

# **ESAT DE DEMAIN : vers des organisations capacitantes**

Monique Combes-Joret

► **To cite this version:**

Monique Combes-Joret. ESAT DE DEMAIN : vers des organisations capacitantes : RAPPORT DE RECHERCHE décembre 2020, Chaire ESS, Laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne Ardenne, France. [Rapport de recherche] Université de reims Champagne-Ardenne; Chaire ESS - Regards. 2020. hal-03039272

**HAL Id: hal-03039272**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03039272>**

Submitted on 15 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# ESAT de DEMAÏN

## Vers des organisations capacitantes

### Sous la direction de

Monique Combes-Joret  
Maître de conférences HDR  
en sciences de Gestion

Laboratoire REGARDS (EA 6292)  
Professeure associée à la Chaire ESS

Rapport de recherche  
2017-2020

### Avec la participation de

Laurent Carrié  
Marie-Pierre Donnadille  
Khamthong Kaiym  
Nadine Nonain



Pour citer ce rapport :

COMBES-JORET, Monique (dir), (2021), "ESAT de DEMAIN : vers des organisations qualifiantes", Rapport de Recherche, Chaire ESS, Université Reims Champagne Ardenne.

Rapport imprimé avec le concours du Département de la Marne

Mis en presse janvier 2021

## Remerciements

*Nous tenions à remercier chaleureusement toutes les personnes du « milieu ordinaire » et « extraordinaire » qui nous ont fait confiance, nous ont ouvert leurs portes et ont répondu à nos questions.*

*Nous remercions tout particulièrement les personnes en situation de handicap, les équipes de professionnel(les), les directions des 10 E.S.A.T. que nous avons pu rencontrer entre 2018 et 2020 et qui ont nourri nos réflexions.*

\*\*\*\*\*

*« Il est permis de rêver des futurs alternatifs. C'est même la signature humaine que de se projeter dans l'avenir, inventer des bifurcations, construire des utopies et s'en servir comme phare pour avancer dans le temps » (Lhéréty, 2017).*



## Préambule

Le projet de recherche « E.S.A.T. de DEMAIN » est né de la rencontre d'une volonté d'aller de l'avant de professionnel(les) engagé(es) dans la direction et l'accompagnement d'E.S.A.T. et d'une intention de recherche portée conjointement par ces professionnel(les) et une chercheuse de la Chaire E.S.S. de l'U.R.C.A., membre du laboratoire de recherche en économie et gestion REGARDS (EA6292).

Cette volonté s'est concrétisée non seulement par la signature d'une convention de collaboration de recherche (un cadre éthique négocié et accepté de tous) mais aussi par le dégagement d'un financement propre, mettant l'équipe de recherche à l'abri des impératifs externes et injonctions de toutes sortes émanant de décideurs publics et/ou de financeurs externes.

Cette absence de « commande publique » nous a donné à la fois une grande liberté, mais aussi une lourde responsabilité de restituer, à toutes les personnes engagées dans ce projet de recherche, de l'information valide scientifiquement, contribuant à les aider à faire des choix responsables, avec une préoccupation de « justice cognitive » (Visvanathan, 2009).

Ce premier contrat<sup>1</sup> a offert l'opportunité aux partenaires de ce projet de renforcer, au travers de l'analyse des pratiques et des discours des acteurs(trices) de terrain, leur expertise sur les modèles d'organisation et les logiques d'action des professionnel(les) et des publics en présence dans les E.S.A.T. et, plus largement, celles des structures et des institutions de l'économie sociale et solidaire.

Cette expertise est destinée à nourrir les choix stratégiques sur les territoires et au-delà les politiques publiques en matière de handicap et d'insertion.

Ce rapport et l'ouvrage qui va suivre ont vocation à susciter des échanges et à faire bouger les lignes, que ce soit dans la sphère de la recherche ou dans celle des acteurs et actrices de terrain.

---

<sup>1</sup> Le contrat initial signé pour la période de 2017 à 2020 a été prolongé pour 3 années supplémentaires (2020-2023).



## L'équipe de recherche

### Responsable scientifique :

**Monique COMBES-JORET** est maîtresse de conférences H.D.R. en sciences de gestion à l'Université de Reims Champagne Ardenne (U.R.C.A.), chercheuse au laboratoire REGARDS et Professeure associée à la Chaire E.S.S. de l'U.R.C.A. Elle est directrice de l'Institut du Management de Champagne Ardenne. Elle est également responsable du Master Management des Organisations du secteur sanitaire et social et du Master Management des Unités de Soins. Ses recherches portent sur les transformations organisationnelles, le management des équipes et l'accompagnement du changement, notamment dans les entreprises de l'E.S.S. Elle intervient également auprès d'institutions sanitaires et sociales dans le cadre de formations et d'accompagnements au changement.

### Co-chercheur(es) :

**Laurent CARRIE** est consultant et formateur. Gérant du Cabinet Carrié Conseil Formation, il accompagne la recherche de sens et le management collaboratif dans la conduite du changement des organisations médico-sociales. Diplômé en Management de la Chaire Économie Sociale du C.N.A.M. de Paris, il est également expert évaluateur habilité par la Haute Autorité de Santé. Directeur, il a créé et dirigé plusieurs établissements médico-sociaux en France et à l'étranger. Ergothérapeute D.E, titulaire du D.U. Traumatismes Cranio-cérébraux, il est aussi un spécialiste de la rééducation et de la compensation du handicap.

**Marie-Pierre DONNADILLE** est Directrice de l'E.S.A.T. et de la S.A.S.<sup>2</sup> L'Envol à Mantes-la-Ville de l'association Délos Apei 78 dont le siège social est situé à Thoiry dans les Yvelines. Diplômée en Management de la Chaire Économie Sociale du C.N.A.M. de Paris et en Psychologie sociale et du travail de l'université de Toulouse. Après avoir exercé en cabinet conseil, elle s'est dirigée dans le secteur de l'E.S.S.

**Khamthong KAIYM** est Directeur Adjoint de l'E.S.A.T. L'Envol à Mantes-la-Ville et Directeur de développement des E.S.A.T. de Délos pour l'association Délos Apei 78, dont le siège social est situé à Thoiry dans les Yvelines. Diplômé d'un BTS Force de vente, d'une licence en Marketing et communication, d'un 3ème cycle universitaire en management et marketing des structures de l'économie sociale et d'une certification professionnelle de Niveau 1 de dirigeant de l'économie médico-sociale. Après une première partie de carrière dans le domaine du marketing, commerce et communication en entreprise, il exerce ses fonctions de dirigeant depuis plus de 10 ans dans le secteur de l'E.S.S.

**Nadine NONAIN** est Directrice Générale de l'Association « Les ANTES » et de l'A.P.E.I. de Vitry-Le-François dans la Marne (51). Ces associations accueillent et accompagnent des personnes en situation de handicap par des dispositifs multiples. Après une première partie de carrière comme praticienne de santé, des études de sociologie jusqu'au D.E.A. à l'Université de PARIS VIII et une certification à la Direction d'E.S.M.S., elle a dirigé plusieurs structures sociales et médico-sociales (dont la M.D.P.H. 51), mis en place des dispositifs innovants dans le cadre des Politiques de la Ville en Santé-précarité-handicap et a participé à des recherches-actions européennes sur la santé communautaire et la précarité.

---

<sup>2</sup> S.A.S. : La Section d'Adaptation Spécialisée est un service adossé à l'E.S.A.T., financé par le département et accueillant des personnes adultes handicapées sur une période déterminée, avant, pendant ou après leur entrée en E.S.A.T.



## SOMMAIRE

<b>Introduction : Le contexte et les enjeux des E.S.A.T.</b>	11
<b>Chapitre 1 : Une démarche de recherche fondamentale implicitive et applicative : la recherche partenariale</b>	17
<b>1. La méthode et les méthodes : Un parti pris pour une épistémologie participative radicale, cohérente avec l'E.S.S.</b>	18
1.1. De la recherche-action (RA)	18
1.2. À la recherche partenariale	18
1.3. Vers une recherche émancipatrice	19
<b>2. Une méthodologie visant l'intelligibilité de situations complexes</b>	20
2.1. Le recours à la méthode des cas : une stratégie à part entière	20
2.2. La sélection des cas et saturation	20
2.3. Le recueil et le traitement des données	20
<b>3. Le phasage de l'étude</b>	24
3.1. La phase initiale : co-construction d'un cadre éthique et accepté par tous	24
3.2. Le comité de pilotage, comité de suivi et l'agent de mobilisation des connaissances	25
3.3. La phase de réalisation	26
3.4. La phase de diffusion et de valorisation (2020-2023)	26
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique : un travail émancipateur et une organisation capacitante à quelles conditions ?</b>	29
<b>1. Le travail vecteur de sens et d'inclusion</b>	31
<b>2. Les avancées et les limites des 3 modèles socio-productifs des ESAT traditionnels</b>	34
<b>3. Vers un 4<sup>ème</sup> modèle d'organisation du travail capacitant</b>	35
<b>Chapitre 3 : Les principaux résultats de la recherche (2017-2020)</b>	39
<b>1. Ce que le travail peut faire : accéder à une vie meilleure</b>	39
<b>2. Des modes de management bienveillants</b>	42
<b>3. Vers des formes d'organisations capacitantes</b>	43
<b>Chapitre 4 : Discussion et pistes de recherche</b>	47
<b>1. Pour une inclusion raisonnée</b>	48
<b>2. Le milieu de travail protégé pour penser l'avenir du travail autonome selon Gorz</b>	49
<b>3. La nécessité d'alignement des politiques publiques</b>	50
<b>Conclusion : un nouveau mode de production des connaissances</b>	53
<b>1. Des E.S.A.T. en transition</b>	53
<b>2. Une démarche de recherche partenariale : l'apport majeur de la contextualisation</b>	54
<b>Références bibliographiques</b>	57
<b>Annexe scientifique du contrat de recherche (extrait)</b>	61



## Introduction : Le contexte et les enjeux des E.S.A.T.

*Ce premier rapport se veut une présentation non seulement des principaux résultats mais aussi de la démarche initiée dans le cadre du programme de recherche intitulé « E.S.A.T. de DEMAIN ». Il couvre la période allant de septembre 2017 à Juin 2020, correspondant à la convention de recherche signée entre la Chaire E.S.S de l'Université de Reims, Carre Conseil Formation et les Associations DELOS APEI 78 et LES ANTES, sous la responsabilité scientifique de Monique COMBES-JORET, Maître de conférences Habilitée à diriger des recherches.*

*En raison de l'épidémie liée à la COVID-19, la convention initiale a été prolongée de 3 ans (2020-2023), afin de finaliser l'étude et, plus précisément, de réaliser la 3ème phase correspondant à la diffusion et valorisation des résultats de cette recherche en France et à l'international (Europe et Québec).*

Les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (E.S.A.T.) sont des structures médico-sociales qui assurent une double mission de mise au travail et de protection des personnes en situation de handicap (P.S.H.), qui ne peuvent pas travailler en milieu dit « ordinaire ». Le rapport de l'IGAS (2020) fait état de 1 260 établissements de 117 908 places recensées en France en septembre 2019 par l'Agence de services et de paiement (les précédents chiffres de la D.R.E.E.S. recensaient 1 400 établissements et 122 600 places).

Anciennement dénommés C.A.T. (Centre d'Aide par le Travail) en 2014, les E.S.A.T. sont des structures médico-sociales originales à plusieurs titres :

- Ils accueillent en journée des adultes vivant avec un handicap, qui ne leur permet pas, momentanément et le plus souvent durablement, de travailler dans une entreprise ordinaire, une entreprise adaptée ou même de mener une activité professionnelle indépendante ;
- Le travail y est conçu comme un support de développement des habilités et de la sociabilité des personnes en situation de handicap, voire un vecteur de rétablissement pour les personnes avec des troubles psychiques ; il doit être adapté aux aspirations et aux capacités évolutives des personnes accueillies ;
- Les Travailleurs Handicapés sont des usagers d'établissements médico-sociaux et signent avec les E.S.A.T. un contrat de soutien et d'aide par le travail. Ils n'ont pas le statut de salarié et ne relèvent pas du droit du travail, sauf pour les dispositions qui concernent l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail. Toutefois, en vertu du décret du 16 juin 2006, la qualité de travailleur handicapé s'accompagne de certains droits comme les congés, l'autorisation d'absence, la formation, la validation des acquis de l'expérience, l'affiliation à un régime de prévoyance et des primes

d'intéressement. Les Travailleurs Handicapés d'E.S.A.T. perçoivent une rémunération garantie dont le montant est compris entre 55% et 110% du S.M.I.C.

- Les E.S.A.T. s'engagent également (en reprenant les termes du décret n° 2006-1752 du 23 décembre 2006) à mettre en œuvre toute action d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires, de formation professionnelle, susceptibles de favoriser le développement des compétences et du parcours professionnel des personnes accueillies au sein du milieu protégé ou vers le milieu ordinaire de travail, ainsi qu'à proposer des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant aux aspirations personnelles et aux besoins des personnes accueillies.
- Ils ont également un financement hybride particulier, voire unique, reposant sur un premier budget sur fonds publics qui couvre les charges de personnel et d'accompagnement des travailleurs handicapés ainsi qu'une partie de la rémunération des usagers et un second budget commercial (dépendant de leurs activités marchandes) qui sert à compléter la rémunération des travailleurs handicapés, leur formation professionnelle, ainsi qu'à supporter les charges de production. Ils sont, pour leurs activités marchandes, confrontés ainsi aux lois du marché et de la concurrence.
- Ils sont, pour leur majeure partie, gérés par des associations (association de parents ou de personnes en situation de handicap ou d'autres associations loi 1901 : U.N.A.P.E.I., L'A.D.A.P.T., A.P.F. ...), et comme d'autres organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, peuvent rencontrer des problématiques liées à la gouvernance associative (professionnalisation, taille critique, ...).

Ces caractéristiques en font, pour reprendre les termes de Claveranne<sup>3</sup> et al. (2011 : 14), **un objet d'étude particulièrement original et complexe** : tout à la fois, établissement médico-social (statut réaffirmé par la loi de 2005), avec une double mission de protection de personnes « vulnérables » et de mise au travail et entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire, avec des ateliers et activités de production de biens et de services marchands.

Les E.S.A.T. se trouvent ainsi depuis plusieurs années **au carrefour de changements profonds** dans leur environnement législatif et socio-économique :

- Leurs productions se trouvent en concurrence directe sur les marchés avec les entreprises classiques (privées à but lucratif) et sont notamment touchées par les délocalisations (Toche, 2017<sup>4</sup>). Ils sont ainsi amenés à trouver de nouveaux

---

<sup>3</sup> CLAVERANNE (coll.) Favoriser l'accompagnement et la formation en E.S.A.T., fev.2011, Etude Observatoire et U.N.I.F.A.F. Rhône-Alpes

<sup>4</sup> Toche, Lolita. « L'impact des délocalisations : l'exemple de l'Etablissement et Service d'Aide par le travail (E.S.A.T.) de l'association Marie PIRE », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 26, no. 2, 2017, pp. 86-97

débouchés et de nouvelles activités qui restent en lien avec l'évolution des publics qu'ils accueillent.

- Le profil des travailleurs en E.S.A.T. a beaucoup évolué depuis leur création dans les années 50 et plus encore depuis 2005 avec la reconnaissance du handicap psychique. D'une majorité de personnes avec une déficience intellectuelle venant d'I.M.E. (Institut Médico-Educatif), les E.S.A.T. ont peu à peu vu leurs publics se diversifier et accueillir des personnes avec des troubles associés, des problématiques dues au vieillissement, des personnes avec handicaps psychiques et un public jeune présentant des troubles du comportement n'ayant pas connu l'institutionnalisation.
- Les places en E.S.A.T. sont sous tension (avec le moratoire sur les créations de places datant de 2013 (pour des raisons budgétaires) entraînant des files d'attentes. Les financements des E.S.A.T. sont de plus en plus contraints.

Ces différentes transformations posent la question de l'évolution du financement des E.S.A.T. (rapport du Sénat 2015, loi avenir 2018), **mais au-delà du financement, interrogent leur modèle d'organisation et de développement pour pouvoir répondre aux besoins croissants des publics accueillis.**

Dans ce projet de recherche sur les E.S.A.T. de DEMAIN, nous avons choisi **la dynamique de l'organisation** comme champ d'investigation (Desreumaux, 2005) et sommes rentrés dans deux séries de questionnements : la nature des transformations des E.S.A.T. et les contextes d'émergence de nouvelles formes d'organisation observées.

**La question de l'organisation des E.S.A.T.** peut s'appréhender à **différents niveaux imbriqués** : au plus près des activités et du travail des membres de l'organisation (que ce soit des personnes en situation de handicap accueillies ou des professionnel(les), au niveau des choix stratégiques effectués par les équipes de direction ou encore au niveau des politiques publiques.

Le modèle français d'institutionnalisation (100 000 enfants et 200 000 adultes) a été très clairement critiqué par la rapporteuse de l'O.N.U. en 2017 « *Il n'existe pas de « bons établissements » dans la mesure où tous imposent un mode de vie donné, qui entrave la capacité de l'individu à mener une vie décente sur la base de l'égalité avec les autres* » (Devandas-Aguilar, 2017, rapporteuse O.N.U. sur les droits des personnes handicapées). La France a certes ratifié, en 2010, la convention relative aux droits des personnes handicapées mais accuse du retard dans la suppression des obstacles qui entravent la participation effective des personnes handicapées et leurs possibilités de vivre comme elles le souhaitent, que ce soit en termes de mobilité ou d'accessibilité aux différents lieux et activités de vie, d'habitat, de culture et de travail selon ce rapport.

Cette critique de l'O.N.U. d'une approche perçue comme « ségrégative » du handicap (les personnes en situation de handicap étant cantonnées à travailler en E.S.A.T.) questionne le

fonctionnement et la légitimité d'un secteur protégé. En France, elle ne semble pas pleinement partagée par l'I.G.A.S. (parutions en octobre 2019 et octobre 2020) qui rappelle le rôle difficilement remplaçable de dispositifs d'emplois protégés, y compris dans des pays comme la Suède revendiquant une société totalement inclusive (I.G.A.S, 2020 : 181).

Même si les conclusions des rapports de l'I.G.A.S. affirment la double fonction des E.S.A.T. (espace de transition vers le milieu ordinaire et lieu pérenne d'accueil) et leurs rôles dans l'inclusion sociale et professionnelle d'une population particulièrement touchée par l'inactivité et le chômage, la volonté de l'Etat français de mettre le cap vers des entreprises inclusives (loi avenir de septembre 2018) les interpelle directement.

Face à la pluralité des E.S.A.T. (en termes de tailles, publics accueillis, activités, territoires, partenariats, ...) et la variété des réponses possibles aux contraintes de l'environnement, face aux multiples enjeux que recouvre leur développement, notre projet de recherche poursuit plusieurs objectifs :

- Repérer les E.S.A.T. qui s'engagent volontairement dans des **voies de développement originales**, alternatives, créatives pour répondre à leurs missions, sans nécessairement communiquer sur leurs structures et les pratiques innovantes dans ce domaine.
- Comprendre dans quelle **logique organisationnelle** ces établissements se situent, en repérant les postulats sur le handicap et les valeurs explicites ou non portées par les associations et les directions générales, mais aussi les structures, dispositifs, processus et modes d'interaction qui s'expriment au quotidien.
- Dessiner un **idéotype de l'E.S.A.T. de DEMAIN**, ni un idéal à atteindre, ni un modèle à suivre mais bien un tableau homogène de pensée (WEBER, 1992) permettant d'éclairer les responsables et professionnel(les) qui y travaillent et au-delà les politiques publiques en matière de handicap et d'insertion.

Quatre parties composent ce document et permettent de suivre le cheminement de notre projet de recherche.

- Dans un premier chapitre, nous exposerons notre méthodologie et le recours à la méthode des cas comme stratégie de recherche à part entière.
- Dans un deuxième chapitre, nous brosserons le cadre théorique d'un travail émancipateur et d'une organisation capacitante.
- Puis dans un troisième chapitre, nous présenterons les principaux résultats de cette étude et mettrons notamment en lumière les initiatives inspirantes et les modèles novateurs que nous avons pu étudier.

- Dans un dernier chapitre, nous discuterons des enseignements à en tirer tant sur un plan théorique qu'en matière de politiques publiques.
- La conclusion de ce rapport sera consacrée à une synthèse des 3 années de la saison 1 (2017-2020) et aux perspectives ouvertes pour la saison 2 (2020-2023) de cette aventure humaine qu'est la recherche partenariale.



## Chapitre 1 : Une démarche de recherche fondamentale implicative et applicative : la recherche partenariale

Depuis plusieurs années, nous nous sommes lancées dans l’aventure de la recherche participative et, à la suite de Gillet et Tremblay (2017), notre ambition est de contribuer aujourd’hui à en faire un objet de recherche (Combes-Joret, 2021, R.I.U.E.S.S. Clermont-Ferrand).

Ce premier chapitre porte sur « la fabrique » d’une recherche action participative s’intéressant aux modèles socio-économiques des E.S.A.T. En ouvrant la boîte noire de la recherche, il a pour ambition de contribuer au développement et à la reconnaissance d’une recherche fondée sur la co-construction de savoirs scientifiques et, plus avant, sur une épistémologie radicale<sup>5</sup> de la connaissance ancrée sur une justice cognitive (Juan, 2019).

Au-delà de la construction des conditions d’une réelle mobilisation des participant(es) qui ne sont pas des chercheurs(es) professionnels(les) mais des praticiens(nes) ou encore des chercheurs(es) « occasionnels(les) », nous apporterons des éléments de réflexion sur la légitimité scientifique de ces démarches participatives, ainsi que le rapport des chercheur(es) à l’engagement et à l’impératif d’objectivité dans les recherches participatives.

Ce type de recherche interroge en effet les canons de la science « normale » et son développement requiert une reconnaissance politique. La recherche partenariale québécoise en économie sociale a bénéficié d’un appui gouvernemental important et d’une institutionnalisation au travers de l’Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ES). C’est clairement une dimension qui manque à la recherche participative en France et possiblement un chantier pour les réseaux de recherche en E.S.S.

---

<sup>5</sup> “Nous désignons par le terme d’épistémologies radicales les courants de pensée qui articulent étroitement les revendications pour la pluralisation des systèmes de connaissances à la réduction des inégalités sociales et la lutte contre les discriminations” (Juan, 2019).

## **1. La méthode et les méthodes : Un parti pris pour une épistémologie participative radicale, cohérente avec l'E.S.S.**

La méthode, que nous avons mise en œuvre, s'inscrit dans une épistémologie qualifiée parfois de radicale en ce qu'elle revendique « la pluralisation des systèmes de connaissances à la réduction des inégalités sociales et la lutte contre les discriminations » (Juan, 2019).

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons ainsi évolué d'une recherche-action à une recherche partenariale telle que défini par Bussières et Fontan (2011).

### **1.1. De la recherche-action (RA)**

Pour David (2005), la R.A. constitue l'une des quatre démarches d'intervention en sciences de gestion qui s'inscrivent dans le cadre intégrateur de la recherche-intervention ; elle partage avec l'action science (Argyris, Putman et Smith, 1985), la science de l'aide à la décision (Roy, 1992) et la recherche-intervention en sciences de gestion (Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994), deux caractéristiques centrales (David, 2005 : 261) :

- Un statut « enrichi » du terrain : « le terrain est à la fois lieu d'ingénierie (...) et source de théories fondées (...) » ;

- Une complexité élevée à gérer pour garantir le respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques.

La R.A. se distingue de la recherche-intervention par sa centration sur l'émancipation des acteurs et la mise en place de procédures participatives (David, 2005 : 262).

La démarche de la R.A. entretient de ce point de vue une grande proximité avec la recherche partenariale en économie sociale définie par Fontan (2010), Hackney (1994) et Walshok (1995).

### **1.2. À la recherche partenariale**

Pour Bussières et Fontan (2011), la recherche partenariale va bien au-delà d'une simple identification des besoins de recherche par les partenaires praticiens(nes). Elle suppose, en effet, leur participation concrète dans le processus même de recherche et ce, aux différentes phases de la recherche.

Cette participation étendue s'inscrit dans un processus de co-construction d'une équipe de recherche mixte (praticiens(nes) / chercheur(es)) au cours duquel les praticiens(nes) deviennent des « co-chercheur(es) ».

**Tableau 1 : Etendue de la participation des praticiens(nes) à la recherche partenariale (d'après Belleau, 2011)**

Projet recherche	Recueil des données	Analyse des données	Rédaction cas et ouvrage	Diffusion des résultats
Définition du projet de recherche	Identification et contacts des terrains d'étude	Participation à la compilation et à l'analyse des données	Participation à la rédaction des rapports pour chaque terrain	Participation à la diffusion des résultats (réseaux recherche)
Apport régulier d'éclaircissements à la problématique étudiée	Participation à l'identification de la population à étudiée	Participation à l'analyse de contenu des retranscriptions	Participation à la rédaction des cas	Organisations de journées/sessions de présentation des résultats terrain
Apporter des documents Evaluer l'avancement des travaux	Co-réalisation des entretiens et focus groups	Analyse des résultats conjointe	Participation à la rédaction de l'ouvrage et co-production des chapitres	Contacts des acteurs institutionnels

Ce processus est fondé sur des valeurs partagées, essentielles dans une démarche de recherche partenariale (Belleau, 2011) : la promotion de rapports égaux entre partenaires issus de milieux variés et apportant des contributions différentes (Chamberland et Vézina, 1997) et le développement d'une relation de confiance voire d'une culture de collaboration (Trottier & Champagne, 2006 ; Elissalde & Renaud, 2010).

### 1.3. Vers une recherche émancipatrice

Nous avons également engagé un travail avec le collectif handicap et citoyenneté formé de 5 personnes vivant avec un handicap et 3 facilitatrices bénévoles (une ancienne directrice d'E.S.A.T., une psychologue du travail et une animatrice).

Ce collectif est membre du Programme International francophone de recherche-action sur l'Education à la Citoyenneté Démocratique, qui constitue une sorte de « living lab » développé par, pour et avec les personnes vivant avec un handicap.

Nous avons travaillé avec eux autour de deux thèmes :

- Leur conception d'un E.S.A.T. de DEMAIN (sachant que certains ont travaillé dans un E.S.A.T. et d'autres y travaillent actuellement) et, plus précisément, la question des droits à la participation aux décisions qui les concernent (choix de vie, du lieu de travail en milieu ordinaire (MO)...).

- Leur avis sur notre démarche de recherche et, plus précisément, les questions qu'ils souhaitent poser et à qui ? (Exemple : les maires ou les employeurs ont été évoqués).

## **2. Une méthodologie visant l'intelligibilité de situations complexes**

### **2.1. Le recours à la méthode des cas : une stratégie à part entière**

Pour répondre à notre questionnement sur les pratiques inclusives et les organisations *capacitantes* dans les E.S.A.T., nous avons choisi la méthode des cas. Elle apparaît de loin, comme la plus pertinente pour accéder à l'épaisseur et à la densité du « monde de la vie » dans ces établissements médico-sociaux et comprendre la complexité des phénomènes qui s'y déroulent dans toute leur diversité et modes d'expressions contextualisés (Yin, 1984).

Cette méthode, contrairement aux recherches qui réduisent le nombre de dimensions considérées pour répondre à des exigences de contrôle, s'efforce de rentrer de plain-pied dans la complexité du terrain (Yin, 2003). Elle est, comme nous avons pu le constater, particulièrement utile pour étudier des processus évolutifs (politiques du handicap et désinstitutionalisation) ou encore rechercher les significations pour les acteurs des mutations en cours (comme le sens du travail pour les personnes en situation de handicap).

Cette méthode, qui peut être une stratégie à part entière (Hlady Rispal, 2002, 2015), combine différentes démarches de recueil et d'analyses des données. Sur chacun des 10 terrains, nous avons mené en mode principal des focus groupes avec les acteurs concernés par notre problématique, en commençant par les personnes en situation de handicap, mais aussi les moniteurs et monitrices d'atelier, les membres des équipes médico-sociales et, le cas échéant, avec les chefs de services. Nous avons parallèlement mené systématiquement des entretiens semi-directifs avec les directeurs(trices) et des observations non participantes des ateliers et autres espaces de travail. Nous avons enfin recueilli et analysé de nombreux documents internes et d'archives.

### **2.2. La sélection des cas et saturation**

La recherche terrain a été réalisée sur deux années (2018 et 2019) et dans 10 E.S.A.T., avec 2 études de cas en profondeur dans l'E.S.A.T. LES ANTES, l'E.S.A.T. l'ENVOL et 8 études de cas moins fouillées, tout en respectant le même protocole de recueil des données pour les 10 cas (décrit plus haut).

Deux critères principaux ont présidé à la sélection des 10 cas : leur caractère dynamique (dans la gestion des activités proposées et/ou dans les prises en charge des personnes accueillies) et leur variété maximale (taille, personnes accueillies, activités proposées,

localisation, modes d'organisation, ...). Suivant Eisenhardt (1989), ces 10 cas présentent à la fois une caractéristique commune (dynamique<sup>6</sup>) et des situations contrastées permettant une démarche itérative et comparative (Hadly Rispal, 2015) et l'obtention d'une saturation (obtenue entre 4 et 10 cas). Le tableau 2 présente les caractéristiques de ces 10 cas.

A noter que, pour des structures comme les E.S.A.T. encore largement méconnues<sup>7</sup> et encore « confinées dans une invisibilité sociale <sup>8</sup>», la présence de co-chercheurs(es)-praticiens(nes) dans l'équipe a été d'une aide précieuse dans ce travail de sélection des cas reconnus par leurs pairs et/ou au travers d'évaluations externes comme dynamiques et en questionnement sur leur développement.

**Tableau 2 : Caractéristiques des 10 E.S.A.T. étudiés**

	Dép.	Année ouverture	Nbre places	Types de déficiences observées
1. ENVOL - DélosApei78 (cas pilote) Associatif U.N.A.P.E.I	78	1973	186	Déficience intellectuelle, troubles psychiques, autisme et autre Troubles Envahissants du Développement (TED)
2. LES ANTES (cas pilote) Associatif U.N.A.F.A.M.	51	1980	84	Troubles psychiques
3. L'AVENIR - APED Espoir Associatif U.N.A.P.E.I.	95	1982	165	Tout type de déficiences, Déficience intellectuelle
4. LES ETANGS DE LACHAUSSEE Associatif A.P.F. France Handicap	55	1981	40	Tout type de déficiences, Personnes Cérébro-lésées
5. SINCLAIR Associatif Marguerite Sinclair	68	1988	60	Tout type de déficiences, Déficience intellectuelle, troubles psychiques (depuis 2004)
6. LES ATELIERS DU CAILLY Asso. Rouennaise de réadaptation de l'enfance déficiente (ARRED)	76	1983	120	Déficience intellectuelle, troubles psychiques
7. LE GRAND REAL Association La Bourguette	84	1977	39	Autisme et autres T.E.D.
8. MESSIDOR Association gestionnaire d'établissements Messidor	69 26 38 42 74	1975	152 45 100 26 94	Troubles psychiques

<sup>6</sup> Voir définition des E.S.A.T. dynamiques dans le rapport A.R.S. Bourgogne (2019 :15)

<sup>7</sup> A l'exception notable des E.S.A.T. de Transitions Messidor qui communiquent vers les institutionnels, les chercheurs et le grand public

<sup>8</sup> Bézille, Hélène, « Préface », in *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*, Erès, p. 7-12. 2013.

9. I.D.E.F.H.I. Centre François Truffaut Et. Public (Institut Dép de l'enfance, de la famille et du handicap pour l'insertion)	76	1993	51	Déficiences auditives, troubles du langage et des apprentissages, déficiences intellectuelles
10. E.S.A.T. HORS LES MURS l'ADAPT Troyes Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées	10	2003	25	Troubles psychiques

### 2.3. Le recueil et le traitement des données

Les focus groupes et les entretiens ont duré en moyenne 1h et ont tous été enregistrés avec l'accord des participants(es). Chaque focus groupe s'est déroulé en quatre étapes :

- (1) après une brève présentation de notre recherche et de notre équipe, nous avons proposé un tour de table pour permettre à chaque participants(es) de se présenter et de décrire son parcours et sa situation avec ses propres mots, puis des réflexions collectives ont été proposées autour de trois thèmes
- (2) l'E.S.A.T. aujourd'hui et ses caractéristiques (remarquables)
- (3) le travail en E.S.A.T. et ses objectifs et finalités (ce que le travail peut faire ou pas)
- (4) l'E.S.A.T. de DEMAIN avec des perspectives et utopies (vous avez une baguette magique ou une page blanche).

A noter que ces démarches (210 personnes rencontrées sur les 10 E.S.A.T. entre 2018 et 2019) et notre présence sur site sur deux journées, plus rarement une seule, (focus groupes, entretiens, observations, recueils de documents) supposent l'établissement d'une confiance préalable entre l'équipe de recherche<sup>9</sup> et les acteurs du terrain. Elles nécessitent également la coopération des professionnels(les) que nous tenons à remercier ici, ainsi qu'un apprentissage *du Facile A Lire et A Comprendre* pour établir nos guides d'entretien.

Le tableau 3 présente les caractéristiques des personnes rencontrées.

---

<sup>9</sup> Notre équipe de recherche est formée d'une chercheuse professionnelle (l'auteure de cette communication) et de chercheurs(es) occasionnels(les), membres du Comité de Pilotage du projet « E.S.A.T. de DEMAIN ».

**Tableau 3 : Listes des 210 personnes interviewées**

<p>1. L'ENVOI 15-16 février 2018</p>	<p><b>27 personnes</b> 7 travailleurs handicapés, 7 moniteurs(trices), 4 membres équipe médico-sociale, 2 Chefs de service, 1 animateur, 3 éducatrices de la SAS, 2 membres équipe direction, 1 directrice générale</p>
<p>2. LES ANTES 12 octobre et 15 novembre 2018</p>	<p><b>37 personnes</b> 21 travailleurs handicapés (12 + 9), 6 moniteurs(trices), 9 membres de l'équipe médico-sociale, 4 membres équipe de direction, 1 directrice générale, 4 résidents(tes) de la MARPHA (retraités(ées) E.S.A.T.), 1 IDE MARPHA</p>
<p>3. AVENIR 20 décembre 2018</p>	<p><b>13 personnes</b> 6 travailleurs handicapés, 5 monitrices ateliers + 1 animatrice formation et soutien + 1 directrice adjointe + 1 administrateur</p>
<p>4. LES ETANGS DE LACHAUSSEE 4 juillet et 25 janvier 2019</p>	<p><b>21 personnes</b> 14 travailleurs handicapés, 4 moniteurs(trices) atelier, 2 membres équipe direction + la directrice</p>
<p>5. SINCLAIR 7-8 février 2019</p>	<p><b>13 personnes</b> 6 travailleurs handicapés, 3 moniteurs et 1 chef d'atelier, 1 éducatrice spécialisée (médico-sociale), 1 directeur, 1 directeur général</p>
<p>6. ATELIERS du CAILLY 23 mai 2019 + 3 octobre (après-midi) 2019</p>	<p><b>25 personnes</b> 15 travailleurs handicapés (dont 9 de la troupe de théâtre), 3 moniteurs, 3 membres équipe médico-sociale (cadre éducatif, secrétaire médico-sociale, chargé d'insertion S.A.V.S.), 2 membres équipe direction, + 2 professionnels théâtre (metteur en scène et directrice artistique)</p>
<p>7. Le GRAND REAL 13-14 juin 2019</p>	<p><b>19 personnes</b> 11 travailleurs handicapés, 4 moniteurs(trices), 1 Chef service foyer hébergement, 1 I.D.E., 1 directeur général, 1 directeur</p>
<p>8. MESSIDOR 27-28 mai 2019</p>	<p><b>21 personnes</b> 5 travailleurs handicapés, 6 Responsables d'Unité de Production ou moniteurs, 4 Responsables d'Activité et de Service, 1 Directrice 1 directeur de territoire, 1 job coach, 2 conseillers insertion, 1 administrateur</p>
<p>9. IDEFHI 2 et 3 octobre 2019 matin</p>	<p><b>16 personnes</b> 8 travailleurs handicapés ; 4 moniteurs(trices) ; 2 membres équipe médico-sociale ; 2 membres équipe direction</p>
<p>10. LADAPT 14 octobre 2019</p>	<p><b>18 personnes</b> 10 travailleurs handicapés; 3 membres équipes insertion (monitrice, chargée d'insertion, psychologie du travail) ; 3 membres équipe médicosociale (psychologue, conseillère éducation familiale et sociale, secrétaire), 2 membres de la direction</p>

Le traitement et l'analyse des données recueillies est en cours d'achèvement. A ce jour, les focus groupes et les entretiens sur les deux cas pilotes (64 personnes, 540 minutes pour l'E.S.A.T. LES ANTES, 380 minutes pour l'E.S.A.T. l'ENVOL), ont tous été retranscrits et ont donné lieu à une analyse de contenu qualitative en trois étapes : une lecture flottante décontextualisée permettant une pré-analyse, puis une catégorisation provisoire de premier ordre (thématique et syntaxique illustrée par des verbatim) et de second ordre avec l'agrégation des catégories et, enfin, une recontextualisation des résultats.

Les critères de validation des études de cas, comme plus largement ceux des méthodes qualitatives, s'intéressent à leur fidélité et leur validité. « Dans cette optique, la fidélité est assurée par la complétude et la saturation et la validité est assurée par la cohérence interne, l'acceptation interne et la confirmation externe » (Combault, 2005). Nous avons développé cet aspect dans une autre communication (Combes-Joret, 2020).

### **3. Le phasage de l'étude**

Dans une recherche partenariale telle que définit par Fontan (2010), une première phase de rencontre entre les partenaires du projet intervient, avant la phase exploratoire « classique ». Elle permet aux acteurs et actrices sociaux, à l'initiative du projet de recherche, de préciser leurs attentes ou leurs « besoins de recherche ». Pour Sutton (2007 a et b), c'est cette formulation initiale de la question de recherche par les acteurs et actrices du terrain qui fait la richesse de cette forme particulière de collaboration entre praticiens(es) et chercheur(es).

#### **3.1. La phase initiale : co-construction d'un cadre éthique et accepté par tous**

Cette phase a débuté par une première rencontre le 24 mars 2017, à l'E.S.A.T. LES ANTES, dont l'objet était de préciser la genèse de ce projet de recherche, d'analyser les demandes et attentes de chacun(e) des participants(es), d'identifier les participants(es) et de déterminer les valeurs partagées.

Ces demandes initiales étaient plurielles et portaient sur :

- « Pouvoir dire ce qui se fait dans les E.S.A.T. », communiquer sur les E.S.A.T., les valoriser, les métiers, les personnes, les choses positives,
- « Partager des expériences », « montrer et démontrer l'ouverture des E.S.A.T. »,
- Travailler sur le bien-être au travail des travailleurs en E.S.A.T., la question du statut des travailleurs et celle de l'équité,
- Réaliser un ouvrage, pour les 40 ans des ANTES,

- Présenter des pistes de travail, des recommandations,
- Etre acteurs de propositions par rapport aux administrateurs (« *les guider, les rendre moins frileux* »), aux pouvoirs publics,
- Dans un contexte où tout bouge : la commande publique, les publics accueillis, la conception des organisations, des handicaps, des maladies mentales et la recherche en neuropsychiatrie,
- Avec une méthodologie sérieuse et une démarche scientifiquement validée.

Elle a aussi permis de préciser le champ des possibles en termes de démarches de recherche (recherche classique, recherche-action, méthode des scénarios, monographies, ...) et la faisabilité de l'étude.

Une deuxième réunion, le 12 mai à l'U.R.C.A., a permis de s'accorder sur les conditions de réalisation (budget, temps consacré et modalités de travail, comité de pilotage, accès aux sources d'information, liste des participants(es), modalités de désengagement et possibilités de prolongation de l'étude) et d'aboutir à un document cadre, qui a servi de support à la rédaction de la convention de recherche entre les 4 partenaires.

Le contrat de collaboration de recherche (voir Annexe 1) a été signé le 10 juillet 2017, pour une période de 3 ans (septembre 2017- septembre 2020) et retrace les objectifs, finalités de la recherche ainsi que ses modalités concrètes et précise notamment les membres de droit du comité de pilotage.

### **3.2. Le comité de pilotage, comité de suivi et l'agent de mobilisation des connaissances**

Le comité de pilotage est composé des partenaires signataires de la convention de collaboration de recherche :

- Laurent Carrié, dirigeant de Carrié Conseil et Formation
- Marie-Pierre Donnadille, directrice de l'E.S.A.T. l'ENVOL DELOS APEI 78
- Khamthong Kaiym, directeur-adjoint de l'E.S.A.T. l'ENVOL DELOS APEI 78 et directeur de développement des ESAT de DELOS APEI 78
- Nadine Nonain – directrice générale, de l'association LES ANTES et de l'APEI - VLF
- et de Monique Combes-Joret, responsable scientifique du projet de recherche.

Ces 5 partenaires composent également le comité de suivi, qui dans le cadre d'une recherche partenariale, est le lieu central de coordination et d'échange entre chercheurs(es) et des praticiens(es).

Un autre rôle présente une importance particulière dans les recherches partenariales, c'est celui d'**agent de liaison**, tenu par Laurent Carrié. Dans le cadre de ses missions d'évaluation, de conseil et d'accompagnement auprès des E.S.A.T. et de leurs gestionnaires, il a été amené à mesurer la complexité de l'exercice de leurs missions et à développer une compréhension fine de ces structures particulières de l'E.S.S. Sa connaissance des organisations médico-sociales et du milieu universitaire lui a permis de tenir ce rôle particulier, défini par Fontan (2010).

#### **Encadré 1: L'agent de mobilisation des connaissances**

« Somme toute, une recherche partenariale repose sur la volonté de jumeler deux grands champs d'expertise. Chaque étape permet de bien combiner la richesse de chaque expertise afin de tirer le maximum de cette activité. Il est clair que les rôles et les fonctions de chacun doivent être respectés, dont celui de l'**agent de mobilisation des connaissances**.

Le rôle de cette personne est de faciliter la mise en relation entre les membres du Comité de suivi. Cette personne s'assure que le dialogue s'installe bien entre les parties prenantes. La mise en dialogue engendre parfois des incompréhensions, des tensions et des mésinterprétations. L'agent de mobilisation voit à ce que ces dernières soient levées.

Le fait de tenir des réunions avec des ordres du jour et des comptes rendus, d'avoir une personne en charge de la convocation et de l'animation des réunions, et le fait que cette personne puisse réaliser des synthèses et proposer des pistes d'action est extrêmement important pour la bonne conduite d'une activité de recherche partenariale. Les compétences de cette personne se situent au carrefour des compétences réunies pour la conduite d'une recherche partenariale. Cette personne doit bien connaître la culture de la recherche universitaire et la culture du ou des partenaires terrains de la recherche. » Fontan (2010 : 11).

### **3.3. La phase de réalisation**

La phase de réalisation (phase 2) de l'enquête terrain s'est effectuée auprès des 10 E.S.A.T. *Silent Leader*<sup>10</sup>, au sein desquels nous avons mené des entretiens individuels et des focus groups visant à donner la parole et à recueillir les expériences et réflexions de personnes qui y travaillent.

### **3.4. La phase de diffusion et de valorisation (2020-2023)**

La phase de diffusion et de valorisation des connaissances coproduites dans le cadre de l'Etude (phase 3) est en cours. Ce présent rapport en constitue un premier jalon qui sera suivi par la rédaction d'un ouvrage et sa présentation notamment aux participants(es) à

---

<sup>10</sup> Silent Leader signifiant leaders silencieux, invisibles socialement et absents des programmes de recherche académiques, en écho à la sociologie des absences de De Sousa Santos (2011)

cette étude. Cette troisième phase comportera par la suite une dimension internationale portant sur des échanges de pratiques et de savoirs avec chercheurs(es) et praticiens(es) européens (Belges, Suisses ...) et Québécois.

Pour conclure ce chapitre, nous souhaitons revenir sur **les multiples enjeux des recherches participatives décrits par Juan (2019)** :

- Accroissement du pouvoir d’agir de populations vulnérables dans une perspective militante et politique ;
- Transformation de l’agir professionnel et des modes de gestion des organisations, dans une visée plus pratique ;
- Production des connaissances scientifiques et démocratisation du savoir, dans une perspective cognitive.

Dans cette recherche E.S.A.T. de DEMAIN, l’association, dès la genèse du projet, des praticiens(es) et des chercheurs(es) visait explicitement à relever les deux derniers défis. La collaboration et la participation étendue des membres du C.O.P.I.L. ambitionnaient le partage de connaissances, voir idéalement leur co-construction.

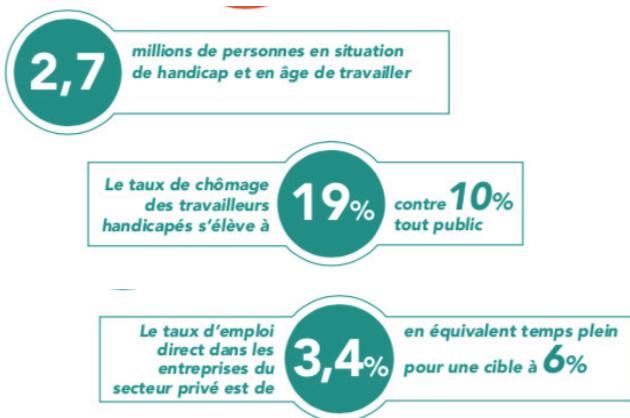
La méthode que nous avons suivie témoigne aussi de notre projet de remise en cause d’une conception étroite et positiviste de la science et plaide pour la pluralisation des systèmes de connaissance. Elle va au-delà d’un simple partenariat fructueux entre deux mondes (les chercheurs(es) et les praticiens(es)). Mais, comme le souligne très justement Juan (2019), en dépit de leur développement, les recherches participatives n’en sont pas moins exemptes de risque notamment d’instrumentalisation et font encore l’objet de controverses entre les tenants de différentes visions de la science, controverses caractéristiques des changements de paradigme.



## Chapitre 2 : Cadre théorique : un travail émancipateur et une organisation capacitante à quelles conditions ?

L'inclusion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap est une des priorités affichées des politiques publiques depuis une trentaine d'années. Cependant, trente ans après la loi de 1987 qui a instauré une obligation d'emploi de 6% de travailleurs handicapés, les chiffres disponibles (2018) et les bilans dressés (rapport sénatorial 2012) montrent de timides avancées sur l'emploi des personnes en situation de handicap :

- Seuls 3,4% des emplois du secteur privé sont occupés par des travailleurs handicapés. Ils représentent 5,2% des agents publics. Un tiers des entreprises comptent moins de 2% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs.
- Le taux de chômage des personnes en situation de handicap est deux fois supérieur à la moyenne nationale.



Source : Dossier de presse « emploi des travailleurs handicapés : tous concernés, tous mobilisés », site Secrétariat d'Etat aux personnes handicapées.

Au-delà des discours et des politiques volontaristes, la réalité du travail des personnes en situation de handicap est beaucoup plus complexe. S'intéressant au couple handicap-travail et plus précisément au travail dit « protégé », Revillard (2019) montre toute l'ambiguïté

autour des missions des E.S.A.T., présentés comme des acteurs de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire, alors que les données quantitatives les font apparaître comme **des lieux de travail relativement stables et durables (le temps moyen passé en E.S.A.T. est de treize ans)**.

En dépit des nombreuses passerelles vers le milieu ordinaire (détachements, mises à disposition individuelles ou collectives en entreprise, emploi accompagné, E.S.A.T. Hors les murs ...), le taux de sortie des travailleurs d'E.S.A.T. vers un emploi classique en milieu ordinaire est extrêmement bas (3,43% en 2014 ; 0,84% vers une entreprise adaptée et 2,18% sont demandeurs d'emploi).

Pour cette auteure, le constat des E.S.A.T. comme lieu de travail durable pose la question de la qualité de vie au travail des personnes en situation de handicap accueillies, tant sur le volet des conditions de travail, que sur celui de leur participation à la prise de décision les concernant et leur possibilité d'évolution professionnelle. Or, Revillard (2009) note que cette thématique n'a pratiquement pas été traitée par les sciences sociales en France, contrairement à l'étranger.

**Notre projet de recherche vise ainsi à combler en partie ce manque** en se centrant sur le travail et son organisation au sens large, dans une perspective émancipatrice et capacitante (au sens d'une organisation développant les capacités telles que définies par A. Sen (2001)). Selon A. Sen, la « capacité » désigne la possibilité pour les individus de faire des choix parmi les biens qu'ils jugent estimables et de les atteindre effectivement. **Les « capacités »** sont, pour cet auteur, **les enjeux véritables de la justice sociale et du bonheur humain**.

La question du travail apparaît bien comme centrale pour toute personne et notamment pour une personne en situation de handicap « Travailler ...C'est ce qui permet de ne pas se vivre comme un inutile au monde » (Lhuiler, 2016 : 33).

**La question de son organisation** (celle des modes d'organisation du travail) dépasse largement les murs des E.S.A.T. pour interroger notre société dans son ensemble sur le statut des travailleurs (Poinsot et Joly, 2015), l'inclusion sociale et la construction d'une identité professionnelle (Demeule, 2016), la reconnaissance des compétences (Leguy, 2013), les caractéristiques d'un « vrai boulot » (Bidet, 2012), l'impact des délocalisations (Toche, 2017) et la thèse de la marchandisation du social (Cret et Jaubert, 2015). Cependant, elle s'y pose avec acuité en raison des problématiques spécifiques des personnes en situation de handicap.

## 1. Le travail vecteur de sens et d'inclusion

Alors que la question du travail et de son organisation reviennent dans les entreprises « classiques », par le biais des risques psychosociaux et autres maladies du travail (stress, burn-out, brown-out, bore-out, ...) <sup>11</sup>, certains E.S.A.T. en font un support de développement des habiletés et compétences, contribuant au bien être psychologique des personnes accompagnées comme l'indique ces verbatim : « *Le travail qui soigne ? ça je ne sais pas. Pour nous... Mais, le travail qui aide, alors ça c'est sûr !* » (Paroles de travailleurs en E.S.A.T. à Aubervilliers recueillis par F. Chobeaux <sup>12</sup>).

Au regard de leur double mission de mise au travail et d'accompagnement des personnes en situation de handicap, la plupart des E.S.A.T. sont parvenus à créer un espace de travail protégé du chômage et autres risques du milieu ordinaire, mais également un lieu d'insertion socioprofessionnelle. Comme le souligne Beulné et al. (2011 :83), le travail protégé est dynamique et bien loin des représentations négatives liées à la méconnaissance du secteur : « Des espaces de concentration de handicaps, des tâches répétitives, peu qualifiées, aliénantes, sous-payées. La routine comme perspective de vie... Et pourtant, pour la plupart des E.S.A.T., ce n'est pas cela ».

Sur les 1 400 <sup>13</sup> E.S.A.T. que compte la France en 2019, tous n'ont pas fait les mêmes choix en matière de gestion des ressources humaines, d'organisation de la production et de prise en charge. Les travaux de Baret (2012) et Cret et Jaubert (2014) mettent ainsi en lumière trois modèles socio-productifs (occupationnel, productif et diversifié) avec leurs avancées et leurs limites, notamment en ce qui concerne le respect des droits et des choix des personnes en situation de handicap.

En réponse à ces limites, la conception d'Amartya Sen (2001, 2004) de la liberté et de la justice appliquée aux champs du travail (Salais, 2008, 2009) et des organisations (Véro et Zimmerman, 2018, Arnoud et Falzon, 2013) ouvrent de nouvelles perspectives qui apparaissent fécondes tant sur le plan théorique qu'opérationnel. L'idéaltype que Véro et Zimmerman (2018) ont brossé nous servira de métrique (Raveau, 2008 : 37), de test logique des situations observées dans les 10 études de cas réalisées, en donnant du sens aux écarts observés entre le « tableau de pensée homogène » (Weber, 1992) et la réalité du terrain.

Le sens du travail est une problématique qui dépasse largement le champ des E.S.A.T. et interroge notre société dans son ensemble (Méda, 1995), mais s'y présente avec acuité pour les personnes en situation de handicap et leurs aspirations à la normalité et à l'inclusion. Car suivant Bidet (2001), ce qui se joue dans le travail, c'est notre insertion dans le monde et notre lien aux autres, bien au-delà des questions de statut social ou d'emploi. Le « vrai boulot », pour cette auteure, c'est ce qui permet tout cela : la valorisation par les personnes

---

<sup>11</sup> Benoit, D. & Méric, J. (2017). Éditorial. *Communication & management*, vol. 14(2), 2-3. doi:10.3917/comma.142.0002

<sup>12</sup> « Paroles de travailleurs en E.S.A.T. », VST - Vie sociale et traitements, vol. 128, no. 4, 2015, pp. 34-36.

<sup>13</sup> La DRESS fait état de 1400 ESAT en 2020 et le rapport IGAS (2020) en comptabilise 1260.

elles-mêmes des tâches effectuées, conçues comme des accomplissements pratiques, la construction de soi, l'appartenance à des collectifs et plus largement l'inclusion dans le monde.

Une des réflexions fondatrices sur le sens du travail revient à Gorz (1988). Il opère en effet une distinction majeure entre travail hétéronome (dont le but ou le produit final est hors du contrôle de l'individu) et travail autonome (dont le but est choisi délibérément par l'individu). Le premier serait vide de sens, alors que le second, le travail autonome, serait source d'émancipation s'il est choisi et libéré de toute rationalité économique et marchande. C'est à ces conditions, qui semblent bien utopiques, que le travail permettrait un accès à une vie meilleure.

Dans une approche plus pragmatique, Morin (2008) identifie six caractéristiques corrélées entre elles du sens au travail : l'utilité du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations. Elle relève par ailleurs, que dès les années 60, les travaux de Trist et Emery (1965) ont permis d'identifier des principes d'organisation du travail vecteur d'émancipation et d'autonomisation des individus et des collectifs. Le tableau 4 détaille ces principes.

**Tableau 4 : Six critères sociotechniques d'un travail qui ait du sens d'après Morin (2008)**

1. Etre raisonnablement exigeant, comporter suffisamment de variété ; reconnaissant le plaisir que procure l'exercice des compétences et la résolution des problèmes ;
2. Offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière, stimulant le besoin de croissance personnelle ;
3. Faire appel à la capacité de décision de la personne, reconnaissant le besoin d'autonomie et le plaisir tiré de l'exercice du jugement personnel ;
4. Reconnaître le travail accompli et soutenir les efforts ; stimulant le besoin d'affiliation et d'appartenance ;
5. Permettre de relier l'exercice des activités à leurs conséquences sociales ; contribuant à la construction de l'identité sociale et à la sauvegarde de la dignité personnelle ;
6. Pouvoir envisager un futur désirable, cela pourrait impliquer des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle, reconnaissant l'espérance comme un droit humain.

Ces six critères influencent positivement le bien-être psychologique et l'engagement affectif dans l'organisation (Morin, 2008). D'où l'importance de leur prise en compte dans la conception du travail des salariés et des personnes en situation de handicap.

Ces résultats rejoignent les analyses de Raoult-Monestel (2015). Son expérience de terrain dans le milieu « ordinaire » montre que le travail peut être tout autant protecteur que décompensateur de la santé mentale. Pour qu'il puisse avoir des vertus thérapeutiques, le

sens du travail, les relations et l'intégration à un collectif de travail ainsi que son organisation sont à nouveaux convoqués.

**S'agissant du travail en milieu protégé<sup>14</sup>**, qui au sens strict et depuis la loi de 2005 se limite aux E.S.A.T. (Revillard, 2019), se surajoutent ce que Demeule (2016) décrit comme les paradoxes des situations de travail qui se veulent « ordinaires » dans un environnement qui ne l'est pas : un lieu de travail mais aussi un lieu de soutien, un statut de travailleur handicapé (T.H.) qui n'est pas régi par le code du travail mais par celui de la famille et de l'action sociale, une autonomie affirmée dans les textes mais difficilement exercée, « une illusion de normalité, un travail rassurant et/ou anxiogène, un rapport ambivalent au handicap des collègues, etc. » (Demeule, 2016 : 222).

Le double accompagnement par le travail, opéré par les moniteurs et monitrices et, dans le travail, réalisé par les équipes médicosociales, contribue au dépassement de ces paradoxes et le franchissement de ces difficultés. Dans ce cadre, la capacité des professionnels des E.S.A.T. à mettre en place une organisation du travail pouvant s'accorder à la temporalité des sujets, travailleurs handicapés, est primordiale (Vanden Driessche, 2016).

L'aptitude de certains E.S.A.T. à diversifier leurs productions et leurs marchés (Cret et Jaubert, 2014) leur permet également de proposer des métiers et des types d'activités correspondants aux capacités productives et aux souhaits des personnes en situation de handicap accompagnées. Ces capacités et « préférences », variant suivant les personnes et évoluant dans le temps, le maintien d'un portefeuille d'ateliers ou d'activités, sont une nécessité pour organiser des parcours cohérents.

Dans certains E.S.A.T., dit de transition qui accueillent des personnes handicapées psychiques, à l'image des E.S.A.T. de l'association Messidor, le travail au sein même de l'E.S.A.T. (dans un premier temps) puis en milieu ordinaire (dans un second temps) vise explicitement le rétablissement des personnes (de Pierrefeu et Pachoud, 2014). Le travail accompli à chaque étape (dans l'E.S.A.T. et hors les murs) contribue au développement d'un sentiment d'efficacité, à la restauration de l'estime de soi et de la confiance en soi et contribue au rétablissement de la personne handicapée (de Pierrefeu, 2019, Grange et al, 2019). L'inclusion en milieu ordinaire est certes un objectif, mais ne saurait constituer une fin en soi, que ce soit dans ces E.S.A.T. de transition ou dans les E.S.A.T. traditionnels (dans les murs). Le rapport de l'I.G.A.S. (2019) rappelle bien que l'inclusion en milieu ordinaire n'est envisageable que pour une petite minorité de personnes en situation de handicap

---

<sup>14</sup> En 2016, 12,6 % des travailleurs handicapés en emploi travaillaient dans le secteur protégé et adapté, soit 119 051 personnes en E.S.A.T., et 34 229 personnes en entreprises adaptées, qui relèvent juridiquement du « milieu ordinaire » depuis la loi de 2005.

(0,47% actuellement avec un potentiel estimé à 5% et 10% pour les E.S.A.T. de transition comme MESSIDOR<sup>15</sup>).

## 2. Les avancées et les limites des 3 modèles socio-productifs des ESAT traditionnels

Baret (2012) et Cret et Jaubert (2014) présentent trois modèles socio-productifs qui sont apparus successivement dans le temps mais peuvent coexister encore aujourd'hui dans certains des 1260 E.S.A.T. de France :

- un modèle occupationnel historique qui se caractérise par des activités artisanales, techniquement simples à effectuer, « pour éviter que les travailleurs handicapés ne s'ennuient » ;
- un modèle productif classique ou traditionnel, proposant majoritairement des activités de sous-traitance industrielle, techniquement simples mais répétitives et rythmées, pour dégager un budget et équilibrer les comptes ;
- et un modèle, que nous qualifions de stratégique diversifié, qui propose, au sein d'un même établissement, des activités plus nombreuses et beaucoup plus variées. Dans ce type d'E.S.A.T., sont proposés aux travailleurs handicapés des productions industrielles traditionnelles comme le conditionnement, le travail à façon, le montage et le tri, mais aussi des activités vertes (espaces verts, maraîchage, horticulture) et des activités de service (blanchisserie, nettoyage, restauration). Cette diversification permet non seulement de lutter contre la concurrence des autres producteurs à bas coût (que sont les pays émergents, mais aussi les prisons et les autres E.S.A.T.) (Toche, 2017) mais aussi de proposer un éventail d'activités adapté aux capacités intellectuelles et manuelles plus importantes des nouveaux publics accueillis dans les E.S.A.T. à partir des années 2005 : les travailleurs handicapés avec troubles psychiques, certains étant diplômés bac + 2 voire plus.

Pour Baret (2012), dans 6 des 18 E.S.A.T. étudiés en 2009 et 2010, la mission principale des équipes de direction et de moniteurs est de fournir du travail aux personnes en situation de handicap. L'activité « travail » est une fin en soi, primant sur toute autre considération comme l'illustre le propos de ce moniteur « *Quand il y a du travail, ils vont bien* » (Baret, 2012 : 78). Il note également que les différentes orientations stratégiques des E.S.A.T. ne sont pas exclusives, certains des E.S.A.T. étudiés maintenaient des activités de sous-traitance

---

<sup>15</sup> Les E.S.A.T. de Transition MESSODOR, spécialisés dans l'insertion dans le milieu ordinaire (M.O.) parviennent, en ciblant les personnes les plus aptes à intégrer le M.O., à un taux de sortie de 10%, à l'issue d'un parcours de 4-5 ans.

industrielle très simples à réaliser pour les personnes les plus lourdement handicapées, à côté de productions à plus forte valeur ajoutée et plus complexes.

Mais au-delà des avancées identifiées par Baret (2012), le troisième modèle d'E.S.A.T. décrit par Cret et Jaubert (2014) souffre encore de deux limites importantes : le respect des droits des personnes en situation de handicap de choisir leur avenir professionnel et leur inclusion professionnelle et sociale en milieu ordinaire. Or, le nouvel environnement institutionnel en France conduit les principaux acteurs de terrain et de la recherche, à réfléchir à un quatrième modèle pour dépasser ces limites.

### 3. Vers un 4ème modèle d'organisation du travail capacitant

L'approche par les capacités, comme le note Juhle (2016), est depuis quelques années mobilisée dans l'étude du travail et semble pertinente pour penser l'articulation entre les parcours sociaux et les politiques publiques. Cette affirmation s'applique, selon nous, tout particulièrement aux trajectoires des travailleurs en E.S.A.T. et aux politiques du handicap.

En effet, la conceptualisation de la liberté et de la justice de Sen (2001, 2004) s'intéresse, non pas à ce que réalisent les individus (en situation de handicap ou non), mais à ce qu'ils sont effectivement mis en capacité de réaliser (en fonction des ressources accessibles dans un environnement donné).

Pour Sen, les capacités individuelles désignent, pour chaque personne quelle qu'elle soit, l'ensemble des modes de vie qui lui sont accessibles. La liberté réelle, la capacité effective d'agir au travail ne se limite donc pas à l'existence de ressources suffisantes mais résulte de plusieurs processus combinés œuvrant pour le développement de la capacité de choisir et finalement de la capacité d'accomplir des personnes.

Appliquée au domaine du travail, cette approche par les capacités (Salais, 2009 préfère employer le terme de capacités) permet d'ouvrir des perspectives théoriques originales et leurs traductions pratiques, en replaçant au cœur des réflexions la justice sociale et la liberté réelle. « L'approche par les capacités rompt avec l'économisme ambiant, c'est-à-dire la primauté absolue donnée à la performance et au rendement au détriment de la justice, c'est-à-dire au détriment, ni plus, ni moins du triptyque au fondement de la démocratie : liberté, égalité, fraternité » (Salais, 2009 : 18).

Quatre dimensions constitutives des capacités interrogent le travail dans les organisations (Salais, 2008, 2009) et tout particulièrement dans les E.S.A.T. :

- **la capacité de choix** suppose, pour les salariés comme pour les travailleurs handicapés (dans les E.S.A.T.), que le choix de travailler soit un véritable choix, pas une obligation ou une option parmi d'autres, mais bien le résultat d'une évaluation

autonome, prenant en compte les raisons personnelles de valoriser un travail en particulier. Pour Salais (2009 : 9), l'organisation du travail doit permettre à chaque individu d'y retrouver ses propres « raisons de travailler » ;

- **la capacité de réalisation** renvoie à la notion de « fonctionnement » développée par Sen. Elle suppose que chaque individu, au-delà des droits formels, dispose d'un pouvoir d'être et de faire « concrètement », de (se) réaliser. Cette capacité est subordonnée à des facteurs de conversion des ressources disponibles en des réalisations. Ces facteurs de conversions (individuels, sociaux et environnementaux) sont autant de problèmes d'accès à la liberté réelle à prendre en compte par les organisations. S'agissant de la liberté d'accès à un emploi en milieu ordinaire pour les personnes en situation de handicap, ces facteurs de conversions sont multiples et cumulatifs : sociaux avec les représentations négatives du handicap, économiques avec les tensions sur le marché du travail, personnels (troubles de l'attention, niveau de formation, déficit d'estime de soi) et familiaux (réticences des familles par rapport au travail en E.S.A.T. et en milieu ordinaire).
- **la capacité comme potentiel d'épanouissement**, pour Sen, la liberté n'est pas une fin en soi, mais le moyen de se développer en tant que personne. Appliquée au travail, cette capacité renvoie à la liberté d'accéder à une activité répondant au besoin d'accomplissement, que ce soit au travers de la réalisation individuelle ou collective d'un bien ou d'un objectif qui a de la valeur pour ceux qui le réalisent.
- **la capacité à faire entendre sa voix (voice)**, est le pendant de la capacité d'agir. Elle suppose une participation réelle des personnes aux processus de décision et de choix collectifs qui les concernent. Cette capacité de participation est particulièrement problématique pour les personnes en situation de handicap et illustre les limites de l'idéal d'inclusion sociale, comme le notent Eyraud et al. (2018). L'approche par les capacités engage à se questionner sur l'effectivité de la participation des personnes en situation de handicap aux choix qui les concernent directement, notamment dans le champ du travail, mais aussi dans les autres champs de la vie sociale et de la citoyenneté.

L'approche de Sen (2001, 2004) pose la question de la liberté réelle et de sa concrétisation, notamment dans le champ du travail. Cette liberté n'est pas illimitée, indéfinie, ou encore formelle, mais bien substantielle et effective : celle de choisir la vie qu'on valorise et celle de pouvoir mener cette vie (Salais, 2009). S'agissant des personnes en situation de handicap, notamment avec une déficience intellectuelle, la question de la liberté réelle ne peut se poser que dans une conception renouvelée du handicap, qualifiée de sociale, interactionniste et situationnelle par Fougeyrollas (2016) inscrite dans un nouveau paradigme (Degener, 2017). Ce nouveau paradigme et le dépassement de « la vision humanitaire, compassionnelle voire caritative du handicap » peinent encore à se traduire dans les faits, comme en témoigne le manifeste du collectif lutte et handicaps pour l'égalité et l'émancipation (C.L.H.E.E.) (Vacarme, 2019).

Appliquée au champ des organisations en général et des E.S.A.T. en particulier, cette approche questionne les conditions d'un choix réel des salariés et des travailleurs handicapés sur leur travail et leur avenir professionnel. Elle met en évidence des préférences et leur formation ou conditionnement, ce que Sen nomme les préférences adaptatives. S'agissant des personnes en situation de handicap, de nombreuses études mettent en évidence le poids de la famille et de l'institution, dans la formation des choix pour une activité professionnelle donnée et les phénomènes d'autolimitation. Elle montre également des facteurs de conversion qui permettent de transformer des capacités (les modes de vie accessibles) en fonctionnements « réels » (et non pas potentiels) là encore.

L'idéaltype d'une organisation capacitante que brosse Véro et al (2018 : 143-147) met en lumière cinq traits distinctifs, qui, au-delà de l'accès à des ressources permettent aux travailleurs (handicapés ou non) de développer leur pouvoir d'agir :

- **le pluralisme** (« implique la reconnaissance de la diversité des finalités que l'entreprise et les salariés peuvent associer au travail ») ;
- **la participation** (implique l'existence d'espaces d'échanges et d'informations et assure trois fonctions démocratiques selon Sen (1999) : une fonction intrinsèque permettant à chaque personne d'exprimer son point de vue et d'être considérée comme telle (une personne singulière à part entière) ; une fonction instrumentale permettant d'amplifier les attentes et revendications facilitant leur prise en compte et une fonction constructive permettant des apprentissages collectifs ;
- **le développement** défini par Sen (1999 : 297) comme le « processus d'extension des libertés substantielles dont les personnes disposent » qui va bien au-delà du développement de compétences utiles à l'organisation ou de perspectives de carrières comme dans les organisations apprenantes ou qualifiantes, mais intègre le développement personnel. Cette dimension résulte de l'exercice de quatre capacités : capacité à se former, à exercer un travail de qualité, à s'exprimer et participer (vue plus haut) et à équilibrer vie professionnelle et vie privée.
- **la justice** (garantissant un accès égal aux ressources garantissant d'égales capacités d'agir à tous les salariés, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles)
- **la responsabilité** (dépassant la responsabilité économique ou juridique, pour impliquer l'entreprise entière (direction et ligne managériale) dans le développement des capacités d'agir de tous les salariés.

Cet idéaltype de l'organisation capacitante n'est pas construit comme un idéal ou un modèle à suivre, mais constitue pour nous également « un outil de mise à l'épreuve empirique de l'idéal de liberté qui alimente aujourd'hui la sémantique des politiques publiques et managériales » (Véro et al., 2018 : 146).

Il nous servira de métrique pour penser des organisations capacitantes dans les E.S.A.T., saisir les écarts entre les principes théoriques et les pratiques sur les terrains. Il permettra également d'identifier les tensions entre les différents principes et de dépasser les limites des trois modèles traditionnels, décrits plus hauts.

## Chapitre 3 : Les principaux résultats de la recherche (2017-2020)

C'est au travers de 10 études d'E.S.A.T. « pépites » que nous avons mises en lumière des conditions à remplir pour faire d'une activité productive un travail vecteur d'émancipation, d'inclusion voire de rétablissement pour les personnes accompagnées, mais aussi des modes d'organisation du travail *capacitant* et des pratiques de management exemplaires.

**Trois principaux enseignements** peuvent être retirés de nos études de cas : le premier concerne le travail qui ne permet pas de soigner mais d'accéder à une vie meilleure ; le deuxième porte sur le rapport au travail et les modes de management autonomisants et, le troisième s'intéresse aux principes fondateurs d'une organisation capacitante, définis ici comme l'ensemble des règles qui permettent le développement des capacités des personnes en situation de handicap accueillies.

### 1. Ce que le travail peut faire : accéder à une vie meilleure

Bien loin des préjugés du grand-public, voire même des professionnels du secteur médico-social, les E.S.A.T. étudiés ne sont pas des lieux d'exploitation d'une main-d'œuvre à faible coût.

*« Déjà, quand on dit qu'on travaille avec des personnes handicapées, tout de suite ...on voit la tête qu'ils font ! Les gens disent c'est un foyer... moi souvent on me demande s'ils dorment ! Ou à l'inverse, il y a l'idée des E.S.A.T., qui font travailler plus les travailleurs ... pour les exploiter en fait », assistante sociale E.S.A.T. L'ENVOL.*

*« Quand j'ai postulé ici, j'étais dans un foyer de vie, le directeur de l'association me disait : tu vas voir là-bas c'est pas pareil, il va falloir les faire travailler... Tu vas voir là-bas ça rigole pas ! » éducatrice E.S.A.T. L'ENVOL.*

Sans nier les paradoxes analysés par Demeule (2018) et l'illusion de normalité que peut procurer un travail dans un E.S.A.T., le travail c'est ce qui relie aux autres et au monde.

*« J'ai un peu honte parce que toute ma famille et certains amis croient que j'suis moniteur ici. Ils savent pas que j'ai un handicap », une personne en situation de handicap psychique, LES ANTES.*

*« Grâce au travail faire leur chemin de vie, voire rencontrer leur conjoint », une*

psychologue, L'ENVOL.

*« Le travail, pour certains, c'est un rituel qui rassure. Il y en a d'autres qui vont être en capacité de cerner plus d'enjeux ». « Et puis il y en a pour qui, le travail ça va être une façon de montrer à leur famille que ben ils ont une vie à vivre en fait »* Educatrice ENVOL.

Pour la grande majorité des personnes en situation de handicap que nous avons rencontrées, ce que le travail leur apporte c'est d'abord et unanimement aux ANTES : *« un rythme ... un rythme » ; « la santé », « on apprend des trucs qu'on a jamais faits ».*

*T.H. R « Le travail, personnellement je trouve ça valorisant, euh... on est quelqu'un si on a un boulot ».*

*T.H. FB « Nous travailleurs handicapés ça veut dire qu'on est considéré comme toutes les personnes qui travaillent et, ça, ça évite d'avoir des idées noires, de cogiter, il faut s'occuper l'esprit, ou de ... rien faire pour être en forme. Deux choses, ça fait des relations, on est comme tout le monde : tout le monde a un métier en principe, sauf les gens qui euh... sauf les gens qui n'en ont pas malheureusement... Et ça évite d'avoir des idées noires à penser à des choses mauvaises, ça évite de cogiter ... », 2 travailleurs handicapés, LES ANTES.*

Au-delà de ça, pour d'autres personnes, notamment en situation de handicap psychique, le travail contribue grandement à leur rétablissement.

*« J'suis venu ici, c'est pour m'en sortir de ma vie ; parce que j'ai fait des tas de conneries dans la vie...j'ai pris de la drogue, de l'alcool, tout ça, ... et quand mes parents ils me voient, ils m'disent, tu t'en es bien sorti », un travailleur handicapé, LES ANTES.*

De manière synthétique, dans les activités productives organisées dans les 10 E.S.A.T. étudiés, nous retrouvons les dimensions constitutives d'un travail capacitant identifiées par Salais (2009). Le tableau 6 présente ces résultats.

**Tableau 6 : Les dimensions constitutives d'un travail capacitant d'après Salais (2009)**

Dimensions constitutives du travail	Illustrations au travers des dispositifs développés dans les 10 E.S.A.T. pionniers
Capacité de choix : travailler soit un véritable choix	<p>ENVOL, LES ANTES, AVENIR ont développé des dispositifs de sas permettant aux personnes en situation de handicap<sup>16</sup>, orientées par les M.D.P.H., de mûrir leur projet d'intégrer le milieu protégé et à d'autres personnes vieillissantes de préparer leur projet de retraite ou encore de continuer à travailler à l'E.S.A.T. à temps partiel en raison de leur fatigabilité croissante.</p> <p>Tous les E.S.A.T. étudiés ont mis en place des systèmes de stage dans leurs différents ateliers permettant à des personnes en situation de handicap extérieures de les découvrir ou à d'autres travailleurs handicapés(es) de changer d'activité.</p>
Capacité de réalisation : de (se) réaliser et l'accès au milieu ordinaire	<p>Les 10 E.S.A.T. étudiés ont développé des dispositifs de travail dans et hors les murs : sous forme de mises à disposition d'une personne ou d'une équipe dans une entreprise extérieure (apiculteur, grande surface, conserverie), ou de prestation extérieure (entretien, espaces verts).</p> <p>Certains E.S.A.T. hors les murs, comme l'A.D.A.P.T. ou de transition comme MESSIDOR qui accueillent des P.S.H. psychiques, ont développé des parcours vers l'insertion en milieu ordinaire.</p> <p>D'autres proposent des activités ouvertes au grand public dans des locaux en centre-ville : restaurant E.S.A.T. SINCLAIR à Mulhouse ou E.S.A.T. ou les restaurant d'application de l'E.S.A.T. IDEFHI à Sahurs, Pressing à Canteleu E.S.A.T. LES ATELIERS DU CAILLY.</p>
Capacité d'épanouissement , d'accomplissement	<p>Les 10 E.S.A.T. étudiés proposent des activités permettant aux P.S.H. de se réaliser individuellement ou collectivement, dans des métiers d'art ou du spectacle ou encore dans des activités en pleine nature.</p> <p>LE GRAND REAL, qui accueille des personnes avec des troubles autistiques légers à lourds, propose des métiers d'arts : œuvres en ferronnerie et céramiques qui sont exposées et vendues.</p> <p>LES ETANGS de LACHAUSSEE, qui accueille des personnes traumatisées crâniennes, organisent une grande pêche pour vider ses étangs et accueille un public nombreux sur toute l'année.</p> <p>LES ATELIERS DU CAILLY ont développé une troupe de théâtre professionnelle formée de 8 personnes en situation de handicap.</p>

<sup>16</sup> P.S.H. : personne en situation de handicap

<p>Capacité à faire entendre sa voix</p>	<p>Au-delà de l'élaboration d'un projet individualisé et des instances de participations des usagers<sup>17</sup>, prescrits par la loi de 2002, les E.S.A.T. étudiés ont mis en place d'autres lieux et moyens de recueillir la parole des personnes en situation de handicap :</p> <p>A l'E.S.A.T. LES ANTES c'est par la présence 24h sur 24 de professionnelles de l'équipe médico-sociale sur place :</p> <p><i>« Ici, c'est bien c'est qu'on est bien entouré, on est bien encadré... l'infirmière, le psychiatre, euh... l'A.M.P... On a toujours quelqu'un à qui on peut parler en fait »</i> (un travailleur handicapé).</p> <p>A l'E.S.A.T. l'ADAPT notamment, l'adossé à un S.A.M.S.A.H. (Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés) qui intervient à domicile et la création d'un G.E.M. (Groupe d'Entraide Mutuelle) en 2015 qui a pour objectif l'amélioration des conditions de vie des personnes souffrant de troubles psychiques.</p>
--	---

## 2. Des modes de management bienveillants

Les E.S.A.T. étudiés ont développé des modes de G.R.H. innovants en réponse à leurs problématiques spécifiques (taille, implantation rurale ou urbaine, publics accueillis) et singuliers : recrutement de moniteurs(trices) sur leur capacité d'accompagnement plus que sur leurs compétences techniques (AVENIR), développement d'une double compétence chez les personnes en situation de handicap (théâtre et ménage) LES ATELIERS DU CAILLY, dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience, mais aussi des organisations très diverses entre ateliers « classiques » et hors les murs (mise à disposition individuelle et collective (ENVOL, LES ANTES, ADAPT ...)) et franchise sociale (MESSIDOR). Nous retrouvons ici une illustration des capacités d'actions stratégiques des directions analysées par Cret et Jaubert (2014) qui tempère la thèse de la marchandisation du secteur médico-social.

Au-delà de cela, les 10 E.S.A.T. étudiés témoignent de modes de management exemplaires et congruents avec **un travail émancipateur et visant au bien-être psychologique des personnes accompagnées.**

A l'E.S.A.T. l'ENVOL, que ce soit pour les moniteurs(trices) d'atelier, l'équipe médico-sociale, les chefs de service ou la direction, **la production ne se fait pas au détriment du bien-être des personnes.** Les temps de soutien psychologique ou d'accompagnement à la vie sociale sont intégrés dans le temps de travail des travailleurs handicapés. De même, les temps des repas sont également considérés comme un support de développement de compétences sociales et comptabilisés comme un temps de travail.

<sup>17</sup> Conseil de la Vie sociale (C.V.S.) et C.H.S.C.T.

« *Le temps médico-social est reconnu* » (éducatrice, ENVOL). « *Pour l'équipe (de moniteurs), c'est évident qu'ils ont des rendez-vous avec nous, ils (les travailleurs handicapés) font une petite pause, c'est sur le temps de travail* ». Educatrice, L'ENVOL.

« *Ce qui m'a étonné quand je suis arrivée, c'est qu'on n'est pas en train de courir tout le temps. Là toujours à anticiper les choses : il y a des intégrations qui se sont faites sur 2 ans avec ½ journée par semaine* », Psychologue L'ENVOL.

A l'E.S.A.T. LES ANTES, dans un même ordre d'idée, une attention particulière est accordée au **respect de la temporalité du sujet** (Van den Driessche, 2016), comme l'illustre les verbatim de deux travailleurs handicapés ayant des troubles psychiques.

« *Nous on n'travaille pas de 7 heures du matin jusqu'à 19h le soir ... on fait des pauses, tout ça. On a de la chance, on cavale pas comme euh... des fous ...quoi. Quand t'as besoin de prendre une p'tite pause ou d'aller voir quelqu'un pour parler, ils disent oui... on est ... ils sont très droits ici parce que quand tu veux dire un truc, ils t'écoutent. C'est ça qui est bien* » FB.

« *L'avantage ici, c'est que si un jour on n'est pas très bien, pour une raison x ou y, on peut se permettre de prendre des heures. On peut prendre une journée* » A.

### 3. Vers des formes d'organisations *capacitantes*

Les 10 E.S.A.T. participant au projet de recherche ont su s'affranchir de leurs contraintes économiques et innover dans le management du travail et dans l'accompagnement des personnes handicapées, quelles que soient les déficiences des personnes accueillies (intellectuelles, sensorielles, troubles psychiques, troubles du spectre autistique, handicap rare ou polyhandicap).

Les règles et principes fondateurs de ces E.S.A.T. relèvent d'une organisation capacitante. **Ils présentent certains traits de l'idéaltype** brossé par Véro et al. (2018) et présenté dans le tableau 7.

**Tableau 7 : Les dimensions d'une organisation capacitante en action**

<b>Les dimensions d'une organisation capacitante (Véro et al, 2018) en action</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Le pluralisme</b></p> <p style="text-align: center;">Reconnaissance de la diversité des finalités du travail</p>	<p>Double mission des E.S.A.T. de fournir du travail et un accompagnement médico-social :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail émancipateur, support de la construction identitaire (reconnaissance des P.S.H.) et rémunérateur (autonomie financière) distincte de l'assistance ;</li> <li>- Travail occupation, le travail même consistant en des tâches simples et répétitives (sous-traitance industrielle) reste structurant et protecteur de la santé mentale en contribuant à l'équilibre psychologique des P.S.H. ;</li> <li>- Travail contribuant à la restauration de l'estime de soi, de la confiance en soi, la socialisation, l'apprentissage de gestes et techniques, maintien ou développement des compétences, développement d'une identité professionnelle (<i>un métier comme tout le monde</i>) ;</li> <li>- Travail thérapeutique, vecteur de rétablissement (psychique) : donner un rythme, redonner un cadre, limiter les idées noires, les comportements dépressifs ;</li> <li>- Travail production de biens et services marchands, dans différents secteurs économiques (agriculture, industrie, services aux entreprises ou aux particuliers, culture, voire production d'œuvre d'art, ...).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>La participation</b></p> <p style="text-align: center;">Espace d'échange et d'information remplissant trois fonctions démocratiques selon Sen (1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exprimer son point de vue et d'être considérée comme une personne singulière à part entière ;</li> <li>- amplifier les attentes et revendications facilitant leur prise en compte</li> <li>- permettre des apprentissages collectifs</li> </ul>	<p>Au-delà des outils prescrits par la loi, les E.S.A.T. ont mis en place des moyens et dispositifs pour favoriser la participation des personnes handicapées accompagnées, que ce soit en interne dans le cadre des C.V.S. (Conseils de la Vie Sociale), avec le recours à l'équipe médico-sociale ou en externe avec l'appui de S.A.V.S.<sup>18</sup> de S.A.M.S.A.H.<sup>19</sup>.</p> <p>A l'E.S.A.T. l'ENVOL, les travailleurs handicapés(és) ont eu une formation leur permettant d'exprimer leurs points de vue lors des C.V.S.</p> <p>C'est sur cette dimension que certains E.S.A.T. ont encore à travailler pour lever les freins individuels (que ce soit chez les personnes accompagnées ou les professionnels), organisationnels (choix des activités, des lieux de vie), institutionnels (financement des places et des activités, obtention de droits communs pour les personnes en situation de handicap).</p>

<sup>18</sup> S.A.V.S. : service d'aide à la vie sociale

<sup>19</sup> S.A.M.S.A.H. : service d'accompagnement médico-social pour adulte handicapé

<p><b>Le développement</b></p> <p>Au-delà du développement professionnel (compétences, carrière) vise le développement personnel</p>	<p>Les 10 E.S.A.T. étudiés ont mis en place des formations adaptées à chaque travailleur handicapé en fonction de ses caractéristiques individuelles (déficiences spécifiques et évolutives) et veillent à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, notamment en fonction de son âge et de sa fatigabilité (personne handicapée vieillissante ou avec des traitements lourds) et de sa situation de famille (femme ayant des enfants), en offrant des temps de travail modulables (horaires, temps partiels ...).</p> <p>Le soutien au développement de G.E.M.<sup>20</sup>, ainsi que les formations à la citoyenneté, parentalité et au droit de vote, l'accès aux sports et aux activités culturelles, contribuent également au développement des personnes en situation de handicap.</p>
<p><b>La justice</b></p> <p>Egal accès aux ressources et aux capacités d'agir, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles</p>	<p>La diversification des activités proposées (les E.S.A.T. étudiés ont entre 6 et 8 ateliers et services différents) et le maintien de productions peu rentables, mais permettant à des personnes avec de faibles capacités de travailler, illustrent ce souci de justice.</p> <p>C'est une dimension à travailler notamment pour le développement des capacités d'agir liées à la mobilité et l'accessibilité aux lieux de la cité et services publics ainsi qu'aux loisirs et à l'habitat.</p>
<p><b>La responsabilité</b></p> <p>de toute l'entreprise (direction et ligne managériale) dans le développement des capacités d'agir de tous ses membres</p>	<p>Dans les 10 E.S.A.T. étudiés, les propos recueillis auprès des P.S.H., des professionnels et des directions témoignent de l'intériorisation de cette responsabilité.</p> <p>Les principes et pratiques observés dans le recrutement, les parcours d'intégration et le management au quotidien se caractérisent par de la bienveillance et le souci de développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.</p>

Des 5 principes d'une organisation capacitante identifiés par Véro et al. (2018), trois nous semblent particulièrement présents et développés dans les 10 E.S.A.T. étudiés :

- le pluralisme et la reconnaissance de la diversité des finalités du travail et notamment celle de l'émancipation, la restauration de l'image de soi et de la socialisation dans un collectif ;
- le développement qui va bien au-delà des gestes et compétences liées au travail et s'étend au sport, à la citoyenneté, la parentalité, à la culture suivant les cas ;
- la responsabilité de toute l'organisation (toute la ligne managériale) dans les missions de l'E.S.A.T. et l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Nous avons pu constater un alignement de tous les professionnels.

<sup>20</sup> G.E.M. : groupe d'entraide mutuelle

Les deux autres principes sont actuellement travaillés car plus difficilement opérationnalisables dans les E.S.A.T. :

- la participation aux décisions qui les concernent, qui dépassent le cadre des E.S.A.T. et viennent questionner notamment les processus d'orientation via la Maison Départementale du Handicap ;
- la justice et l'égal accès aux ressources et aux capacités d'agir, qui reste encore un droit formel, notamment dans le champ de la mobilité et de l'habitat. Les projets et réflexion sur l'habitat inclusif constituent une des pistes explorées.

## Chapitre 4 : Discussion et pistes de recherche

Les 10 E.S.A.T., que nous avons étudiés, ont opéré des choix très divers en matière d'organisation du travail (dans les murs, hors les murs) et d'organisation de l'accompagnement médico-social (internalisé ou externalisé, en lien avec le sanitaire ou orienté vers l'insertion professionnelle).

En revanche, **tous se positionnent comme des acteurs stratégiques, des entrepreneurs institutionnels** qui, face aux évolutions règlementaires et menaces économiques de leurs environnements sont dans l'anticipation et l'adaptation de leurs marchés et productions aux capacités réelles et évolutives des personnes accompagnées. Tous ont développé, par exemple, des activités non délocalisables et en B to C (plantes héliophytes de l'E.S.A.T. des ETANGS DE LACHAUSSEE, les grandes cultures d'olive de l'E.S.A.T. du GRAND REAL ...). Nombreux également ont développé des services et dispositifs innovants adossés aux E.S.A.T. pour s'adapter aux besoins évolutifs des personnes en situation de handicap en lien avec leur avancée en âge ou l'évolution de leur handicap (la S.A.S. : Section d'Accueil Spécialisée à l'E.S.A.T. l'ENVOL ou la M.A.R.P.H.A. : Maison d'Accueil Rurale des Personnes Handicapées psychiques Agées à l'E.S.A.T. LES ANTES par exemple).

C'est dans leur capacité à remplir leur double mission, fournir un travail qui ait du sens et un accompagnement médico-social, dans un environnement particulièrement mouvant voire hostile, que les 10 E.S.A.T. de notre étude (et bien d'autres encore) sont pour nous des « *silent leaders* », des leaders silencieux.

Il leur reste **encore du chemin à parcourir pour aller vers des organisations *capacitantes***, propices au développement des capacités des personnes en situation de handicap accueillies, notamment sur la dimension participation (voir tableau p.32), pour lever les freins individuels (que ce soit chez les personnes accompagnées ou les professionnels(les)), organisationnels (choix des activités, des lieux de vie), institutionnels (financement des places et des activités, obtention de droits communs pour les personnes en situation de handicap).

L'analyse de ces 10 cas au prisme de l'approche par les capacités nous conduit ainsi à ouvrir la discussion sur les politiques publiques du handicap et de l'emploi, au travers de l'inclusion raisonnée et de l'exemplarité du milieu protégé comme espace de travail autonome au sens de Gorz (1988).

## 1. Pour une inclusion raisonnée

Comme évoqué en introduction, le modèle français d'institutionnalisation a été clairement dénoncé dans les observations de la rapporteure spéciale de l'O.N.U. pour le droit des personnes en situation de handicap. L'Etat s'est également montré très volontariste et a affiché des ambitions pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, essentiellement par le biais du travail en milieu ordinaire, avec son « Engagement national Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 <sup>21</sup> ».

Nous assistons depuis peu, à un revirement face au courant « pro- désinstitutionnalisation », des dernières années. En octobre 2019, le rapport de l'I.G.A.S. sur les E.S.A.T. (p11), dans ses orientations stratégiques et recommandations (ré)affirmait l'utilité et l'importance des E.S.A.T. comme facteur d'inclusion pour les personnes ayant un handicap ainsi que leur rôle dans l'accompagnement vers le milieu ordinaire, en précisant bien, que cet accompagnement intervenait en amont, en aval et au sein des E.S.A.T.

La même année, un rapport de recherche (Tröger et Galan, 2019), portant sur 12 E.S.A.T. défendait une approche de l'inclusion « raisonnée », bien loin du tout inclusif « à marche forcée » porté par le gouvernement et certains acteurs du champ du handicap. L'argument central de ce rapport rejoint nos analyses et repose sur la diversité des situations de handicap et d'emploi, ainsi que la nécessité de rester attentif aux capacités réelles (aux capacités, pourrait-on proposer) des travailleurs(es) en situation de handicap.

**L'inclusion raisonnée**, telle que brossée dans ce rapport, se définit (Tröger et Galan, 2019 :24) comme **une inclusion progressive et protéiforme** :

- une inclusion par paliers successifs selon les attentes et besoins des personnes, du milieu de travail protégé vers le milieu adapté ou ordinaire ; et inversement si un « répit » s'impose à un moment du parcours des travailleurs handicapés ;

- une inclusion s'inscrivant dans un mouvement alternatif et continu entre l'interne et l'externe, entre les structures, les entreprises et les clients particuliers (vente directe, prestations hors les murs, développement des mises à disposition, ...), et plus généralement une inclusion centrée sur l'accès au droit commun des travailleurs du milieu de travail protégé.

---

<sup>21</sup> L'engagement national Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022, signé le 12 juillet 2018 par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail et Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées et les principales associations représentant les personnes en situation de handicap.

Dans cette optique d'inclusion raisonnée, les E.S.A.T. occupent une place centrale en tant qu'acteur-réseau (au sens de Callon, 2006) de la dynamique inclusive, organisateurs des parcours des personnes accompagnées et passerelle entre le milieu de travail protégé et le milieu ordinaire.

La mise en œuvre de cette inclusion raisonnée, déjà en partie à l'œuvre dans les E.S.A.T. *Silent leaders* que nous avons étudiés, suppose un changement culturel majeur. En effet, les associations ou collectivités, mais au-delà, les décideurs publics et la société ont à s'émanciper des représentations sociales du handicap héritées du passé, pour éviter de reproduire dans le milieu de travail dit protégé et les autres sphères de la vie civile, des modes d'organisation tayloriens et des normes de travail et de vie aliénantes.

## **2. Le milieu de travail protégé pour penser l'avenir du travail autonome selon Gorz**

Face à cette question d'émancipation du travail, les E.S.A.T. que nous avons étudiés sont parvenus à créer des environnements capacitants propices au développement des personnes accueillies, à la restauration de leur estime de soi et de leur insertion socioprofessionnelle.

Et si le milieu de travail protégé, fort de son histoire et de ces avancées, constituait un espace pour repenser le travail dans notre société ? Si l'exemplarité des E.S.A.T. résidait dans leur capacité à proposer un travail autonome au sens fort de Gorz (1988) : un travail choisi, épanouissant, dégagé des contingences économiques et marchandes, permettant d'accéder à une vie meilleure ?

Le milieu de travail protégé pourrait être ce lieu susceptible d'accueillir l'activité autonome d'individus coopérant librement et volontairement, que recherche Le Strat (1996) à la suite de Gorz. Dans cette optique, le milieu de travail protégé a encore du chemin à parcourir pour le respect des droits des personnes en situation de handicap, car comme le souligne (Beulné, 2011), il existe toujours dans les E.S.A.T., un écart avec le droit commun. La politisation du handicap (Gardien, 2015) et les actions menées depuis la rédaction de la Convention Internationale des Droits des Personnes Handicapées par l'O.N.U. en 2006 et sa ratification par plus de 140 pays constituent un levier dans ce changement culturel.

### 3. La nécessité d'alignement des politiques publiques

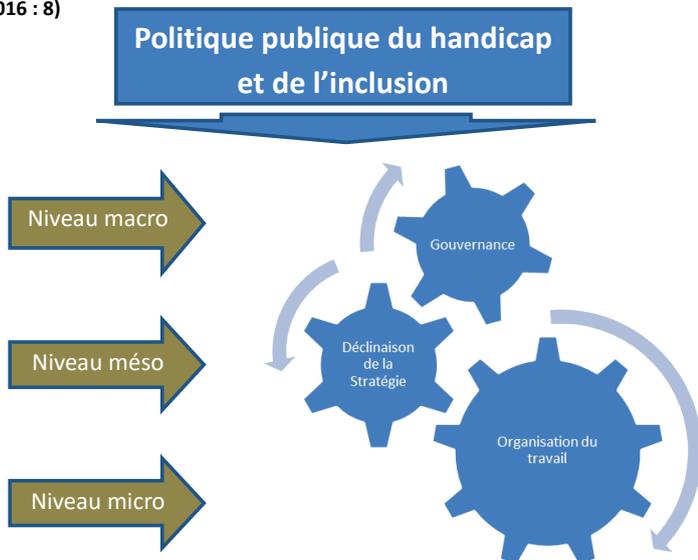
Notre projet de recherche nous a amené à étudier la question de l'organisation du travail et de l'accompagnement médico-social au sein des E.S.A.T. A la suite de Baret (2012), Cret et Joubert (2014), nous avons questionné, dans le chapitre 2, les modèles socio-économiques existants (occupationnel, productif et stratégique) et leurs limites (le respect des droits des personnes en situation de handicap de choisir leur avenir professionnel et leur inclusion professionnelle et sociale en milieu ordinaire).

Le cheminement vers des organisations capacitantes est exigeant notamment en termes d'alignement des différents niveaux de décision et d'action concernés :

- Le niveau micro de l'organisation du travail dans les murs ou hors les murs, en lien avec l'accompagnement médico-social ;
- Le niveau méso de la stratégie de développement des activités et modes d'accompagnement des E.S.A.T.,
- Le niveau de la gouvernance et des visions de l'avenir pour les personnes accueillies et les structures gérées.

La Figure 1 représente schématiquement les trois différents niveaux d'analyse imbriqués (micro, méso et macro), tous trois encadrés, enchâssés dans les politiques publiques.

Figure 1 : Différents niveaux d'analyse des ESAT de DEMAIN (d'après COMBES-JORET, 2016 : 8)



Les futurs travaux de recherche pourront, dans cette optique, creuser cette analyse :

- En identifiant plus précisément les logiques et pratiques qui président à ces différents niveaux,
- En mettant en lumière des tensions et contradictions internes (entre niveaux).

La nécessité d'un alignement de ces quatre dimensions de l'organisation (institutionnelle avec les politiques publiques, gouvernance, stratégique et celle de l'organisation du travail) apparaît centrale pour que les choix effectués, à un moment donné, soient pérennes (soutenables et durables), efficaces, légaux et *capacitants*, tout particulièrement en ce qui concerne les choix d'organisation du travail.



## Conclusion : un nouveau mode de production des connaissances

A l'issue des 3 années (2017 – 2020), de ce que nous pouvons appeler la saison 1 du projet de recherche E.S.A.T. de DEMAIN, nous pouvons lister les enseignements majeurs et les perspectives qui s'ouvrent à nous pour la saison 2, une nouvelle convention de recherche ayant été signée pour entre les 4 partenaires, pour 3 nouvelles années (2020-2023).

Ces enseignements portent tant sur les transformations en cours et à venir des E.S.A.T. que sur la démarche de recherche partenariale initiée.

### 1. Des ESAT en transition

Les E.S.A.T., à l'instar d'autres organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, nécessitent une analyse multi-niveaux (cf. Figure 1 page précédente) pour saisir leur complexité et leur originalité. L'évolution des politiques publiques (critique du modèle français d'institutionnalisation, la volonté de l'état français d'aller vers des entreprises inclusives) d'une part et les limites des trois modèles socio-productifs existants (occupationnel, productif et diversifié) d'autre part, constituent une des articulations à penser pour comprendre les transformations en cours des E.S.A.T.

D'un point de vue théorique, notre intuition de l'intérêt de l'approche par les capacités pour penser un 4<sup>ème</sup> modèle d'organisation s'est avérée pertinente, pour penser l'articulation entre les parcours sociaux des personnes en situation de handicap et les politiques publiques (Juhle ; 2016), mais aussi pour « rompre avec l'économisme ambiant » décrié par (Salais, 2009 : 18).

De l'étude des 10 E.S.A.T. *Silent leader*, il ressort que, sous certaines conditions et notamment d'un management bienveillant respectant la temporalité des personnes, ce que peut faire le travail, c'est d'accéder à une vie meilleure ! Les verbatims des travailleurs handicapés interviewés le démontrent sans ambiguïté.

De la confrontation des 10 E.S.A.T. à l'idéaltype d'une organisation capacitante défini par Véro et Zimmerman (2018), plusieurs traits caractéristiques ont été mis en évidence :

- **Un principe fondateur des 10 E.S.A.T.** : élargir le champ des possibles pour les personnes en situation de handicap accueillies (au-delà du respect de leurs droits, se poser la question des choix de vie et d'envies) ;
- **Les 5 principes d'organisation** : pluralisme des finalités du travail, participation aux décisions, développement professionnel et social, justice, responsabilité étendue et partagée par tous les professionnels ;
- **Des principes d'action** : travail et accompagnement multimodales, de la logique de la place à celle de parcours, management bienveillant, leadership situationnel (atelier) et logique d'inclusion raisonnée.

Pour les 3 prochaines années du contrat de recherche, nous nous centrerons sur **l'identification des facteurs de conversion** qui permettent, dans l'approche de Sen (2001,2004), de transformer des droits formels en opportunités réelles : **quels facteurs peuvent permettre aux personnes en situation de handicap accueillies dans les E.S.A.T. d'être ce qu'elles aimeraient être et de faire ce qu'elles aimeraient faire ?**

## 2. Une démarche de recherche partenariale : l'apport majeur de la contextualisation

Nous avons, dans le cadre de ce projet de recherche, initié une recherche partenariale, telle que théorisée et pratiquée notamment par Fontan (2000, 2010).

Cette démarche de recherche, non seulement hors laboratoire mais aussi fortement contextualisée, nécessite la réunion de plusieurs conditions. Nous en développons ici trois (deux rencontres et une procédure) et comptons bien creuser cette question épistémologique dans les trois prochaines années.

La rencontre en 2013, avec Jean-Marc Fontan et Patrice Rodriguez (agent de mobilisation des connaissances) dans une *accorderie* d'un quartier nord de Montréal a été fondamentale pour s'émanciper des canons de la science académique traditionnelle telle que synthétisée par Igalens et Tahri (2017) et aller vers un nouveau mode de production des connaissances (modèle M2K de Gibbons, 2001). Ce modèle MK2 repose notamment sur une approche transdisciplinaire, des lieux de recherche alternatifs, une sensibilité au contexte, des méthodes inventives, des procédures provenant de sources disciplinaires et non

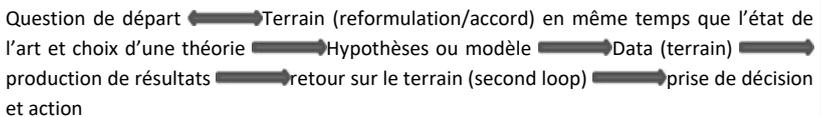
disciplinaires. Ce modèle cherche enfin à répondre à des questions de recherche issues de contextes variés en s'affranchissant des problématiques qui s'imposent à la communauté scientifique à un moment donné. A ce titre, nous sommes fiers de contribuer à faire connaître et reconnaître les spécificités des E.S.A.T. et à poursuivre les travaux d'autres équipes de recherche sur le sujet.

La rencontre en 2016 avec Laurent Carrié, dans le cadre d'une formation sur l'autobiographie raisonnée, a été le deuxième catalyseur de ce projet de recherche partenariale. Sa connaissance des milieux professionnels et du milieu de la recherche a permis d'initier les premières réunions du comité de pilotage du projet de recherche E.S.A.T. de DEMAIN. Tout au long du projet, son rôle d'agent de mobilisation des connaissances a facilité les contacts et les relations de travail.

Enfin, la signature d'une première convention de recherche (2017-2020) et son renouvellement pour 3 ans (2020-2023) a fourni un cadre éthique et négocié au comité de pilotage de ce programme de recherche. La confiance et les valeurs partagées (congruence, respect inconditionnel et compréhension empathique) entre les différents membres du comité sont, tout à la fois, condition nécessaire et résultante de ce processus de co-construction de la recherche.

Dans le mode de production de connaissances que nous avons choisi au travers de la recherche partenariale, il nous reste à compléter nos premiers résultats en travaillant sur la masse des données recueillies mais aussi et surtout, à revenir sur les 10 terrains, pour la présentation des résultats de notre recherche aux 10 E.S.A.T. participant et à d'autres parties prenantes. Il nous reste à faire notre « second loop » de la séquence décrite par Igalens et Tahri (2017, p.24) et présentée dans l'encadré ci-dessous.

**Encadré 1 : un mode de production des connaissances fortement contextualisé (d'après Igalens et Tahri, 2017, p. 22)**





## Références bibliographiques

Argyris, Chris, Putnam, Robert, McLain Smith, Diana (1985). *ACTION SCIENCE. Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention* Jossey-Bass.

Arnoud, Justine ; Falzon, Pierre (2013). « Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités », *Activités* [En ligne], 10-2.

Barcellini, Flore (2017). « Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement », *Activités* [En ligne], 14-2.

Baret, Christophe (2012). « Les établissements et services d'aide par le travail (E.S.A.T.) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique », *R.I.M.H.E. : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 2, no. 2, 2012, p. 66-82.

Belleau, Hélène, « De la mobilisation des connaissances au partenariat de recherche », *SOCIOLOGIES* [En ligne], Dossiers, Les partenariats de recherche, mis en ligne le 18 octobre 2011. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3730>

Beulné, Thierry et al. (2011). « Des C.A.T. aux E.S.A.T. », *V.S.T. – Vie Sociale et Traitement*, vol 3, n°111, p. 83-86.

Bézille, Hélène, (2013). « Préface », dans *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*, Erès, p. 7-12.

Bidet, Alexandra (2011). *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le lien social », 416 p.

Bruère, Sébastien (2015). « Du travail d'organisation à l'organisation capacitante. Études de cas à partir de la participation des acteurs syndicaux à des projets lean » *Gestion et management*, Université Laval (Québec, Canada).

Bussièrès, Denis ; Fontan, Jean-Marc (2011) « La recherche partenariale : point de vue de praticiens au Québec », *Sociologies* [En ligne], Dossiers, Les partenariats de recherche, mis en ligne le 18 octobre 2011.

Callon, Michel (2006). « Sociologie de l'acteur-réseau », dans M. Akrich, M. Callon et B. Latour (dir) (2006), *Sociologie de la traduction, Textes fondateurs*, École des Mines, Paris, p. 267-276.

Collectif lutte et handicaps pour l'égalité et l'émancipation (CLHEE) (2019). « Manifeste du collectif lutte et handicap pour l'égalité et l'émancipation », *revue Vacarme*, association Vacarme, n°88, p. 48-59.

Combault, Anne (2005). « Chapitre 2. La méthode des cas », in *Management des Ressources Humaines*, De Boeck, p. 31-64.

Combes-Joret, Monique (2020). « La fabrique d'une recherche-action participative », *R.I.U.E.S.S.*, Clermont-Ferrand, 25-27 mai (communication acceptée et reportée à mai 2021).

Combes-Joret M. et Lethielleux L. (2015 -a) « L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire », *3<sup>ème</sup> journée du G.E.S.S.*, Marne-La Vallée, 7 décembre.

- Combes-Joret M. (2016). « Réflexions sur l'évolution des formes d'organisation : De l'organisation qualifiante à l'entreprise sociale et solidaire. Idéaltype, conditions d'émergence, limites et voies de dépassement », Dossier synthèse H.D.R., soutenue à Rennes 2, 20 juin.
- Cret, Benoit, et Guillaume Jaubert (2014). « Contre la thèse de la marchandisation du social : l'exemple des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 115, no. 1, p. 54-63.
- David A. (2005) « Etude de cas et généralisation scientifique », *SCIENCES DE GESTION*, n°39
- Degener, T. (2017). « A new human rights model of disability », in V. Della Fina, R. Cera, G. Palmisano, *The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities. A commentary*, Cham, Springer.
- Demeule, Caroline (2016). « Handicap et coconstruction de l'identité professionnelle : l'entrée en E.S.A.T. », *Naître, grandir, vieillir avec un handicap*, p. 219 à 237.
- Detchessahar M. (2011) « Santé au travail : quand le management devient non pas le problème mais la solution ... », *Revue Française de Gestion*, N°214, p. 89-105.
- Emery, Fred E. et Trist E L. (1965). « The causal texture of organizational environments », *Human Relation*, vol 18, p. 21-32.
- Eisenhardt Kathleen. M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, octobre, n°14, p. 532-550.
- Eyraud, Benoît, et al. (2018). « Rentre effective la participation des personnes en situation de handicap », *Participations*, n° 22, p. 5-28.
- Fernagu, Solveig (2018). « Les capacités au prisme de la capacité à s'autodéterminer : le club de dirigeants de P.M.E. », *Formation emploi*, 142, Avril-juin 2018, p.231-254.
- Fontan, Jean-Marc (2000) « De l'intellectuel critique au professionnel de service, radioscopie de l'universitaire engagé », *Cahiers de recherche sociologique*, N°34, p. 79-97.
- Fontan, Jean-Marc (2010) « Recherche partenariale en économie sociale : analyse d'une expérience novatrice de coproduction de connaissances », *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Volume 15/3.
- Fougeyrollas Patrick, et al. (1998). « Classification québécoise : processus de production du handicap », Québec, Réseau international sur le Processus de production du handicap (R.I.P.P.H.) / S.C.C.I.D.I.H.
- Fougeyrollas, Patrick (2016). « Influence d'une conception sociale, interactionniste et situationnelle du handicap au sein d'un mécanisme de suivi de la mise en œuvre du droit à l'égalité : le modèle québécois », *Revue française des affaires sociales*, La Documentation française, vol 4 | p. 51 à 61.
- Gardien, Eve (2015), « L'inclusion en pratiques : L'exemple de J.A.G., une O.N.G. de personnes polyhandicapées vivant au coeur de la société suédoise », *Vie sociale*, E.R.E.S.
- Gorz, André (1988). *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Editions Galilée, Paris.
- Grange, Stéphane et al. (2019). « E.S.A.T. de transition : un lieu de travail qui s'adapte à nous pour nous permettre d'en sortir », *Pratiques en santé mentale*, n°3, p. 36-43.

Gillet, Annz, Tremblay Diane-Gabrielle (2011) « Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Une introduction », *REVUE INTERVENTIONS ECONOMIQUES*, n° 43. [En ligne] <http://intervention-seconomiques.revues.org/1345>

Hlady Rispal, Martine (2015). « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n° 253, p.251-266.

Hlady Rispal Martine (2002). La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université.

Igalens, Jacques, Tahri, Najoua (2017). « La recherche en G.R.H. entre rigueur et pertinence : apport de la contextualisation », à G.R.H., 3/11, n°24, p.9-28.

Juan, Maité (2019). « Les recherches participatives, enjeux et actualités. Etat de l'art pour le Prix de la recherche participative » (Fondation de France – G.I.S. Démocratie et participation), en ligne : <https://www.participation-et-democratie.fr/un-panorama-des-recherches-participatives-0>

Juhle, Samuel (2016). « L'approche par les capacités au travail. Usages et limites d'une économie politique en terre sociologique », *Revue française de sociologie*, vol 57, p. 321-352.

Le Strat Pascal (1996). « Travail et constitution du sens, à propos d'André Gorz », *Futur Antérieur*, p. 35-36.

Lenoir, Yves (2012). « La recherche collaborative entre recherche-action et recherche partenariale : spécificités et implications pour la recherche en éducation », *TRAVAIL ET APPRENTISSAGES*, 9, 14–40.

L'Hérété, Héloïse, « Et si on changeait tout. 20 scénarios pour un autre monde », *Revue Sciences Humaines*, p.16-19, 2017.

Liu M. (1997) *Fondements et pratiques de la Recherche-Action*, Ed. L'Harmattan, Paris.

Méda, Donique (1995). *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier, Coll. Alto, Paris.

Morin, Estelle (2008). « Sens du travail, santé mentale et engagement professionnel », *Etudes et Recherches de l'I.R.T.S.S.*, Rapport n°543.

Pierrefeu, Inès ; Pachoud, Bernard (2014). « L'accompagnement vers et dans l'emploi comme voie de rétablissement pour les personnes en situation de handicap psychique. Les E.S.A.T. de transition de l'association Messidor », *L'information psychiatrique*, vol 90, n°3, p. 183-190.

Pierrefeu, Inès (2019). « Les E.S.A.T. de transition MESSIDOR. Une activité professionnelle en milieu protégé pour accéder au milieu ordinaire pour les personnes en situation de handicap psychique », *Pratiques en santé mentale*, n°3, p. 6-13.

*Pratiques en Santé Mentale* (2019). « Les E.S.A.T. de transition : une voie de rétablissement vers une société plus inclusive », n°3, 88 pages.

Revillard, Anne (2019). « Chapitre 4 : Travailler autrement : travail protégé, entreprises adaptées et emploi accompagnés », *Handicap et travail*, p. 63-77.

Salais, Robert (2008). « Capacités, base informationnelle et démocratie délibérative. Le (contre) exemple de l'action publique européenne ». dans Jean De Munck et Bénédicte

Zimmermann. *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Editions de l'E.H.E.S.S., p.297-326.

Salais, Robert (2009). *L'approche par les capacités et le travail*. 2009. halshs-00430169

Sen, Amartya (2001). *Ethique et économie*, Paris, P.U.F.

Sen, Amartya (2004). *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte.

Sousa Santos (de), Boaventura (2011). « Epistémologie du Sud », *Etudes rurales* ; 187, p.21-50.

Sutton, Louise (2007). *Guide de la recherche partenariale (Modèle consortium québécois de recherche partenariale en économie sociale)*, Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale.

Tröger, Karin, GALAN, Michel (2019). « Les E.S.A.T. de Bourgogne-Franche-Comté-Organisations & positionnements autour des enjeux d'inclusion. Recommandations pour une « inclusion raisonnée », *Rapport de recherche*, A.R.S. Bourgogne, Direction de l'Autonomie.

Toche, Lolita (2017). « L'impact des délocalisations : l'exemple de l'Etablissement et Service d'Aide par le travail (E.S.A.T.) de l'association Marie PIRE », *R.I.M.H.E. : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°26, p. 86 à 97.

Vanden Driessche, Luc (2016), « Accompagnement et franchissements subjectifs en situation de handicap mental », dans Régine Scelles et al. (sous la direction de) *Naître, grandir, vieillir avec un handicap*, ERES, Paris, p.135-147.

Véro, Josiane et Zimmermann, Bénédicte (2018). « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié? », *L'Harmattan, « Savoirs »*, vol 2, n° 47, p. 131 à 150.

Visvanathan, S. (2009). « The search for cognitive justice », Retrieved, January, 7.

Weber, Max (1992). *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, « Presses Pocket ».

Yin, Robert. K (1984). *Case study research : design and methods*, Sage Publications.

Yin, Robert. K. (2003). *Applications of case study research (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.

## Annexe scientifique du contrat de recherche ESAT de DEMAIN 2017-2020 (extrait)

Depuis janvier 2006, date d'entrée en application de la loi 2005-102, les Etablissements et Services d'Aides par le Travail (E.S.A.T.) sont des structures médico-sociales qui assurent une double mission de mise au travail et de protection des personnes en situation de handicap qui ne peuvent pas travailler en milieu dit ordinaire.

### 1. Problématique :

Les E.S.A.T. sont soumis à une contrainte budgétaire accrue qui pose la question de l'évolution de leur financement (rapport du Sénat 2015), mais qui, au-delà du financement, interroge leur modèle d'organisation et de développement pour pouvoir répondre aux besoins croissants des publics accueillis ... pour les années à venir.

L'étude intitulée « E.S.A.T. de demain » comporte deux axes de recherches complémentaires :

- le repérage et l'analyse d'E.S.A.T. créatifs, pionniers, dans leurs pratiques ou leurs organisations et innovants dans les réponses apportées à la problématique posée. Ils sont qualifiés dans l'étude de « *Silent Leaders* – Leaders silencieux » car leurs démarches méritent d'être connues et valorisées ;
- l'élaboration de scénarios d'avenir des E.S.A.T. à l'horizon 2030.

### 2. Objectifs de l'étude

**AXE 1 : « *Silent Leaders* » :**

Face à la pluralité des E.S.A.T. (taille, publics accueillis, activités, territoires, partenariats ...) et la variété des réponses possibles aux contraintes de l'environnement, face aux multiples enjeux que recouvre leur développement, plusieurs objectifs de recherche nous apparaissent particulièrement importants :

- **Repérer les E.S.A.T.** qui s'engagent volontairement dans des voies de développement originales, alternatives, créatives, sans nécessairement communiquer sur leurs structures et les pratiques innovantes dans ce domaine.
- **Comprendre** dans quelle logique organisationnelle, ces établissements se situent, en clarifiant la vision de leurs missions, portée par les associations gestionnaires et la Direction Générale, les modes de gouvernance et de G.R.H. des établissements ainsi que les choix structurels.
- **Diffuser les enseignements retirés de cette recherche**, dans le cadre d'articles, de communications et de chapitres dans un ouvrage.

#### **AXE 2 : Les scénarios du futur pour les ESAT :**

Directement concernés par les futurs possibles des ESAT, les partenaires de ce projet de recherche ont décidé de penser l'avenir collectivement autour de deux démarches complémentaires : la prospective et l'utopie.

- **Elaborer des scénarios possibles ou probables pour l'avenir des E.S.A.T.** à partir des données actuelles (état des lieux des structures existantes, repérage des tendances lourdes, identification des facteurs de risques et des opportunités ...).
- **Définir des utopies** en sollicitant l'imagination, la créativité à partir de données à interpréter pour envisager des modes de fonctionnement alternatifs en phase avec les valeurs fondatrices des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire.

### **3. Méthodologie de la recherche :**

#### **Cadre général : une démarche ouverte de recherche-action (R.A.) :**

*« La R.A. est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'Homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et, ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur le travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté de tous. »* (LIU, 1992).

La R.A. est une forme de recherche qui poursuit conjointement deux objectifs: production de connaissances et changement de la réalité par l'action. Cette forme est particulièrement adaptée aux projets de recherche ou problématiques terrain complexes et pour lesquels, il n'existe pas de méthodes éprouvées pour les traiter.

### **Méthodologie Axe 1 : Etudes de cas « Silent Leaders » :**

L'étude, portant sur des processus émergents (des pratiques et des modes de fonctionnement non institutionnalisés), démarche d'investigation ouverte, qui en fonction de l'accessibilité des terrains pourra prendre la forme d'entretiens, d'observations, d'étude documentaire, voire d'une recherche-action, si les conditions pour se faire sont réunies.

L'ampleur du sujet et le caractère émergent des phénomènes auxquels il s'attache nous conduisent à privilégier une démarche d'investigation ouverte, celle de la méthode des cas. L'étude de cas permet en effet de mener des investigations en profondeur sur un nombre limité d'établissements. Dans le cadre d'une recherche exploratoire, elle permet de dégager le sens de pratiques émergentes sans réduire la complexité des situations réelles.

### **Méthodologie Axe 2 : Scénarios du futur, entre études prospectives et utopies :**

L'étude portant sur l'élaboration de scénarios du futur pour les E.S.A.T. nous conduira à mobiliser des méthodologies prospectives, à l'image de la méthode des scénarios, des panels d'experts mais aussi à l'image des démarches participatives de type « atelier coopératif » mobilisant des représentants(es) ou membres des différentes parties prenantes internes (gouvernance, direction, salariés, personnes handicapées) et externes (pouvoirs publics, tutelles, associations gestionnaires, famille ...).

#### 4. Les trois phases de l'Étude et les livrables :

Pour être menée à bien, l'étude se décomposera en trois phases, sur les trois années du présent contrat :

- Une phase de mise en route dénommée **phase exploratoire** (phase 1)
- Une **phase de réalisation** (phase 2) de l'enquête terrain auprès des E.S.A.T. Silent Leader (une quinzaine d'E.S.A.T. feront l'objet d'une étude de cas approfondie) et d'entretiens individuels et de focus groupes visant à donner la parole et à recueillir les expériences et réflexions de personnes « qui ont eu à composer au quotidien avec le handicap<sup>22</sup> » et/ou qui ont une activité en lien avec les E.S.A.T.
- Une phase de **diffusion et de valorisation** des connaissances coproduites dans le cadre de l'Étude (phase 3). Cette troisième phase comportera une dimension internationale portant sur des échanges de pratiques et de savoirs avec chercheurs(es)et praticiens(nes) européens (Belges, Suisses ...) et Québécois.

**Chacune de ces phases donnera lieu à la rédaction d'un rapport d'étude, co-construit par les membres du comité de pilotage**, présentant les objectifs poursuivis, la démarche et les principaux résultats obtenus.

Ce contrat offre l'opportunité aux membres de Laurent Carrié Formation et des deux associations des E.S.A.T., à l'équipe de recherche du Laboratoire REGARDS et de la Chaire Economie Sociale et Solidaire de renforcer, au travers de l'analyse des pratiques et des discours des acteurs de terrain, leur expertise sur les modèles d'organisation et les logiques d'action des professionnels(les) et des publics en présence dans les E.S.A.T. et plus largement celles des structures et des institutions de l'économie sociale et solidaire, expertise destinée à nourrir les choix stratégiques sur les territoires.

*« Il est permis de rêver des futurs alternatifs. C'est même la signature humaine que de se projeter dans l'avenir, inventer des bifurcations, construire des utopies et s'en servir comme phare pour avancer dans le temps » (L'hérété<sup>23</sup>, 2017 : 16).*

---

<sup>22</sup> Extrait de la Charte d'Entreprise Lillial- Denis Marliac.

<sup>23</sup> L'hérété Héloïse (2017) « Et si on changeait tout. 20 scénarios pour un autre monde », Revue Sciences Humaines, p.16-19