par la connaissance méthodique.
- **Institutionnelle et politique** : la rationalisation bureaucratique ne se réduit pas à la domination des procédures formelles, mais constitue une forme spécifique de domination légale-rationnelle où l'impersonnalité des règles, la hiérarchisation fonctionnelle et la spécialisation des tâches produisent une "cage d'acier" institutionnelle.

- **Économique** : émergence du capitalisme moderne caractérisé par la rationalisation formelle de l'activité économique, la calculabilité, et la subordination croissante des valeurs substantielles aux impératifs instrumentaux.
- **Existentielle et éthique** : bien plus qu'une simple perte de sens transcendant, Weber identifie un "polythéisme des valeurs" où les différentes sphères de l'existence (science, art, économie, politique, érotique, etc.) développent leurs propres logiques autonomes et souvent contradictoires, plaçant l'individu moderne face à des choix existentiels sans fondement ultime.

Weber craignait que les personnes ne deviennent prisonnières d'une "cage d'acier" (*stahlhartes Gehäuse*) bureaucratique et rationnelle, vidée de sens et de valeurs substantielles. Les organisations de l'économie sociale représentent une alternative à la rationalisation purement instrumentale, en intégrant des considérations sociales et des valeurs collectives dans leurs pratiques économiques.

Cette tentative de réenchantement n'est pas seulement une intuition pratique des acteurs et actrices de terrain, mais s'inscrit dans un questionnement théorique plus large. De nombreux travaux ont exploré cette problématique sous différents angles : Michel Maffesoli, dans *Le réenchantement du monde* (2007), a analysé les nouvelles formes de socialité et le retour de l'émotion collective comme réactions au rationalisme moderne ; Marcel Gauchet dans *Le désenchantement du monde* (1985) a développé l'idée que les sociétés modernes cherchent à générer du sens après la "sortie de la religion" ; plus récemment, Jean-Louis Laville et Bruno Frère dans *La fabrique de l'émancipation* (2022) ont étudié spécifiquement comment les organisations alternatives de l'économie sociale et solidaire tentent de "réenchanter" l'économie en y réintroduisant des valeurs démocratiques et des finalités sociales.

Dans cette perspective, les pratiques développées par les mouvements écoféministes, notamment celles inspirées par les travaux de Starhawk, offrent un éclairage complémentaire stimulant. Dans *Rêver l'obscur : Femmes, magie et politique* (1982/2015), Starhawk propose une réappropriation explicite de la dimension magique comme outil de transformation sociale et politique. Pour ces collectifs militants, il ne s'agit pas d'un simple retour nostalgique à des croyances prémodernes, mais d'une reconcep-

tualisation radicale du pouvoir comme "pouvoir-du-dedans" et "pouvoir-avec" plutôt que comme "pouvoir-sur". Ces pratiques réintroduisent consciemment une dimension enchantée dans l'action collective, non comme fuite du réel mais comme modalité alternative d'engagement dans le monde.

Ces travaux résonnent avec les tensions identifiées au sein des organisations de l'économie sociale. Sans nécessairement adopter le vocabulaire ou les rituels spécifiques de ces mouvements, les structures comme Home Net Service cherchent elles aussi à cultiver des formes de relations et d'actions qui échappent à la pure rationalité instrumentale et réintroduisent du sens, de l'émotion et des valeurs substantielles dans la sphère économique.

La dialectique entre conviction et responsabilité

La confrontation quotidienne avec les réalités du terrain crée inévitablement des tensions avec les idéaux initiaux. Dans le cas étudié, ces dialectiques, plutôt que d'apparaître uniquement comme des difficultés à résoudre, semblent participer à la constitution de l'identité de l'organisation. Cette oscillation peut être comprise à travers la tension conceptualisée par Weber entre :

- **L'éthique de conviction** (*Gesinnungsethik*) guidée par des principes absolus, indépendamment des conséquences
- **L'éthique de responsabilité** (*Verantwortungsethik*) prenant en compte les conséquences prévisibles de l'action

Weber ne présente pas ces deux éthiques comme mutuellement exclusives mais plutôt comme deux dimensions nécessaires de l'action, particulièrement dans le domaine politique. Ce cadre conceptuel s'applique parfaitement aux organisations de l'économie sociale qui sont simultanément :

- **Fondées sur des convictions fortes** (justice sociale, solidarité, transformation sociale)
- **Confrontées à des contraintes pratiques** (viabilité économique, cadres légaux, attentes des bénéficiaires)

Les pratiques développées par Home Net Service traduisent cette dialectique dans leur matérialité quotidienne. L'ambition d'accompagner des travailleur·euse·s vers un autre emploi par

un dispositif de *job coaching* interne se heurte quotidiennement à des contraintes multiples : économiques, temporelles, mais aussi aux ambivalences des personnes concernées. Notre analyse participative s'est cristallisée autour de la question initialement posée par l'équipe d'encadrement de Home Net Service : « Pourquoi continuer à travailler dans un secteur qui peut nuire à sa santé ? » Cette interrogation, en apparence simple, a révélé toute la complexité des dynamiques à l'œuvre dans l'entreprise d'insertion.

Les temporalités en tension

La dimension temporelle constitue un point de tension particulièrement significatif dans cette dialectique entre idéaux et réalité. Les trois formes d'accélération analysées par Hartmut Rosa (2012) – technique, du changement social, du rythme de vie – caractérisent la modernité tardive et éclairent avec une pertinence particulière les tensions temporelles observées lors de notre recherche.

Cette grille d'analyse prend ici une dimension supplémentaire quand on l'applique aux missions fondamentales de l'économie sociale, qui se heurtent à des régimes temporels souvent contradictoires.

Les transformations auxquelles elles aspirent s'inscrivent généralement dans le temps long de la maturation démocratique, de l'émancipation et de la construction de solidarités durables. Pourtant, leur action quotidienne doit composer avec :

- L'urgence des situations individuelles qui ne peuvent attendre les transformations structurelles
- Les contraintes des horaires de prestation soumis aux impératifs de productivité et d'efficience
- La pression des résultats à produire à court terme pour justifier la viabilité des projets
- L'immédiateté des problèmes de santé rencontrés par les travailleur·euse·s de terrain

Cette disjonction temporelle crée une tension structurelle entre le temps nécessaire à la transformation sociale visée et les temporalités accélérées de l'action quotidienne. Sans qu'il soit possible de citer des témoignages précis dans le cadre de cette analyse,

cette tension vient renforcer les paradoxes déjà identifiés au chapitre 6 entre engagement et épuisement, où la mobilisation des travailleur·euse·s peut simultanément être source de sens et facteur d'usure professionnelle.

Entre protection sociale et activation des capacités

Notre recherche fait écho aux analyses de Didier Vrancken sur les tensions présentes entre les logiques de protection sociale traditionnelle et les nouvelles approches d'activation des capacités individuelles. Dans *Le Nouvel Ordre protectionnel* (2010), Vrancken analyse la transformation des dispositifs de protection sociale contemporains et décrit le passage d'une logique de protection collective à une logique d'activation individualisée.

La question sociale contemporaine pourrait ainsi se formuler : comment articuler "protection des personnes" et "activation de leurs capacités" sans tomber dans l'injonction paradoxale à l'autonomie ? Vrancken et Macquet, dans *Le travail sur Soi* (2006), observent une montée en puissance du "travail sur soi" dans les dispositifs sociaux, révélant une psychologisation des problèmes sociaux et une individualisation des responsabilités sociales.

Cette tension s'est manifestée concrètement dans notre recherche au sein de Home Net Service comme dans de nombreuses autres structures de l'économie sociale. Les organisations se trouvent prises entre leur volonté de protéger les personnes vulnérables et leur mission de favoriser l'autonomie et l'émancipation. Les séances de recherche en groupe réalisées pendant notre recherche ont mis en lumière cette dialectique complexe entre cadre protecteur et visée émancipatrice, entre soutien collectif et responsabilisation individuelle.

Cette problématique impose des arbitrages constants dans les différentes dimensions de l'activité des organisations sociales. Les équipes d'encadrement doivent équilibrer le temps consacré à l'accompagnement individuel avec les impératifs de gestion et de coordination des services. Les travailleur·euse·s composent avec des demandes parfois contradictoires : répondre aux attentes des bénéficiaires tout en préservant leur propre santé,

s'adapter aux exigences d'efficacité tout en maintenant la qualité relationnelle qui donne sens à leur engagement.

Une approche pragmatique contextualisée

Face à ces tensions, certaines organisations, telles que Home Net Service, semblent développer ce que nous pourrions qualifier d'"approche pragmatique contextualisée". Cette posture, qui paraît aller au-delà d'un simple ajustement tactique aux contraintes, semble constituer une orientation particulière dans le contexte étudié. D'après nos observations, elle pourrait se caractériser par :

- une tendance à reconnaître les contradictions, cherchant apparemment à éviter les simplifications tout en explorant des équilibres opérationnels adaptés à chaque situation ;
- un effort pour traduire certains idéaux dans des actions concrètes, généralement incrémentales et orientées vers ce qui semble être un horizon de transformation ;
- une perspective qui paraît considérer que les changements sociaux peuvent se construire progressivement, à travers des avancées partielles et des expérimentations aux résultats incertains ;
- une réflexivité qui semble s'exercer régulièrement sur les compromis considérés comme nécessaires, où les acteurs paraissent chercher à distinguer les accommodements qui maintiennent une progression vers leurs objectifs de ceux qui pourraient les en éloigner ou en modifier substantiellement la nature.

Cette approche observée pourrait s'apparenter, sur certains aspects, aux réflexions de John Dewey concernant l'expérimentation démocratique, qui propose d'aborder collectivement les problèmes concrets tout en maintenant une perspective plus large. Dans *Le Public et ses problèmes* (2010/1927), Dewey suggère une conception de la démocratie qui va au-delà des procédures formelles pour envisager ce qu'il décrit comme une forme de vie collective caractérisée par un processus d'enquête sociale. Cette perspective théorique offre un cadre interprétatif possible

pour comprendre certaines pratiques observées chez Home Net Service..

Selon la perspective deweyenne, les publics tendent à se constituer autour de problèmes partagés appelant une élaboration collective. Cette vision pourrait offrir un éclairage intéressant sur certains défis auxquels font face les organisations comme Home Net Service, qui semblent naviguer entre différentes logiques – ni uniquement marchandes, ni strictement étatiques – pour aborder des situations complexes.

L'interprétation que propose Joëlle Zask des travaux de Dewey (2011) suggère que ce type de pragmatisme pourrait se distinguer d'une simple adaptation aux contraintes. Selon cette lecture, l'approche deweyenne impliquerait plutôt une forme d'intervention potentiellement créatrice et coopérative, visant à transformer les situations problématiques en expériences porteuses de sens. Cette nuance conceptuelle pourrait enrichir l'analyse de certaines pratiques observées dans notre étude de cas.

Espaces de parole et travail du sens

L'accompagnement et l'encadrement des équipes de terrain jouent un rôle crucial dans ce processus. Chez Home Net Service, l'équipe d'encadrement veille à créer des espaces où les frustrations peuvent être exprimées, où le sentiment d'impuissance peut être élaboré collectivement.

Cette approche fait écho à la conception de Paulo Freire, pour qui l'oppression produit une "culture du silence". Dans *Pédagogie des opprimés* (1977/1968), Freire développe une approche révolutionnaire de l'éducation basée sur le dialogue et la *praxis*, exposant comment l'éducation bancaire maintient l'oppression. Sa pédagogie valorise la prise de parole comme acte émancipateur en soi et propose une démarche fondée sur la problématisation et la co-construction des savoirs.

Cette place accordée à l'expression se retrouve dans les divers espaces mis en place au sein de Home Net Service, faisant d'elle une coopérative, non seulement dans ses statuts et son organigramme, mais aussi dans sa disposition face aux problèmes vécus par ses membres. Les temps d'échange formels et infor-

mels permettent de sortir d'une culpabilisation individuelle pour replacer les difficultés dans leur contexte systémique plus large.

Cette contextualisation constitue en elle-même une forme de résistance à l'individualisation des problèmes sociaux que Vrancken identifie comme caractéristique des politiques contemporaines d'activation. Dans *De la mise à l'épreuve des individus au gouvernement de soi* (2011), il examine l'articulation entre protection institutionnelle et autonomisation des individus, et situe les paradoxes du travail social dans les transformations contemporaines des politiques d'insertion.

Formation et ouverture des possibles

La formation initiale et continue constitue un autre levier fondamental. Loin d'être réduite à une simple montée en compétences techniques, elle est conçue comme un espace de respiration et d'élargissement des horizons. Elle favorise le développement de nouvelles aptitudes, l'enrichissement des pratiques, la découverte d'autres manières de faire. Cette approche rejoint les travaux de Jean-Marie Barbier qui, dans *Expérience, apprentissage, éducation* (2013), analyse les notions d'expérience et d'apprentissage expérientiel. Elle fait également écho aux recherches de Donald Schön qui, dans *Le praticien réflexif* (1993), théorise la pratique réflexive comme mode de développement professionnel et révèle les savoirs tacites mobilisés dans l'action professionnelle.

Cette ouverture à d'autres possibles aide à dépasser le sentiment d'être enfermé·e dans une opposition stérile entre idéal et réalité. Elle nourrit une forme de créativité professionnelle qui invente des réponses plus adaptées aux situations rencontrées. La formation devient ainsi un lieu où peuvent s'articuler développement personnel et contribution au projet collectif, où l'acquisition de nouvelles compétences ne menace pas le lien à l'organisation mais le renforce.

Vers une maturité institutionnelle

La problématique du sens occupe une place primordiale dans l'espace de discussion critique entre aspirations et contraintes

de terrain. Il ne s'agit pas tant de chercher à réduire l'écart entre les deux que de concevoir les pistes d'action à partir de ce cadre même. Les contradictions rencontrées, les difficultés surmontées, les solutions inventées participent à la formation d'une pratique professionnelle qui intègre la complexité du réel sans renoncer aux visées transformatrices. Cette perspective suppose une forme de "maturité institutionnelle" qui se manifesterait dans la capacité à :

- reconnaître les contradictions sans les minimiser ;
- accompagner les équipes dans leur confrontation avec la réalité sans nier les difficultés ;
- valoriser les avancées réalisées tout en maintenant le cap sur les finalités fondamentales ;
- cultiver une "espérance lucide" qui nourrit l'engagement dans le projet social commun sans tomber dans l'illusion.

Comme le suggère Axel Honneth dans *La lutte pour la reconnaissance* (2000), cette maturité impliquerait de développer trois sphères de reconnaissance (amour, droit, solidarité) nécessaires à la construction identitaire. L'évaluation des actions menées mériterait également une attention particulière, avec des critères choisis pour rendre compte à la fois des réalisations concrètes et de leur contribution aux objectifs plus larges de transformation sociale.

La spécificité des organisations de l'économie sociale pourrait peut-être résider, du moins dans certains cas comme celui étudié, dans leur capacité à habiter ces contradictions plutôt qu'à tenter de les résoudre définitivement. Loin d'un compromis tiède ou d'une réconciliation artificielle, certaines de ces organisations semblent expérimenter une forme de dialectique vivante où les tensions ne sont pas simplement aplanies mais potentiellement métabolisées dans une pratique quotidienne qui transforme le paradoxe en ressource d'action.

Dans cette perspective exploratoire, les tensions ne seraient pas nécessairement des anomalies à corriger mais feraient partie intégrante du réel social que ces organisations tentent de transformer. L'écart entre l'idéal poursuivi et les contraintes rencontrées pourrait alors devenir, dans certaines conditions, non pas uniquement un obstacle mais aussi un champ de forces générateur, notamment lorsqu'il est collectivement reconnu et travaillé.

Ce qui semble émerger de notre recherche spécifique chez Home Net Service invite à questionner certains présupposés sur le changement organisationnel : ce qui apparaissait *a priori* comme entravant la transformation – les liens d'appartenance, l'exposition des vulnérabilités – s'avère, dans le contexte particulier étudié, paradoxalement en constituer des conditions favorables.

C'est dans cette inversion du regard que s'ouvre une piste de réflexion à explorer : et si la reconnaissance de nos interdépendances, plutôt que de nous enfermer systématiquement dans l'immobilisme, pouvait constituer, dans certaines circonstances, un point d'appui pour des transformations authentiques ?

9. L'appartenance et la vulnérabilité comme leviers transformateurs

L'appartenance comme levier de transformation

À première vue, parler d'appartenance dans une entreprise d'insertion mettant en place un dispositif de *job coaching* de ses propres travailleur·euse·s pourrait sembler paradoxal. Comment cultiver un sentiment d'attachement tout en préparant d'éventuels départs ? Cette tension, déjà esquissée dans notre analyse des logiques d'action et d'appartenance, mérite une exploration approfondie. En effet, l'enquête menée lors de notre recherche participative révèle une réalité plus subtile : selon Corinne Donnay, la psychosociologue interrogée, c'est la qualité des liens tissés qui offre l'opportunité aux personnes d'envisager sereinement leur évolution professionnelle.

Cette découverte bouscule les représentations habituelles du rapport au travail. Plutôt qu'une opposition entre stabilité et mobilité, nous observons une dynamique où l'ancrage dans un collectif nourrit la capacité à se projeter vers d'autres horizons. Une aide-ménagère l'exprime avec ses mots : « Je me sens suffisamment en confiance ici pour réfléchir à ce que je veux vraiment faire plus tard. » Cette confiance, fruit d'une reconnaissance quotidienne, devient le socle à partir duquel peuvent s'élaborer de nouveaux projets.

Les dimensions de la résonance au travail

Cette approche de l'appartenance trouve un éclairage théorique pertinent dans les travaux d'Hartmut Rosa (2018) sur la résonance. Au-delà de l'aliénation caractéristique du travail moderne, Rosa identifie la possibilité de relations "résonantes" au monde, c'est-à-dire des relations où le sujet est véritablement "touché"

par son environnement et peut, en retour, agir sur celui-ci de manière significative.

Dans notre analyse, nous distinguons différentes "sphères de résonance" permettant aux personnes d'établir des relations significatives avec leur quotidien et leur monde professionnel :

- **La résonance sociale** : relations avec les client·e·s, les collègues et l'encadrement où se joue une reconnaissance mutuelle ;
- **La résonance matérielle** : rapport sensible aux objets et à l'environnement physique du travail, sentiment du "travail bien fait" ;
- **La résonance existentielle** : relation à soi-même, à ses valeurs et au sens donné à son activité professionnelle.

Cette triade enrichit notre compréhension des dimensions profondes de l'appartenance professionnelle, en montrant comment l'environnement de travail peut devenir un espace où se développent des relations résonantes à plusieurs niveaux. L'enjeu pour une organisation comme Home Net Service devient alors non seulement de permettre ces expériences de résonance, mais aussi de les protéger contre les logiques d'accélération et d'aliénation.

L'articulation dynamique entre appartenance et transformation

Le dispositif de *job coaching* prend alors un sens nouveau à la lumière de cette appartenance résonante. Il s'inscrit dans un environnement où les relations de confiance permettent d'aborder sereinement l'ambivalence du changement. Les échanges autour des parcours professionnels ne se limitent pas à des considérations pratiques mais s'enrichissent de la qualité des liens construits au fil du temps.

Les réunions d'équipe chez Home Net Service illustrent cette intrication entre appartenance et transformation. Les discussions sur l'organisation du travail s'entremêlent naturellement avec des échanges sur les projets de chacun·e. Cette porosité, loin d'être un défaut, crée un climat où les évolutions professionnelles

peuvent être pensées collectivement, où les expériences des un·e·s nourrissent la réflexion des autres.

La socialisation professionnelle comme processus dynamique

La socialisation professionnelle se révèle comme un processus continu de construction, déconstruction et reconstruction identitaire. Cette conception dynamique fait écho aux travaux de Claude Dubar qui montre que l'identité professionnelle n'est jamais figée mais constamment renégociée dans les interactions au sein de l'organisation. Ce sociologue conceptualise l'identité professionnelle comme le résultat d'une double transaction :

- **Transaction biographique** entre identité héritée et identité visée
- **Transaction relationnelle** entre identité pour soi et identité pour autrui

Cette perspective éclaire les tensions identifiées dans notre recherche, où l'on voit comment l'identité professionnelle se construit dans la dialectique entre stabilité et changement.

Le rôle transformateur de la formation

La formation continue joue ici un rôle particulier qui dépasse largement l'acquisition de compétences techniques. Dans une organisation où les personnes se sentent reconnues et valorisées par la hiérarchie et par les collègues, l'acquisition de nouvelles compétences ne menace pas le lien à l'organisation. Au contraire, la solidité de ce lien soutient l'exploration de nouveaux territoires professionnels. Les temps de formation deviennent des espaces où s'articulent développement personnel et contribution au collectif.

Plus largement, colloques, formations et réunions d'équipe participent aux dimensions "rituelles" de la communication des savoirs. Ces "rituels" sociaux contribuent à la construction d'une communauté et d'une identité collective professionnelle sectorielle. Ils ne servent pas uniquement à transmettre des informations ou des compétences, mais à forger un sentiment d'appartenance qui, paradoxalement, peut soutenir des parcours d'émancipation.

Fabriquer la confiance : un enjeu collectif

Au fil de notre recherche, une dynamique fondamentale s'est révélée : la confiance en soi, loin d'être une simple affaire individuelle, se construit dans et par le collectif. Cette perspective complète l'analyse de l'appartenance comme levier de transformation. L'organisation du travail chez Home Net Service en témoigne : c'est en développant la confiance dans le "nous" que se renforce progressivement la confiance de chacun·e dans ses propres capacités. Les moments d'échange sur les pratiques professionnelles, la validation collective des compétences acquises, la reconnaissance mutuelle des progrès accomplis créent un environnement où l'estime de soi peut se développer de manière durable.

Cette construction collective de la confiance s'ancre dans la position médiatrice qu'occupe l'entreprise en tant qu'institution. Par l'établissement d'un cadre structuré, la création d'espaces de dialogue, et la régulation des interactions entre les différent·e·s acteur·rice·s, l'organisation génère les conditions propices à l'émergence d'une confiance partagée. Les témoignages des travailleur·euse·s de Home Net Service ayant participé à la recherche illustrent cette dynamique, évoquant souvent le sentiment d'être à la fois "protégé·e·s" et "encouragé·e·s à évoluer" : l'entreprise conjugue ainsi soutien structurant et impulsion émancipatrice dans sa relation au travail.

De la vulnérabilité reconnue à la force collective

« On n'est pas des numéros comme c'est le cas dans certaines entreprises », affirme une aide-ménagère de Home Net Service. Cette phrase, en apparence anodine, révèle une dimension fondamentale souvent négligée dans l'analyse des organisations : la manière dont la reconnaissance de la vulnérabilité peut devenir source de force collective. Loin d'être une simple fragilité à surmonter ou à masquer, la vulnérabilité reconnue et partagée se révèle, au fil de notre recherche participative, comme un puissant levier de transformation organisationnelle.

Cette perspective contraste radicalement avec les approches managériales contemporaines centrées sur la performance et l'excellence individuelle. En effet, comme l'analysent Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert dans *Le coût de l'excellence* (2007), le *management* contemporain cultive souvent une injonction à la performance conduisant à un déni des limites humaines. À l'opposé, notre recherche avec Home Net Service dévoile une culture organisationnelle où la reconnaissance explicite des fragilités devient paradoxalement la condition d'une résilience collective.

Les dimensions de la confiance comme construction sociale

La confiance qui se développe au sein de l'organisation ne relève pas d'un simple calcul rationnel ni d'une injonction managériale. Elle émerge d'un tissage complexe d'interactions quotidiennes où la vulnérabilité n'est ni niée ni exploitée, mais pleinement intégrée dans les relations professionnelles. L'analyse de ces dynamiques nous permet d'identifier plusieurs dimensions constitutives de cette confiance, qui vont bien au-delà de la simple fiabilité technique ou contractuelle.

La dimension interpersonnelle : au-delà de la cordialité

Les relations interpersonnelles ne se limitent pas à une simple cordialité de façade. Elles se caractérisent par une authenticité qui reconnaît la personne dans sa globalité. Comme nous l'avons constaté précédemment à travers divers témoignages, l'accessibilité de la direction et la possibilité d'un dialogue authentique créent les conditions d'une confiance qui dépasse le cadre formel des relations hiérarchiques.

Cette qualité relationnelle s'exprime particulièrement dans la capacité à accueillir les difficultés sans jugement. Contrairement aux environnements professionnels où l'aveu d'une fragilité peut être perçu comme une faiblesse disqualifiante, l'expression des vulnérabilités personnelles et professionnelles est ici légitimée. Cette légitimation transforme fondamentalement le rapport au travail : la vulnérabilité cesse d'être un tabou pour devenir un élément normal de l'expérience professionnelle partagée.

La dimension éthique : réciprocité et engagement

La confiance se construit également à travers une forme de réciprocité éthique. « Tous les salaires ont été maintenus pendant le confinement. Donc, si je dois faire une demi-heure en plus, cela ne me pose pas de souci ». Ce témoignage révèle comment la protection offerte par l'organisation nourrit en retour l'engagement des travailleur·euse·s. Ce n'est pas un simple échange calculé, mais l'expression d'une éthique partagée où chacun·e se sent responsable de maintenir ce lien précieux.

Cette dimension éthique dépasse largement l'approche contractualiste traditionnelle des relations de travail. Elle s'inscrit dans ce que la philosophe Corine Pelluchon nomme une "éthique de la considération" (2018), où la vulnérabilité n'est plus perçue comme une faiblesse à surmonter mais comme la condition même d'une relation authentique. Cette éthique de la considération se manifeste concrètement dans la manière dont les difficultés professionnelles sont abordées : non comme des échecs individuels, mais comme des défis collectifs appelant une réponse solidaire.

La dimension institutionnelle : structures et pratiques

La confiance ne se limite pas aux relations interpersonnelles mais s'ancre également dans les structures et pratiques institutionnelles. « Une fois par an, la direction nous réunit et nous présente les comptes annuels de l'entreprise. Tout le monde est donc informé quand ça va et quand ça ne va pas, et on ne se sent pas mal à l'aise. » Cette démarche, loin d'être anecdotique, témoigne d'une approche où la vulnérabilité économique de l'organisation n'est pas dissimulée mais partagée avec les équipes.

Cette approche structurelle transforme les rapports de pouvoir au sein de l'organisation. Elle déplace les frontières traditionnelles de l'information stratégique, créant un espace où les enjeux économiques deviennent un objet de préoccupation partagé plutôt qu'un domaine réservé à la direction et à l'organe d'administration. Ce partage ne signifie pas l'absence de responsabilités différenciées, mais permet une compréhension commune des défis et contraintes qui façonnent la réalité organisationnelle.

Home Net Service a développé diverses pratiques d'explicitation qui transforment les rapports de pouvoir, du partage des informa-

tions économiques à l'explicitation des processus décisionnels. Ces pratiques créent une forme d'intelligence collective face aux défis de l'organisation et contribuent à rendre visibles et intelligibles les critères qui président aux décisions importantes.

L'élaboration collective des règles : au-delà de la simple coopération

La coopération qui se développe dans cette perspective de vulnérabilité reconnue s'étend à l'élaboration collective des règles elles-mêmes. Les savoirs développés par les aides-ménagère·s dans leur confrontation quotidienne aux réalités du terrain deviennent la matière première à partir de laquelle s'élaborent des principes d'action partagés. Cette approche transforme profondément le rapport à la règle.

Cette élaboration collective comporte une dimension politique essentielle, constituant une forme de démocratie au travail qui ne se limite pas à la consultation formelle mais s'étend à la définition même des normes qui structurent l'activité professionnelle. Cette dimension s'avère particulièrement précieuse dans un secteur historiquement marqué par la dévalorisation, permettant aux travailleur·euse·s de se percevoir comme des acteur·rice·s à part entière de leur métier.

La confiance se révèle également dans sa dimension temporelle, notamment lors des situations de crise comme la période de confinement liée à la pandémie. Ces expériences partagées, ainsi que la mémoire collective des épreuves surmontées, créent progressivement un "capital de confiance" qui intègre tant les réussites que les difficultés rencontrées.

Vers une éthique organisationnelle de la considération

L'ensemble des dynamiques observées chez Home Net Service dessine les contours d'une "éthique organisationnelle de la considération" qui place la reconnaissance des vulnérabilités au cœur du fonctionnement institutionnel. Cette approche dépasse radicalement la conception nietzschéenne dominante qui valo-

rise le dépassement de toute vulnérabilité. Elle s'inscrit dans le renouvellement des approches éthiques porté par les théories du *care* et de la vulnérabilité, qui réhabilitent la dépendance et l'interdépendance comme dimensions constitutives de la condition humaine plutôt que comme faiblesses à surmonter.

Cette éthique de la considération se traduit par des pratiques institutionnelles qui reconnaissent et valorisent la dimension vulnérable de l'existence humaine, créant ainsi les conditions d'une force collective enracinée précisément dans ce qui pourrait apparaître, dans d'autres contextes organisationnels, comme une fragilité à dissimuler.

10. L'émancipation comme processus relationnel

« Deviens qui tu es. » Cette injonction, héritée du poète grec Pindare et reprise par les philosophes modernes, résonne avec une tonalité particulière dans le contexte d'une entreprise d'insertion. Elle cristallise un paradoxe fondamental : comment prescrire l'autonomie sans la nier dans le même mouvement ? Comment accompagner l'émancipation professionnelle tout en respectant la liberté de chacun·e de définir son propre chemin ?

Notre parcours analytique jusqu'ici nous a permis d'explorer les logiques d'action et d'appartenance, les tensions entre engagement et épuisement, et plus récemment, l'articulation entre vulnérabilité et confiance. Ces analyses convergent vers une interrogation centrale : comment concevoir une émancipation qui ne reposerait pas sur le mythe libéral de l'individu auto-suffisant, mais qui reconnaîtrait pleinement notre vulnérabilité constitutive et nos interdépendances fondamentales ?

Cette question s'inscrit dans un contexte sociétal que Didier Vrancken (2010) qualifie de "nouvel ordre protectionnel", caractérisé par une individualisation croissante des responsabilités. Là où les dispositifs traditionnels de protection sociale reposaient sur des mécanismes collectifs de solidarité, les politiques contemporaines tendent à faire peser sur les individus la responsabilité de leur propre parcours, y compris dans les situations de vulnérabilité. Cette évolution place les organisations de l'économie sociale face à un défi majeur : comment soutenir l'émancipation sans reproduire cette injonction paradoxale à l'autonomie ?

L'expérience de Home Net Service, à travers son dispositif original de *job coaching* interne, offre un terrain particulièrement riche pour explorer de nouvelles articulations entre appartenance et transformation, entre protection et émancipation. En dépassant l'opposition simpliste entre ces termes, cette organisation esquisse les contours d'une conception relationnelle de l'émancipation, qui mérite une analyse approfondie.

Face aux limites des conceptions libérales de l'autonomie, qui tendent à l'opposer à toute forme de dépendance, émerge aujourd'hui des fondements théoriques novateurs ayant permis la

conceptualisation de l'autonomie relationnelle. Développé notamment par des philosophes et sociologues du *care*, ce concept permet de dépasser l'opposition traditionnelle entre autonomie et vulnérabilité, entre indépendance et appartenance.

Au-delà du mythe de l'individu auto-suffisant

La conception libérale classique définit l'autonomie comme capacité d'auto-détermination, idéalement dégagée de toute influence externe. Cette vision, qui a profondément marqué notre modernité politique, présente plusieurs limites majeures.

Elle tend à opposer autonomie et dépendance, comme si ces deux dimensions s'excluaient mutuellement. Elle présuppose un sujet déjà constitué, capable de choix pleinement rationnels, indépendamment des conditions sociales et relationnelles de son existence. Elle néglige enfin la dimension fondamentalement interdépendante de la vie humaine : personne n'atteint l'autonomie sans être d'abord pris·e dans des relations de *care*, sans être soutenu·e et accompagné·e.

L'autonomie relationnelle propose une perspective radicalement différente. Elle reconnaît que notre capacité d'autodétermination se développe toujours dans et par des relations. Nous ne devenons pas autonomes en nous libérant de toute attache, mais en transformant la qualité de nos relations de manière à ce qu'elles soutiennent notre capacité d'agir plutôt que de l'entraver. Cette vision rejoint la pensée de Marie Garrau (2018) qui, dans ses travaux sur les politiques de la vulnérabilité, nous invite à concevoir l'autonomie non comme l'absence de dépendance, mais comme la capacité à négocier les termes de nos interdépendances fondamentales.

Les dimensions de l'autonomie relationnelle

Appliquée au contexte de l'insertion professionnelle, cette conception relationnelle de l'autonomie se déploie selon plusieurs dimensions complémentaires.

La dimension narrative

L'autonomie ne se résume pas à la possibilité de faire des choix ponctuels, mais implique la capacité à intégrer ces choix dans un récit cohérent. Cette dimension narrative s'avère particulièrement cruciale dans un contexte de fragmentation des parcours professionnels. Face à l'injonction contemporaine à la flexibilité et à l'adaptabilité permanente, pouvoir maintenir une continuité narrative de son identité constitue un enjeu majeur d'émancipation.

Le *job coaching* pratiqué chez Home Net Service intègre cette dimension narrative en permettant aux travailleur·euse·s d'élaborer le sens de leur parcours, d'inscrire les changements envisagés dans une histoire personnelle qui ne se réduit pas à une succession d'adaptations aux contraintes du marché. « Il n'y aura pas un jour où on se lèvera en se disant : cette fois-ci, j'ai trouvé [le sens de ma vie] une bonne fois pour toutes », relevait Cédric Danse lors d'une des séances de recherche. Cette remarque souligne que l'émancipation n'est pas un état à atteindre mais un processus continu d'élaboration de sens.

La dimension dialogique

L'autonomie relationnelle se construit dans l'échange avec autrui. Elle implique une capacité d'écoute et d'expression, une ouverture à d'autres perspectives, une possibilité de délibérer ensemble des choix à faire. Cette dimension s'oppose à la vision solipsiste de l'individu souverain décidant seul de son destin. Elle reconnaît au contraire que nos choix les plus personnels se nourrissent toujours de dialogues, explicites ou implicites, avec celles et ceux qui comptent pour nous.

Dans le cadre de Home Net Service, cette dimension dialogique se manifeste dans les espaces collectifs où peuvent s'élaborer les projets professionnels. Ces espaces permettent de dépasser une conception individualiste de l'émancipation pour reconnaître comment les aspirations personnelles se nourrissent des échanges avec les pairs, les supérieur·e·s hiérarchiques, les client·e·s. Un tel dialogue ne diminue pas l'autonomie mais l'enrichit en ouvrant l'horizon des possibles.

La dimension institutionnelle

L'autonomie relationnelle inclut une dimension institutionnelle significative. Les institutions, par leurs règles, leurs ressources, leurs principes d'organisation, créent les conditions qui rendent possible ou entravent l'exercice de l'autonomie. Loin d'être des obstacles à l'autodétermination, elles en constituent potentiellement le support indispensable.

Le rôle de l'entreprise comme tiers protecteur, tel qu'il a été analysé dans les chapitres précédents, prend ici une signification nouvelle. En posant un cadre clair, en définissant des droits et des responsabilités, en mettant à disposition des ressources pour le développement professionnel, l'institution crée les conditions d'une véritable autonomie – non pas comme affranchissement de toute règle, mais comme capacité à agir de façon significative au sein d'un cadre structurant.

La dimension capacitaire

Enfin, l'autonomie relationnelle comporte une dimension capacitaire fondamentale. Elle ne se limite pas à une liberté formelle de choix, mais implique le développement effectif des capacités permettant d'exercer ces choix. Cette perspective, inspirée des travaux d'Amartya Sen (2010) et Martha Nussbaum (2012) sur l'approche des capacités, invite à considérer l'émancipation non comme simple levée des contraintes extérieures, mais comme développement positif des capacités d'agir.

Le travail de formation et d'accompagnement réalisé chez Home Net Service s'inscrit pleinement dans cette dimension capacitaire. Il ne s'agit pas simplement d'offrir formellement la possibilité de changer d'emploi, mais de développer concrètement les compétences, la confiance, les réseaux professionnels qui rendront ce changement effectivement possible. La liberté réelle se mesure ainsi non aux choix formellement disponibles, mais aux capacités effectivement développées pour les exercer.

Le *job coaching* comme laboratoire

Le dispositif de *job coaching* développé au sein de Home Net Service constitue un véritable laboratoire où s'expérimente cette conception relationnelle de l'émancipation. Initialement pensé

comme un outil d'accompagnement vers d'autres emplois face aux risques pour la santé, ce dispositif s'est progressivement transformé en un espace plus complexe où peuvent s'articuler différentes dimensions de l'émancipation professionnelle :

Une transformation de la posture d'accompagnement

La première innovation majeure concerne la posture même de l'accompagnement. Contrairement aux approches traditionnelles qui tendent à poser l'émancipation comme objectif prédéfini (ici : sortir de l'emploi dangereux pour la santé), le *job coaching* chez Home Net Service adopte une posture d'ouverture radicale quant aux finalités du processus. « En ayant suivi pas mal de personnes en *job coaching*, c'est vrai que c'est une démarche qui n'est pas facile, il faut s'investir », témoigne une accompagnatrice.

Cette ouverture ne signifie pas absence de cadre ou de direction, mais reconnaissance de la pluralité des chemins possibles. L'accompagnement ne vise pas à conduire la personne vers une solution prédéterminée, mais à créer les conditions d'une délibération authentique où différentes options peuvent être explorées – y compris celle de rester dans l'emploi actuel avec des aménagements, ou de développer de nouvelles compétences au sein même de l'organisation.

Un espace dialogique plutôt qu'une technique d'orientation

Le *job coaching* tel qu'il se pratique chez Home Net Service ne se réduit pas à une technique d'orientation professionnelle centrée sur l'individu. Il constitue avant tout un espace dialogique, au sens où l'entend Paulo Freire, c'est-à-dire un lieu où se déploie une conversation authentique entre sujets reconnus dans leur capacité à produire du sens et à transformer leur réalité.

Cette conception dialogique dépasse la simple consultation ou le conseil personnalisé. Elle implique une véritable co-construction du processus, où les savoirs de l'accompagnateur·rice et ceux de la personne accompagnée sont reconnus comme également précieux bien que différents. Les séances ne suivent pas un protocole standardisé mais s'adaptent à la singularité de chaque

parcours, à ses questionnements spécifiques, à son rythme propre.

Cette dimension dialogique permet d'éviter l'écueil d'une émancipation prescrite, qui reproduirait sous des formes plus subtiles des rapports de domination. Elle crée au contraire les conditions d'une véritable *praxis*, au sens freirien du terme : cette union dialectique de l'action et de la réflexion qui seule peut conduire à une transformation authentique.

Un dispositif intégré à la communauté professionnelle

Une autre innovation majeure réside dans l'intégration du *job coaching* au sein même de l'organisation, plutôt que son externalisation vers des structures spécialisées. Cette intégration permet de mobiliser toutes les ressources de la communauté professionnelle dans le parcours d'émancipation : connaissances spécifiques du métier, réseau de partenaires, compréhension fine des compétences développées.

Cette dimension communautaire évite de considérer l'émancipation comme un processus purement individuel. Elle reconnaît que tout développement personnel s'inscrit dans un tissu de relations et mobilise des ressources collectives. La transformation envisagée ne concerne pas seulement la personne accompagnée mais potentiellement l'ensemble de la communauté professionnelle, qui peut évoluer et s'enrichir à travers ce processus.

Le *job coaching* se caractérise également par une attention particulière à la dimension temporelle de l'émancipation, reconnaissant la pluralité des rythmes individuels et l'importance d'articuler les préoccupations immédiates avec les perspectives à plus long terme.

Les conditions institutionnelles de l'émancipation authentique

L'expérience de Home Net Service met en lumière l'importance cruciale des conditions institutionnelles dans tout processus d'émancipation authentique. Loin d'être un simple cadre extérieur, l'institution joue un rôle actif dans la création d'un environ-

nement où l'autonomie relationnelle peut se développer pleinement.

Structure institutionnelle et ouverture des possibles

L'organisation assume un rôle d'encadrement qui dépasse la simple régulation pour contribuer à façonner un espace psychique et social où la sécurité perçue rend l'exploration de nouvelles possibilités plus accessible. Dans ce contexte, la fonction contenantante joue un rôle paradoxal : c'est précisément parce qu'on se sent suffisamment en sécurité qu'on peut envisager des transformations profondes.

Cette fonction contenantante se manifeste à travers différentes pratiques institutionnelles : transparence dans la communication, clarté des engagements réciproques, stabilité du cadre contractuel, accessibilité de l'encadrement. Ces éléments créent le sentiment d'une "base de sécurité" à partir de laquelle l'exploration devient possible.

De la capacitation individuelle au pouvoir d'agir collectif

Home Net Service déploie une conception multidimensionnelle de la capacitation qui dépasse le simple développement des compétences techniques. La formation continue devient un laboratoire où s'expérimentent de nouvelles formes d'agentivité professionnelle, les situations professionnelles diverses permettent de développer une "réflexivité-en-action", et la valorisation des savoirs d'expérience transforme les rapports de pouvoir au sein de l'organisation.

L'originalité de cette conception réside dans son caractère dialectique : le développement des capacités individuelles et le renforcement du pouvoir d'agir collectif ne s'opposent pas mais se nourrissent mutuellement. Cette perspective dépasse tant l'individualisme des approches néolibérales de l'employabilité que le collectivisme qui négligerait les aspirations singulières.

Espaces de parole et de délibération

Une autre condition institutionnelle fondamentale réside dans la création et le maintien d'espaces de parole et de délibération. L'émancipation ne se décrète pas dans la solitude d'une conscience isolée ; elle s'élabore dans l'échange avec d'autres,

dans la confrontation constructive des perspectives, dans la construction collective du sens.

Chez Home Net Service, ces espaces prennent différentes formes complémentaires : réunions d'équipes, groupes d'analyse des pratiques, entretiens individuels conçus comme occasions de dialogue authentique, espaces informels d'échange. Ces différents lieux permettent que l'émancipation devienne un processus concret, ancré dans l'expérience vécue et élaboré collectivement.

Justice et reconnaissance : dimensions politiques de l'émancipation au travail

L'émancipation authentique comporte une dimension politique fondamentale, trop souvent négligée dans les approches centrées sur le développement personnel. Cette dimension implique d'articuler deux aspects complémentaires : justice et reconnaissance.

La perspective développée par Nancy Fraser (2005) s'avère particulièrement éclairante pour comprendre cette dimension politique. Son approche bidimensionnelle de la justice, articulant reconnaissance culturelle et redistribution économique, offre un nouveau regard sur les pratiques observées chez Home Net Service. Au-delà des dispositifs d'accompagnement individuel, l'organisation s'efforce d'agir simultanément sur la reconnaissance de la valeur sociale du travail des aides-ménager·ère·s et sur la redistribution des ressources, tant matérielles que symboliques.

L'expérience de Home Net Service rappelle également que l'émancipation ne peut se réduire à une démarche purement individuelle mais comporte nécessairement une dimension collective qui se manifeste à travers l'entraide, la mutualisation des ressources, l'élaboration d'une parole commune et l'action concertée pour transformer certaines conditions problématiques. Cette dimension collective ne s'oppose pas à la singularité des parcours individuels mais en constitue le support indispensable.

La recherche participative elle-même illustre comment les processus collectifs peuvent enrichir l'émancipation plus efficacement que des approches strictement individualisées. En créant un espace de réflexion collective, elle a favorisé l'entraide, facilité

la mutualisation des savoirs, soutenu l'élaboration d'une parole commune et catalysé l'émergence d'actions concertées.

Home Net Service propose ainsi une approche de l'émancipation qui prend en compte les dynamiques d'oppression structurelle sans tomber dans un déterminisme paralysant. En reconnaissant les obstacles systémiques tout en valorisant les capacités d'action des individus et des collectifs, l'organisation parvient à articuler critique sociale et pouvoir d'agir d'une manière particulièrement constructive.

Conclusion : habiter les contradictions de l'émancipation

Notre exploration de l'émancipation comme processus relationnel nous a conduits à identifier plusieurs paradoxes constitutifs qui traversent cette notion. Ces tensions semblent constituer une dimension importante des processus d'émancipation, qui se construisent souvent dans la négociation entre des forces apparemment contradictoires.

Les paradoxes constitutifs de l'émancipation

Le premier paradoxe concerne l'autonomie se nourrissant de la vulnérabilité, et inversement. Contrairement à la vision libérale qui oppose ces deux termes, nous avons vu comment la reconnaissance de notre vulnérabilité constitutive peut devenir le fondement même d'une autonomie relationnelle plus authentique. C'est précisément parce que nos vulnérabilités sont reconnues et accueillies qu'un véritable espace d'autodétermination peut s'ouvrir.

Un deuxième paradoxe essentiel réside dans l'articulation entre dimension individuelle et dimension collective de l'émancipation. Là où les approches dominantes tendent à individualiser les parcours d'insertion, l'expérience de Home Net Service démontre comment l'ancrage dans un collectif peut nourrir la capacité à tracer son propre chemin. L'émancipation ne s'oppose pas à l'appartenance mais s'appuie sur elle pour déployer ses potentialités transformatrices.

Un troisième paradoxe concerne le rôle de l'institution dans le processus d'émancipation. Loin d'être un simple cadre contrai-

gnant dont il faudrait s'affranchir, l'institution apparaît comme un tiers médiateur essentiel, qui par sa fonction contenante rend possible l'exploration de nouveaux possibles. Ce n'est pas contre l'institution mais avec et par elle que peut se développer une émancipation authentique.

Une posture institutionnelle d'accompagnement des paradoxes

Face à ces tensions constitutives, Home Net Service développe ce que nous pourrions appeler une "posture institutionnelle d'accompagnement des paradoxes". Cette posture se caractérise non par la recherche de solutions définitives ou de compromis simplificateurs, mais par la capacité à maintenir ouvertes ces tensions créatrices, à les rendre habitables par les personnes concernées.

Cette approche fait écho à ce que John Dewey (2010/1927) nomme l'expérimentation démocratique : une démarche qui ne prétend pas résoudre définitivement les problèmes mais qui crée les conditions d'une enquête collective continue, capable de générer des réponses toujours perfectibles aux défis rencontrés. La posture d'accompagnement des paradoxes n'est pas résignation face à des contradictions insolubles, mais création active d'espaces où ces tensions peuvent générer du nouveau.

La *praxis* comme union dialectique de la réflexion et de l'action

Cette posture s'incarne dans une véritable *praxis*, au sens où l'entend Paulo Freire : une union dialectique de la réflexion et de l'action, où la pensée nourrit la transformation du réel et où l'action concrète alimente en retour la réflexion critique. Cette articulation constante entre théorie et pratique, entre analyse et expérimentation, caractérise profondément la démarche de Home Net Service.

La recherche participative menée s'inscrit pleinement dans cette conception praxique de l'émancipation. Elle ne s'est pas contentée d'analyser des pratiques existantes, mais a contribué activement à leur transformation, en créant des espaces de réflexion collective où les différents acteurs et actrices ont pu élaborer

ensemble de nouvelles compréhensions et de nouvelles perspectives d'action.

Vers une émancipation sans maître

En définitive, l'expérience de Home Net Service esquisse les contours de ce que nous pourrions appeler une "émancipation sans maître" – qui n'est pas guidée par un modèle extérieur prédéfini, mais émerge de la capacité collective à inventer ses propres chemins de transformation. Cette émancipation ne prétend pas à une libération totale ou définitive, mais se construit dans un processus continu d'élaboration du sens et de transformation des conditions concrètes d'existence.

Cette conception rejoint la réflexion de Jacques Rancière sur *Le maître ignorant* (1987), où l'émancipation intellectuelle ne passe pas par la transmission d'un savoir du maître à l'élève, mais par la création des conditions où chacun·e peut développer sa propre puissance de penser. De même, l'émancipation professionnelle ne s'appuie pas sur l'imposition d'un modèle unique de réussite, mais sur des espaces où chacun·e peut tracer son propre chemin.

Cette forme d'émancipation ne se réduit ni à une injonction paradoxale à l'autonomie, ni à un affranchissement illusoire de toute dépendance, mais s'inscrit dans la reconnaissance de nos vulnérabilités partagées et de nos interdépendances fondamentales.

Cette analyse nous ramène finalement à la question de la communauté, comprise comme entrecroisement des reconnaissances mutuelles. Home Net Service illustre comment une organisation peut devenir un espace où se tissent différentes formes de reconnaissance – affective, juridique, sociale – particulièrement précieuses dans un contexte d'affaiblissement des protections collectives traditionnelles. Cette perspective invite à repenser le rôle des organisations sociales : au-delà de leur fonction instrumentale, elles peuvent constituer des communautés de sens où s'élaborent collectivement de nouvelles façons de faire monde en commun.

11. Conclusion

Pour Nicolas Adell, communauté, appartenance et identité expriment des façons « de se reconnaître les uns les autres, de partager collectivement des langues, des goûts, des valeurs, des pratiques : des façons de faire monde en commun » (Adell, dans Geffen, 2023, p. 152).

Cette conception de la communauté éclaire d'un jour nouveau le parcours que nous venons d'accomplir. La question qui nous préoccupait initialement – pourquoi des personnes maintiennent-elles leur engagement dans un emploi qui peut leur faire du tort ? – nous a conduits à explorer la complexité des logiques d'action et d'appartenance (chapitre 4), les paradoxes constitutifs des organisations sociales (chapitre 5), les tensions entre engagement et épuisement (chapitre 6), entre collaboration et conflictualité (chapitre 7), entre idéaux et réalité (chapitre 8). Ce questionnement nous a progressivement amenés à examiner comment l'appartenance peut devenir un levier de transformation (chapitre 9), comment la confiance se construit dans et par la reconnaissance des vulnérabilités partagées (chapitre 10), et comment l'émancipation elle-même est traversée de paradoxes qu'il s'agit moins de résoudre que d'habiter de manière féconde (chapitre 11). Cette trajectoire analytique révèle une complexité qu'une analyse approfondie des liens, notamment communautaires, nous a invité·e·s à saisir.

Les quatre logiques d'action que nous avons identifiées dessinent les contours d'une communauté professionnelle particulière. Ni simple agrégat d'individus liés par un contrat de travail, ni collectif fusionnel niant les singularités, mais espace parfois conflictuel où peuvent coexister différentes manières d'habiter son rôle professionnel. La force de cette communauté réside précisément dans sa capacité à accueillir ces diverses modalités d'engagement sans les hiérarchiser. La qualité des liens tissés dans l'organisation relève de la reconnaissance affective, tandis que la reconnaissance des compétences professionnelles relève de l'estime sociale. (Honneth, 2000)

Les ambivalences constitutives de l'appartenance

Mais toute communauté porte aussi en elle des lignes de fracture potentielles, des mécanismes d'exclusion subtils. La dimension de l'appartenance se révèle profondément ambivalente : source de protection et de reconnaissance, elle peut aussi devenir un frein au changement, une forme d'enfermement. Les mêmes mots – communauté, appartenance, identité – sont simultanément des outils d'inclusion et des instruments de clôture.

Cette ambivalence fondamentale fait écho aux analyses contemporaines sur les transformations du travail, qui montrent comment la fragilisation des appartenances durables affecte la capacité des individus à construire un récit cohérent de leur propre vie. Face à ces mutations, les organisations comme Home Net Service tentent de reconstruire des formes d'appartenance qui ne soient ni rigides ni éphémères, mais suffisamment solides pour soutenir des parcours professionnels qui font sens.

L'expérience analysée révèle également les tensions spécifiques liées au genre dans le secteur des Titres-Services. La majorité des aides-ménagères étant des femmes, les questions d'émancipation professionnelle s'y posent de manière particulière. Les travaux de Pascale Molinier sur le travail du *care* (2013) éclairent comment les savoir-faire développés dans ces métiers restent souvent invisibilisés, précisément parce qu'ils mobilisent des compétences traditionnellement associées au féminin. L'enjeu pour une organisation comme Home Net Service est alors double : reconnaître pleinement la valeur de ces compétences tout en ouvrant la possibilité d'autres trajectoires professionnelles qui ne reproduisent pas les assignations genrées.

L'institution comme médiatrice des tensions collectives : vers une synthèse

Le positionnement institutionnel acquiert ici une importance particulière dans l'équilibre organisationnel. Sa fonction ne semble

pas tant viser le maintien d'une harmonie illusoire que la création d'un cadre où les tensions inhérentes à toute vie collective peuvent être exprimées et transformées. L'observation de Home Net Service suggère que la direction conserve son autorité décisionnelle, tout en l'exerçant d'une manière qui paraît favoriser l'émergence d'une communauté réflexive, capable d'analyser et d'influencer ses propres dynamiques. Notre parcours analytique nous permet maintenant de proposer une conceptualisation renouvelée du rôle de l'institution dans les processus d'émancipation professionnelle. Loin des oppositions binaires entre protection et autonomie, entre appartenance et transformation, entre collectif et individuel, l'expérience de Home Net Service révèle comment une organisation peut assumer simultanément plusieurs fonctions essentielles :

- **Fonction contenante** : l'institution pose un cadre structurant qui permet d'accueillir et d'élaborer les difficultés rencontrées dans la pratique professionnelle ;
- **Fonction médiatrice** : l'institution transforme les relations entre les différentes parties prenantes (travailleur·euse·s, encadrement, client·e·s, partenaires) en établissant un espace où les tensions peuvent être élaborées et où des liens de confiance peuvent se construire malgré les divergences d'intérêts ;
- **Fonction réflexive** : elle crée des espaces où les pratiques peuvent être pensées collectivement, où le sens de l'action peut être constamment réélaboré ;
- **Fonction d'ouverture** : elle maintient une connexion avec d'autres possibles professionnels, d'autres horizons, d'autres manières de faire.

Ces fonctions ne sont pas séparées mais s'entrelacent dans une conception de l'institution comme espace dynamique plutôt que comme structure figée. Cette approche fait écho à la conception deweyenne du public comme entité se constituant autour de problèmes partagés, ainsi qu'à sa vision de la démocratie comme forme de vie collective caractérisée par l'enquête sociale continue.

Réenchanter le travail dans un monde désenchanté

Notre recherche a mis en lumière ce que nous pourrions considérer, à la suite de Weber, comme une tentative de réenchancement dans un monde caractérisé par son désenchantement progressif. Face à la rationalisation instrumentale qui tend à réduire le travail à sa seule dimension économique, Home Net Service crée un espace où peuvent coexister différentes formes de rationalité – substantielle, axiologique, relationnelle.

Cette dimension, particulièrement analysée au chapitre 8, révèle comment des organisations de l'économie sociale peuvent devenir des laboratoires d'une forme de réenchancement qui ne relève ni d'un retour nostalgique à des formes traditionnelles ni d'une fuite dans l'irrationnel, mais d'une réarticulation féconde entre différentes dimensions de l'existence humaine. La finalité sociale de l'entreprise, sa dimension communautaire, sa reconnaissance des vulnérabilités partagées créent les conditions d'une expérience professionnelle qui échappe partiellement à la "cage d'acier" de la rationalité instrumentale.

Ce réenchancement ne se limite pas à une dimension symbolique ou discursive – il s'ancre dans des pratiques concrètes, des rituels partagés, des espaces de délibération, des formes de reconnaissance mutuelle qui transforment l'expérience quotidienne du travail. L'organisation devient ainsi un espace où peuvent s'élaborer des formes de résistance créatrice à la déshumanisation des rapports sociaux.

Créer des espaces de résonance dans un monde accéléré

L'expérience de Home Net Service illustre également comment une organisation peut devenir ce que Hartmut Rosa nommerait un "espace de résonance" dans un monde caractérisé par l'accélération et l'aliénation temporelle. Comme nous l'avons analysé aux chapitres 7 et 8, les organisations contemporaines sont traversées par des temporalités multiples et souvent contradictoires : l'accélération technique qui transforme les outils et mé-

thodes, l'accélération du changement social qui raccourcit les périodes de stabilité, l'accélération du rythme de vie qui intensifie l'expérience subjective du temps.

Face à ces dynamiques d'accélération, Home Net Service parvient à créer des "oasis temporelles" où une autre relation au temps devient possible. En accordant une importance particulière aux temporalités longues de la confiance et de l'appartenance, en respectant les rythmes singuliers des parcours d'émancipation, en valorisant la qualité des interactions plutôt que leur quantité, l'organisation permet l'émergence de relations plus résonantes – ces relations où le sujet est véritablement "touché" par son environnement et peut, en retour, agir sur celui-ci de manière significative.

Cette dimension temporelle de l'expérience professionnelle, souvent négligée dans les analyses traditionnelles, s'avère pourtant cruciale pour comprendre les dynamiques d'engagement et d'épuisement. La capacité de l'organisation à protéger certains espaces-temps de la logique d'accélération constitue l'une de ses contributions les plus précieuses à une conception renouvelée du travail émancipateur.

Repenser les pratiques d'accompagnement

Cette approche invite à repenser les pratiques d'accompagnement. Le *job coaching* interne ne vise plus simplement à préparer des transitions professionnelles, mais à soutenir un processus plus complexe où l'appartenance à une communauté peut paradoxalement nourrir la capacité à s'en détacher. La confiance construite collectivement devient le socle pour envisager d'autres possibles.

Cette conception s'appuie directement sur l'analyse des logiques d'action et d'appartenance développée au chapitre 4. Les quatre logiques identifiées (communautaire, professionnelle, émancipatrice et contractuelle) nous permettent de comprendre pourquoi l'accompagnement ne peut se limiter à la seule dimension économique ou technique. La complexité de l'engagement professionnel exige une approche tout aussi multidimensionnelle.

À la lumière de ces logiques entrecroisées, nous comprenons mieux pourquoi une même action – par exemple, rester dans un emploi potentiellement dommageable – peut relever d'une contrainte subie pour certaines personnes et d'un choix réfléchi pour d'autres. L'enjeu de l'accompagnement devient alors non pas de prescrire des choix, mais de créer les conditions d'une délibération authentique où les différentes dimensions de l'engagement peuvent être explorées et articulées de manière singulière.

La vulnérabilité réhabilitée

La vulnérabilité elle-même change de statut. De faiblesse à surmonter, selon la tradition nietzschéenne, elle s'énonce, se pense, se partage et devient une dimension constitutive du lien social, un point d'appui pour construire des relations authentiques, nécessaires dans les métiers d'insertion, mais aussi ceux du *care*. Les espaces de dialogue où peuvent s'exprimer les difficultés, les doutes, les aspirations contradictoires, participent à la construction d'une communauté vivante, capable d'accompagner les transformations sans se dissoudre.

Cette reconceptualisation de la vulnérabilité s'inscrit dans ce que Joan Tronto (1993/2009) a identifié comme l'un des apports majeurs de l'éthique du *care* : la reconnaissance de notre interdépendance fondamentale comme point de départ d'une conception plus réaliste et plus juste des relations sociales. Contrairement à l'idéal libéral d'indépendance, l'approche du *care* met en lumière comment nous dépendons tous les uns des autres à différents moments de notre vie.

Ce cadre théorique éclaire les pratiques de Home Net Service sous un jour nouveau. Il permet de comprendre comment la reconnaissance explicite des vulnérabilités, loin d'entraver l'autonomie, crée les conditions d'une émancipation authentique. Cette perspective rejoint les analyses d'Axel Honneth sur la lutte pour la reconnaissance (2000), en montrant comment l'estime de soi nécessaire à tout projet d'émancipation se construit dans et par la reconnaissance intersubjective.

Vers une conception relationnelle de l'émancipation

L'un des apports les plus significatifs de notre recherche, développé au chapitre 11, est la conceptualisation d'une approche relationnelle de l'émancipation. Contrairement aux conceptions libérales qui opposent autonomie et dépendance, nous avons observé comment l'émancipation authentique se construit dans et par les relations, non en dépit d'elles.

Cette conception relationnelle de l'émancipation se déploie selon plusieurs dimensions complémentaires : narrative (capacité à intégrer ses choix dans un récit cohérent), dialogique (construction dans l'échange avec autrui), institutionnelle (rôle du cadre comme support d'autonomie) et capacitaire (développement effectif des capacités d'agir). Elle permet de dépasser l'injonction paradoxale à l'autonomie qui caractérise de nombreux dispositifs d'insertion contemporains. L'expérience de Home Net Service montre comment une organisation peut créer les conditions d'une émancipation qui ne nierait pas la vulnérabilité constitutive de l'existence humaine, mais s'appuierait au contraire sur sa reconnaissance. Ce faisant, elle esquisse une voie alternative tant au paternalisme qui confisque l'autonomie qu'à l'abandon néolibéral qui individualise les responsabilités sans donner les moyens de les assumer.

Une nouvelle forme d'institution

Cette recherche menée au sein de Home Net Service dessine ainsi les contours d'une nouvelle forme d'institution : ni structure rigide imposant ses normes, ni simple cadre facilitant les interactions, mais véritable tiers médiateur capable de coudre et tenir ensemble protection et émancipation, appartenance et transformation. Une institution qui assume pleinement sa fonction de direction tout en créant les conditions d'une démarche de participation critique et constructive.

Les paradoxes que nous avons explorés apparaissent alors non plus comme des obstacles à surmonter mais comme le tissu même dont est faite la vie sociale structurée par le travail. C'est dans la capacité à habiter ces tensions, à les rendre fécondes,

que se joue la possibilité d'une communauté professionnelle émancipatrice.

Cette perspective pourrait s'inscrire dans la lignée de ce que Sandra Laugier et Albert Ogien (2014) ont conceptualisé comme le "principe démocratie" – proposant une conception de la démocratie qui ne se limite pas à une procédure de décision, mais qui s'étend à une forme de vie caractérisée par une attention aux relations ordinaires constituant le monde commun. Cette attention aux relations quotidiennes, aux gestes apparemment anodins, aux paroles échangées dans le flux du travail, constitue peut-être l'une des contributions les plus précieuses de Home Net Service à une réflexion plus large sur les conditions d'une vie démocratique.

Implications pour les organisations de l'économie sociale

Cette perspective ouvre des pistes pour repenser plus largement le rôle des organisations de l'économie sociale. En plus de leur mission spécifique d'insertion ou d'accompagnement, elles peuvent devenir des laboratoires où s'expérimentent de nouvelles manières de "faire communauté" dans un monde professionnel en mutation. (Dubar, 2000) Non pas en niant les tensions entre individuel et collectif, entre économique et social, mais en créant les conditions où ces tensions peuvent générer du nouveau. Dans le cadre de cette recherche, l'émancipation apparaît comme un processus qui ne se limite pas à une démarche individuelle, mais qui semble impliquer également une dimension collective de prise de conscience des conditions structurelles. (Freire, 1977)

L'expérience analysée tout au long de cette recherche ouvre des perspectives pour repenser le rôle des organisations de l'économie sociale face aux défis contemporains.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons identifier plusieurs dimensions particulièrement significatives :

- **La culture organisationnelle** : développer une culture qui reconnaît explicitement les tensions et les ambivalences inhérents au projet social, permettant ainsi leur élaboration collective plutôt que leur déni ;

- **Les pratiques d'accompagnement** : concevoir des dispositifs comme le *job coaching* non comme de simples outils techniques, mais comme des espaces où peuvent s'articuler appartenance et ouverture aux possibles ;
- **Les espaces de dialogue** : institutionnaliser des lieux et des temps où les difficultés, les doutes, les aspirations contradictoires peuvent être exprimés et travaillés collectivement ;
- **La formation** : penser la formation non seulement comme acquisition de compétences, mais comme espace de respiration et d'élargissement des horizons professionnels ;
- **La gouvernance** : développer des modes de gouvernance qui assument pleinement la fonction de direction tout en créant les conditions d'une participation effective aux décisions.

Ces pistes ne constituent pas un modèle à reproduire, mais plutôt des orientations à adapter en fonction des contextes spécifiques de chaque organisation. Elles invitent à penser le changement non comme l'application de recettes préétablies, mais comme un processus d'expérimentation collective guidé par le souci constant d'articuler protection et émancipation.

Limites et perspectives de recherche

Notre démarche participative, pour riche qu'elle soit, comporte également ses limites. La principale tient sans doute à la spécificité du contexte étudié : une entreprise d'insertion particulière, dans un secteur spécifique (les Titres-Services), à un moment donné de son histoire. La généralisation de nos conclusions à d'autres contextes organisationnels demande donc prudence et discernement.

Par ailleurs, notre recherche s'est principalement concentrée sur les dynamiques internes à l'organisation, laissant partiellement dans l'ombre les contraintes structurelles plus larges : politiques publiques d'emploi, évolutions du marché du travail, transformations des modes de vie. Ces dimensions mériteraient d'être explorées plus avant pour comprendre comment elles conditionnent les possibilités d'action des organisations de l'économie sociale.

Ces limites ouvrent autant de perspectives pour des recherches futures. Il serait notamment fécond d'approfondir :

- Les variations de ces dynamiques selon les secteurs d'activité et les types d'organisations de l'économie sociale ;
- Les articulations entre les pratiques organisationnelles internes et les politiques publiques d'insertion ;
- Les spécificités genrées des parcours d'émancipation professionnelle dans les métiers à prédominance féminine ;
- Les innovations pédagogiques en matière de formation professionnelle qui soutiennent ces démarches émancipatrices ;
- Le rôle des organisations sociales comme espaces de "résonance" dans un monde marqué par l'accélération et l'aliénation temporelle ;
- Les pratiques concrètes de "réenchantement" du travail et leurs effets sur l'engagement et le bien-être professionnel.

Une conception renouvelée de l'émancipation sociale

Le défi n'est donc pas tant de protéger les travailleur·euse·s de l'usure professionnelle que de construire des communautés suffisamment solides pour que cette usure puisse être discutée collectivement. Des communautés où la reconnaissance de nos interdépendances n'empêche pas l'autonomie, où la protection institutionnelle soutient l'émancipation, où l'appartenance nourrit la capacité au changement.

Cette recherche met en lumière un constat souvent négligé : les institutions peuvent être appréhendées non comme des structures rigides imposant leur domination, mais comme des constructions collectives en évolution constante. L'expérience de Home Net Service illustre comment une organisation peut simultanément assumer des fonctions apparemment contradictoires – protéger et émanciper, poser un cadre et ouvrir des possibles, reconnaître les vulnérabilités tout en développant les capacités. Cette articulation entre appartenance et transformation ne cherche pas à résoudre les contradictions dans une synthèse artificielle, mais s'incarne dans des pratiques quotidiennes qui transforment ces paradoxes en leviers de changement social.

La recherche participative elle-même incarne cette conception de l'émancipation collective. Elle a constitué un espace où les savoirs ont émergé d'un processus de recherche partagé, abolissant la distinction traditionnelle entre celles et ceux qui savent et celles et ceux qui font. Aides-ménagères, membres de l'encadrement, intervenant·e·s du C.D.G.A.I. – toutes et tous sont devenus co-chercheur·euse·s dans une expérience qui matérialisait déjà la transformation qu'elle visait à comprendre.

Dans un contexte de fragmentation du travail et d'affaiblissement des protections collectives, l'expérience analysée dans cette recherche suggère des perspectives institutionnelles alternatives qui méritent d'être explorées : celle d'organisations qui, en cultivant un équilibre entre cadre structurant et reconnaissance des singularités, semblent pouvoir créer paradoxalement les conditions d'une émancipation authentique – non pas contre les liens qui nous constituent, mais à travers eux et avec eux, dans un mouvement où la vulnérabilité reconnue devient le terreau même de notre puissance d'agir collective.

Bibliographie thématique

Introduction à la bibliographie thématique

La bibliographie que nous proposons est organisée selon une progression thématique qui accompagne la lectrice et le lecteur dans l'exploration des multiples dimensions de l'économie sociale et des métiers de l'accompagnement. Plutôt qu'une simple liste alphabétique, nous avons privilégié un classement qui reflète l'architecture conceptuelle de notre recherche et facilite son utilisation tant par les chercheur·euse·s que par les professionnel·le·s du secteur social et de l'insertion.

Cette organisation suit une logique qui va des fondements théoriques aux applications pratiques. Elle débute par l'analyse stratégique des organisations permettant de saisir les logiques d'action et d'appartenance qui structurent la vie collective. Elle se poursuit avec l'approche réflexive et pragmatiste qui révèle comment se construisent les expertises professionnelles dans la confrontation au réel.

Le parcours continue avec la psychodynamique du travail qui éclaire les tensions entre engagement et épuisement, avant d'aborder les questions d'émancipation et de justice sociale centrales dans les processus d'insertion. Les sections suivantes explorent les théories du care et de la vulnérabilité qui interrogent nos interdépendances fondamentales, puis analysent l'accélération sociale qui questionne les conditions contemporaines du travail porteur de sens.

L'organisation se concentre ensuite sur la construction identitaire et les représentations sociales qui façonnent les communautés professionnelles, avant d'examiner les enjeux d'insertion et de transformation sociale qui traversent les entreprises sociales, pour conclure sur les questions de réenchantement et de communauté qui interrogent les formes contemporaines du lien social au travail.

1. Fondements théoriques : analyse des organisations et logiques d'action

Bernoux Philippe

- (2014/1985), *La sociologie des organisations : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil – Propose une approche théorique et pratique des organisations pour éclairer les dynamiques décrites dans le livret, notamment concernant l'articulation entre différentes logiques d'action.

Crozier Michel et Friedberg Erhard

- (2014/1977), *L'acteur et le système*, Paris, Points Essais – Développe l'analyse stratégique des organisations et permet de mieux comprendre comment se construisent et se négocient les règles qui organisent la vie collective au sein de l'entreprise d'insertion.

Friedberg Erhard

- (1998/1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil – Approfondit l'analyse des dynamiques observées, notamment concernant l'articulation entre logiques d'action individuelles et construction collective du sens, entre stratégies des acteurs et structuration organisationnelle.

Weber Max

- (2007/1921), *Économie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Pocket – Établit les différents types de rationalité qui éclairent les logiques d'action et conceptualise les formes de domination légitime.
- (1959), *Le savant et le politique*, (J. Freund, Trad.), Paris, Plon – Distingue l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction qui font écho aux tensions éthiques des travailleurs sociaux.

2. Approche réflexive et pragmatisme démocratique

Barbier Jean-Marie

- (2011), *Vocabulaire d'analyse des activités*, Paris, PUF – Propose des outils conceptuels pour analyser l'activité, rejoignant l'idée du texte que "l'intelligence est toujours située".
- (2013), *Expérience, apprentissage, éducation*, Paris, PUF – Analyse les notions d'expérience et d'apprentissage expérientiel dans la construction des compétences professionnelles.

Dewey John

- (2010/1927), *Le Public et ses problèmes*, Paris, Folio Gallimard – Établit les bases d'une conception démocratique participative et explique comment les publics se constituent autour de problèmes partagés pour développer la dimension politique de l'enquête collective.

Laugier Sandra et Ogien Albert

- (2014), *Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique*, Paris, La Découverte – Conceptualise une conception de la démocratie qui s'étend à une forme de vie caractérisée par une attention aux relations ordinaires constituant le monde commun.

Schön Donald A.

- (1993), *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Éditions Logiques – Conceptualise la pratique réflexive et permet de comprendre comment les professionnel-le-s développent une expertise issue de la confrontation réflexive avec les situations complexes rencontrées.

Zask Joëlle

- (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Lormont, Le Bord de l'eau – Analyse les critères permettant de distinguer les formes de participation démocratique constructives de celles qui sont superficielles ou manipulatrices.

3. Psychodynamique du travail et engagement professionnel

Dejours Christophe

- (2022/2010), *Le facteur humain*, Que sais-je ?, Paris, PUF – Développe une conception du travail comme activité de coopération et de construction des règles, éclairant particulièrement les dynamiques de collaboration et de conflictualité.
- (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil – Explore les mécanismes de défense collectifs qui font écho à la fonction protectrice de l'institution.
- (2013/2009), *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot – Examine la fonction émancipatrice du travail quand l'institution joue son rôle protecteur.

de Gaulejac Vincent

- (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Seuil – Analyse les paradoxes du management contemporain et leurs effets sur l'engagement professionnel.
- de Gaulejac Vincent et Aubert Nicole
- (2007/1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil – Décrit l'épuisement professionnel lié à l'engagement excessif et aux injonctions contemporaines à la performance.

4. Émancipation, reconnaissance et justice sociale

Fraser Nancy

- (2005), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte – Articule reconnaissance culturelle et redistribution économique dans une approche bidimensionnelle de la justice particulièrement éclairante pour les organisations sociales.

Freire Paulo

- (1977/1968), *Pédagogie des opprimés*, Paris, F. Maspéro – Explore les contradictions dans les processus d'émancipation et développe une approche révolutionnaire de l'éducation basée sur le dialogue et la praxis.
- (1973), *L'éducation : pratique de la liberté*, Paris, Éditions du Cerf – Conceptualise la conscientisation comme processus d'émancipation collective et de transformation sociale.

Honneth Axel

- (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf – Éclaire les processus de reconnaissance dans le travail et développe une théorie des trois sphères de reconnaissance nécessaires à la construction identitaire.
- (2008), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte – Analyse les pathologies sociales liées au déficit de reconnaissance dans les sociétés contemporaines.
- (2013), *Un monde de déchirements. Théorie critique, psychanalyse, sociologie*, Paris, La Découverte – Examine les paradoxes de l'émancipation en contexte néolibéral.

Nussbaum Martha

- (2012), *Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?*, Paris, Flammarion – Développe l'approche des capabilités qui inspire une conception capacitaire de l'émancipation centrée sur le développement effectif des capacités d'agir.

Rancière Jacques

- (1987), *Le maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard – Propose une conception de l'émancipation qui ne passe pas par la transmission d'un savoir du maître à l'élève, mais par la création des conditions où chacun-e peut développer sa propre puissance de penser.

Sen Amartya

- (2010), *L'idée de justice*, Paris, Flammarion – Fonde l'approche des capabilités et propose une conception de la justice centrée sur les libertés réelles plutôt que sur les seules libertés formelles.

5. Care, vulnérabilité et interdépendance

Fleury Cynthia

- (2019), *Le Soin est un humanisme*, Paris, Gallimard – Explore la résistance créatrice aux logiques de simplification dans les métiers de l'accompagnement et réhabilite la dimension politique du soin.

Garrau Marie

- (2018), *Politiques de la vulnérabilité*, Paris, CNRS Éditions – Invite à concevoir l'autonomie non comme l'absence de dépendance, mais comme la capacité à négocier les termes de nos interdépendances fondamentales.

Molinier Pascale

- (2013), *Le travail du care*, Paris, La Dispute – Analyse comment les savoir-faire développés dans les métiers du care restent souvent invisibilisés, particulièrement dans les secteurs à prédominance féminine.

Pelluchon Corine

- (2018), *L'Autonomie brisée. Bioéthique et philosophie*, Paris, PUF – Développe une "éthique de la considération" où la vulnérabilité devient la condition d'une relation authentique plutôt qu'une faiblesse à surmonter.

Pépin Charles

- (2021), *La Confiance en soi, une philosophie*, Paris, Allary Éditions – Examine la construction collective de la confiance en soi et sa dimension relationnelle.

Tronto Joan

- (2009/1993), *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris, La Découverte – Reconceptualise notre interdépendance fondamentale comme point de départ d'une conception plus réaliste et plus juste des relations sociales.

6. Temporalités du travail : accélération et résonance

Rosa Hartmut

- (2020), *Rendre le monde indisponible*, (Mannoni Olivier, Trad.), Paris, La Découverte – Explore les conditions de disponibilité au monde nécessaires aux relations de résonance et à l'expérience du sens.

- (2018), *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, (Zilberfarb Sacha, Trad.), Paris, La Découverte – Conceptualise l'importance des relations significatives au travail et permet de dépasser l'analyse en termes de simple reconnaissance ou d'appartenance.
- (2012), *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, (Chaumont Thomas, Trad.), Paris, La Découverte – Analyse les effets de l'accélération sociale sur l'engagement au travail et les conditions de possibilité des relations résonnantes.
- (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, (Renault Didier, Trad.), Paris, La Découverte – Enrichit la compréhension des tensions temporelles qui traversent l'organisation en montrant comment elles s'inscrivent dans des processus d'accélération plus larges.

7. Identité professionnelle et socialisation

Dubar Claude

- (2015/1991), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin – Conceptualise l'identité professionnelle comme processus relationnel et biographique en constante reconstruction à travers des transactions biographiques et relationnelles.
- (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF – Analyse les transformations des identités professionnelles dans un contexte d'incertitude et de fragmentation des parcours.

8. Représentations sociales et dynamiques de groupe

Abrieux Jean-Claude

- (2016/1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF – Présente la théorie du noyau central des représentations sociales et analyse les représentations partagées structurant l'appartenance au groupe.

Abrieux Jean-Claude et Deschamps Jean-Claude

- (2003/1996), *Exclusion sociale, insertion et prévention*, Paris, Erès – Aborde la problématique de l'insertion professionnelle sous l'angle des représentations sociales et de leurs transformations.
- Adell Nicolas
- (2011), *Anthropologie des savoirs*, Paris, Armand Colin – Examine la transmission des savoirs dans les communautés de pratique avec une perspective anthropologique attentive aux dimensions incarnées et sociales des savoirs.
- De Visscher Pierre
- (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, PUF – Retracer l'évolution de la dynamique des groupes et offre un cadre théorique qui résonne avec l'approche méthodologique développée, notamment les apports de Kurt Lewin.

9. Insertion professionnelle et transformations du social

Jorro Anne

- (2009), *La reconnaissance professionnelle en éducation : évaluer, valoriser, légitimer*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa – Explore les dynamiques de reconnaissance au travail et propose une conception de l'évaluation comme espace de dialogue et de reconnaissance mutuelle.

Laville Jean-Louis et Frère Bruno

- (2022), *La fabrique de l'émancipation. Repenser la critique du capitalisme à*

partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaires, Paris, Seuil – Étudie comment les organisations alternatives de l'économie sociale et solidaire tentent de "réenchanter" l'économie en y réintroduisant des valeurs démocratiques.

Mezzena Sylvie et Vrancken Didier

- (2020), *Connaître le travail social, connaître avec le travail social*, SociologieS, Théories et recherches, Association internationale des sociologues de langue française (AISLF) – Pense les questions posées par la construction de l'expertise du travail social avec le pragmatisme et la vision politique émancipatrice de John Dewey.

Vrancken Didier

- (2011), *De la mise à l'épreuve des individus au gouvernement de soi*, dans *Mouvements*, n° 65 – Examine l'articulation entre protection institutionnelle et autonomisation et permet de situer les observations dans le cadre des transformations contemporaines du travail social.
- (2010), *Le Nouvel Ordre protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique*, Parangon – Analyse la transformation des dispositifs de protection sociale et montre comment les tensions entre protection et émancipation s'inscrivent dans des transformations profondes des modes de régulation sociale.

10. Réenchantement et communauté

Adell Nicolas

- (2023), Communauté, appartenance, identité, dans Gefen Alexandre (sous la dir.), *Un monde commun. Les savoirs des sciences humaines et sociales*, Paris, CNRS Éditions – Définit communauté, appartenance et identité comme des façons « de se reconnaître les uns les autres, de partager collectivement des langues, des goûts, des valeurs, des pratiques : des façons de faire monde en commun ».

Gauchet Marcel

- (1985), *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard – Développe l'idée que les sociétés modernes cherchent à générer du sens après la "sortie de la religion" et éclaire les tentatives de réenchantement.

Maffesoli Michel

- (2007), *Le réenchantement du monde. Une éthique pour notre temps*, Paris, Perrin – Analyse les nouvelles formes de socialité et le retour de l'émotion collective comme réactions au rationalisme moderne.

Starhawk

- (2015/1982), *Rêver l'obscur. Femmes, magie et politique*, Paris, Cambourakis – Propose une réappropriation de la dimension enchantée comme outil de transformation sociale et reconceptualise le pouvoir comme "pouvoir-du-dehors" et "pouvoir-avec".

11. Références méthodologiques spécifiques

Muyshondt Marie-Anne, Danse Cédric, Morrier Denis

- (2022), *Titres-Services : Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et Home Net Service*, C.D.G.A.I.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0) 4 366 06 63

info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

Reconnaître pour transformer

Le rôle des institutions dans l'émancipation des travailleur·euse·s

« Pourquoi continuer à travailler dans un secteur qui peut nuire à sa santé ? »

Cette interrogation, au cœur d'une recherche participative entre Home Net Service et le C.D.G.A.I., révèle un paradoxe troublant : les organisations à finalité sociale voient leurs travailleur·euse·s confronté·e·s à une usure croissante, malgré la dimension porteuse de sens de leur mission.

Comment une institution peut-elle devenir un véritable "tiers protecteur" – ni structure figée, ni simple facilitateur, mais médiateur capable de conjuguer protection et émancipation ?

Au fil des pages se dessine une voie originale : celle d'une communauté professionnelle où la reconnaissance de nos interdépendances devient condition d'autonomie, où la vulnérabilité partagée forge des liens authentiques.

Une publication qui propose aux acteur·rice·s de l'économie sociale des pistes concrètes pour repenser le rôle de leurs institutions dans un monde du travail en mutation.