

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Les ESAT capacitants : des laboratoires de  
société.

Identification des facteurs de conversion vers une  
société plus inclusive

COMBES-JORET, Monique – Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches, Chaire ESS,  
Université de Reims Champagne Ardenne

BOLLINGER, Sophie, Maître de conférences, Université de Strasbourg, Université de Lorraine, CNRS,  
BETA, 67000, Strasbourg, France

Communication : *Working paper*

## Introduction

Notre recherche se place dans le contexte des établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT) qui sont des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les ESAT, comme d'autres structures médico-sociales qui accueillent des personnes en situation de handicap, évoluent dans un contexte socio-économique instable et contraignant. Ils sont le théâtre de profonds changements impulsés par les politiques publiques, mais aussi par la prise

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

en compte de nouveaux besoins des personnes accompagnées et une reconnaissance croissante de leurs droits et de leurs choix de vie. Ces établissements se trouvent au cœur de transformations majeures qui questionnent non seulement leurs offres de services, pour être en conformité avec la loi, mais qui, au-delà, interrogent leurs modèles d'organisation et de développement pour remplir leur double mission d'accompagnement par le travail et de soutien médico-social. **Dans ce contexte, notre communication s'inscrit dans l'axe 2** qui propose d'étudier la façon dont les organisations de l'ESS définissent leur projet, se recomposent et s'approprient les nouveaux besoins, aspirations et rapports sociaux.

L'**objectif de notre recherche** est de **questionner le virage inclusif** et plus précisément le rôle des ESAT dans ce tournant. La commande publique (transformation de l'offre<sup>1</sup>), les évolutions des publics accueillis (jeunes et moins jeunes avec des problématiques multiples liées au handicap psychique) ainsi que des aspirations à l'autodétermination, bousculent les équilibres et demandent aux acteurs de se repositionner dans ce nouvel environnement.

Sur les 1 400<sup>2</sup> ESAT que compte la France, face à ces évolutions, tous n'ont pas fait les mêmes choix en matière de gestion des ressources humaines, d'organisation de la production et d'accompagnement des travailleurs handicapés. 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,

---

<sup>1</sup> Plan de transformation des ESAT lancé en 2021 par le secrétariat d'Etat chargée des personnes handicapées

<sup>2</sup> La DRESS fait état de 1400 ESAT en 2020 et le rapport IGAS (2020) en comptabilise 1260.

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

2013) ouvrent de nouvelles perspectives qui apparaissent fécondes tant sur le plan théorique qu'opérationnel pour les ESAT.

C'est pourquoi dans cette recherche, le **cadre théorique** que nous mobilisons est l'approche par les capacités d'Amartya Sen (Sen, 2001, 2004). Ses travaux et la littérature qui s'en inspire placent bien au centre de la réflexion « la liberté réelle des personnes de réaliser les choix de vie qu'elles sont des raisons de valoriser » (Véro et Zimmermann, 2018 : 137).

Notre question de recherche est alors la suivante : **quels sont les facteurs de conversion vers des organisations capacitanes, permettant de rendre « l'offre de l'ESAT » conforme aux attentes et promouvant l'autodétermination des personnes accompagnées ?**

Pour y répondre, nous reprenons les trois catégories de facteurs identifiées par Sen (2004) et opérationnalisés par Bryson et Meritt (2007) :

- i. les facteurs individuels ou personnels (caractéristiques mentales ou psychiques) ;
- ii. les facteurs organisationnels, liés aux pratiques en vigueur dans une organisation ;
- iii. les facteurs environnementaux et institutionnels, liés à des dispositifs systémiques à l'échelle de la société.

### Encadré 1 : Méthodologie de la recherche

Nous avons opté pour une étude de cas en profondeur permettant de répondre au « comment » d'un phénomène complexe (Yin, 2003) comme celui du développement des capacités. Notre étude s'inscrit dans un contrat de recherche débuté en 2017 pour 3 ans portant sur 10 ESAT qui a donné lieu à un premier rapport et article de recherche (Combes-Joret, 2020 a et Combes-Joret, 2020 b). Ce contrat se poursuit jusqu'en 2023, nous

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

permettant ainsi d'adopter une approche longitudinale pour étudier des processus sur le long terme.

Une longue familiarité de 5 années avec l'équipe de direction d'un des 10 ESAT, l'ESAT l'ENVOL, en tant que membre du comité de pilotage du projet de recherche « ESAT de DEMAIN » a rendu possible l'étude non seulement de l'ESAT l'ENVOL dans son ensemble (organisation de la production et de l'accompagnement, stratégie de l'organisation, mode de management), mais aussi plus spécifiquement les facteurs de conversion individuels, organisationnels et environnementaux.

La méthode des cas que nous mobilisons, contrairement aux recherches qui réduisent le nombre de dimensions considérées pour répondre à des exigences de contrôle, s'efforce de rentrer de plein 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, innovation sociale et organisationnelle) ou encore rechercher les significations pour les acteurs des mutations en cours (comme le sens du travail pour les personnes en situation de handicap).

Sur notre terrain d'étude, nous avons mené principalement des focus groupes avec les acteurs concernés par notre problématique (en 2018 et 2021), en commençant par les acteurs internes (les personnes en situation de handicap, puis les moniteurs et monitrices d'atelier, les membres des équipes médico-sociales), mais aussi avec des acteurs de l'écosystème de l'ESAT comme les entreprises partenaires (à l'image de l'Entreprise Adaptée Alter Ego, Leroy Merlin, Sodexo ou encore de la société Fiedflex).

Nous avons parallèlement mené systématiquement des entretiens semi-directifs avec l'équipe de direction (en 2018 et 2021) et des observations non participantes des ateliers et

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

autres espaces de travail. Nous avons enfin recueilli et analysé de nombreux documents internes et d'archives sur les 5 années (2017-2022).

Sur la durée nous avons pu interviewer en 2018, 27 personnes : 7 travailleurs handicapés, 7 moniteur.trices, 4 membres équipe médico-sociale, 2 Chefs de service, 1 animateur, 3 éducatrices de la SAS, 2 membres équipe direction, 1 directrice générale.

Et, entre 2021-2022, 23 personnes de plus : 9 travailleurs handicapés (représentant.e.s élu.e.s des différents ateliers) + 6 moniteur.trices de différents ateliers + 6 représentant.e.s des partenaires extérieurs + la directrice et le directeur adjoint.

Notre objectif est d'apporter deux types de contribution. La première sur le plan de la recherche avec la mobilisation de l'approche par les capacités est de combler un vide en apportant un éclairage original et pertinent sur ESAT et leur organisation du travail et de l'accompagnement ; de mettre en lumière des enjeux parfois ignorés (Bonvin and Farvaque, 2007). Comme le note Juhle (2016), cette approche **semble pertinente pour penser l'articulation entre les parcours sociaux et les politiques publiques et tout particulièrement dans le champ du handicap.**

Notre approche propose trois angles complémentaires qui seront développés dans les parties suivantes :

- (i) **Affiner les dimensions constitutives d'une organisation capacitante** (un ESAT capacitant), permettant de développer les capacités des personnes en situation de handicaps (PSH) accompagnées. Les capacités désignant les modes de vie souhaitables réellement accessibles.
- (ii) Identifier **les facteurs de conversion des ressources** (ici les activités productives et les services d'accompagnement proposés par l'ESAT) **et droits formels en des**

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

**capabilités pour les PSH.** Les capabilités désignant l'ensemble de possibilités qui leur sont réellement accessibles, ce que les personnes sont réellement capables de faire ou d'être).

- (iii) S'intéresser tout particulièrement à la **liberté de choix** (« liberté opportunités » (Sen, 2004)) offerte aux PSH. Cette liberté suppose non seulement d'avoir des alternatives valorisées (pour pouvoir faire un vrai choix) mais aussi la possibilité d'exprimer ces choix et d'être entendu. Pour cela nous nous basons sur les modalités développés par Hirschman (1999) : la porte de sortie (*exit*, la *sortie* en français), l'interpellation (*voice*, la *voix* en français) ou l'acceptation du statu quo (*loyalty*, la *loyauté* en français).

Le deuxième type de contribution est sur le plan opérationnel. Nous essayons de comprendre les conditions favorables au développement du **pouvoir d'agir et de l'autodétermination des PSH**. Il s'agit de la mise en lumière des facteurs de conversion spécifiques et leur action différenciée en fonction des différents types de handicaps et de trajectoires des PSH accueillies.

Dans une première partie, nous montrerons que les ESAT jouent en France, en dépit des critiques et des positions prônant la désinstitutionnalisation à tout prix, un rôle central dans l'évolution vers une société plus inclusive.

Dans une deuxième partie, en mobilisant l'approche par les capabilités de Sen (2001), nous mettrons en évidence les facteurs de conversion individuels et organisationnels permettant le développement des accomplissements des PSH.

Enfin, dans une troisième partie, nous étudierons l'environnement de l'ESAT avec une approche par les capabilités. Outre la description de l'environnement d'un ESAT et son illustration par l'ESAT l'ENVOL, nous pouvons constater que celui-ci a un rôle pivot dans son écosystème. Il

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

permet notamment de jouer un rôle dans le changement de paradigme de la société sur le handicap en menant vers une société plus inclusive.

### **1. Les ESAT au cœur des changements sociétaux : vers une société plus inclusive ?**

Les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) sont des structures médico-sociales qui assurent une double mission de mise au travail et de protection des personnes en situation de handicap (PSH.), 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), les ESAT sont des structures médicosociales 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 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, voir 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'établissement médico-sociaux et signent avec les ESAT un contrat de soutien et d'aide par le travail. Ils n'ont pas le statut

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

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'ESAT perçoivent une rémunération garantie dont le montant est compris entre 55% et 110% du S.M.I.C.

- Les ESAT 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, voir 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, à 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.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- 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'Économie 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'Économie Sociale et Solidaire, avec des ateliers et activités de production de biens et de services marchands.

Les ESAT 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 débouchés et de nouvelles activités qui restent en lien avec l'évolution des publics qu'ils accueillent.
- Le profil des travailleurs en ESAT a beaucoup évolué depuis leur création dans les années 50 et plus encore depuis 2005 avec la reconnaissance du handicap psychique.

---

<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

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

D'une majorité de personnes avec une déficience intellectuelle venant d'I.M.E. (Institut Médico-Educatif), les ESAT 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 ESAT 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 ESAT sont de plus en plus contraints.

Avec le plan de transformation des ESAT impulsé par le gouvernement et rentrant en application à partir de 2022, ces structures rebaptisées symboliquement « Etablissement et Services d'Accompagnement par le Travail » (Accompagnement par le travail remplaçant Aide par le travail) constituent un **véritable laboratoire des évolutions vers une société plus inclusive**.

## 2. Les dimensions constitutives d'un ESAT capacitant

- **Approche par les capacités**

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.

Son approche (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

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

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 ESAT 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. Dans ce processus de conversion et de développement du pouvoir d'agir des personnes, la dimension organisationnelle apparaît comme centrale, comme le montre les travaux de Véro et Zimmerman (2018).

- **Un idéaltype d'organisation capacitante**

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 :

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- **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.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Cet idéaltype de l'organisation capacitante n'est pas construit comme un idéal ou un modèle à suivre, mais plutôt comme « 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). Dans cette optique, le paragraphe suivant analyse le cas de l'ESAT l'ENVOL au prisme de ces cinq principes idéaltypiques.

- **Un ESAT capacitant : le cas de l'ESAT l'ENVOL**

L'ESAT l'ENVOL a un agrément de 186 équivalents temps plein destinés aux adultes en situation de handicap (déficiences intellectuelles et ou troubles psychiques) âgés de 18 à 60 ans. Différentes activités y sont proposées : sous-traitance industrielle - conditionnement, blanchisserie industrielle, restauration d'entreprise (norme HACCP) et traiteur, création et entretien d'espaces-verts, propreté urbaine, prestations extérieures, entretien des locaux, désarchivage ou encore destruction d'archives et démantèlement d'ordinateurs.

Ces activités de production proposées poursuivent plusieurs finalités, comme précisé dans le tableau X ci-dessous. Elles sont également accompagnées au quotidien d'activités éducatives, sportives, d'actions de préventions et de formation adaptées au profil et projet des personnes en situation de handicap et leurs apportent des enrichissements individuels complémentaires à l'activité professionnelle et à la réalisation de leur projet personnel. L'encadré 2 présente quelques exemples de ces activités de support, qui constituent autant de **facteurs de conversion individuels**.

**Encadré 2 : Activités de support au développement des capacités et facteurs de conversion individuels**

- Activités sportives : tennis, relaxation, boxe, badminton, base-ball...

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

- Activités socio-éducatives : actualité, connaissance du monde, les ressources d'un travailleur en ESAT, citoyenneté, l'accès au numérique...
- Actions de prévention : sécurité routière, planning familial, nutrition, mesure de protection juridique, gestes et postures...
- Développement de la créativité : théâtre, artistique, percussion...
- Formations professionnelles : perfectionnement des pratiques dans les secteurs d'activités, maintien des acquis, secourisme premiers secours, équipier de première intervention, permis AM ...
- Groupe de réflexion : un avenir après le travail, consentement vie affective et sexuelle

Au-delà de ces facteurs de conversion individuels, l'ESAT l'ENVOL a mis en œuvre des principes d'organisation et des pratiques professionnelles favorisant le développement des capacités des PSH. Son organisation présente les 5 traits spécifiques des organisations capacitantes identifiés par Vero et Zimmermann (2018).

Le tableau 1 ci-dessous présente et illustre ces 5 dimensions structurantes d'un ESAT capacitant.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Un ESAT capacitant : le cas de ESAT l'ENVOL	
<p><b>Le pluralisme</b></p> <p>Reconnaissance de la diversité des finalités du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail émancipateur, support de la construction identitaire (reconnaissance des PSH.) 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 PSH. ;</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 (industrie, services aux entreprises ou aux particuliers ...).</li> </ul>
<p><b>La participation</b></p> <p>Espace d'échange et d'information remplissant trois fonctions démocratiques selon Sen (1999)</p>	<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. avec le recours à l'équipe</p>

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

<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>médico-sociale ou en externe avec l'appui de S.A.V.S.<sup>5</sup> de S.A.M.S.A.H.<sup>6</sup>.</p> <p>A l'ESAT l'ENVOL, les travailleurs handicapés ont eu une formation leur permettant de comprendre leur rôle pour exprimer leurs points de vue lors des C.V.S.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Le développement</b></p> <p>Au-delà du développement professionnel (compétences, carrière) vise le développement personnel</p>	<p>L'ESAT l'ENVOL a 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 ou homme ayant des enfants), en offrant des temps de travail modulables (horaires, temps partiels ...).</p> <p>Le soutien au développement de G.E.M.<sup>7</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 style="text-align: center;"><b>La justice</b></p>	<p>La diversification des activités proposées (entre 6 et 8 ateliers et services différents et évolutifs dans le temps en fonction des</p>

<sup>5</sup> S.A.V.S. : service d'aide à la vie sociale

<sup>6</sup> S.A.M.S.A.H. : service d'accompagnement médico-social pour adulte handicapé

<sup>7</sup> G.E.M. : groupe d'entraide mutuelle

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

<p>Egal accès aux ressources et aux capacités d'agir, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles</p>	<p>besoins et capacités des PSH. mais aussi des opportunités de coopération avec l'écosystème<sup>8</sup>) 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>Malgré les crises économiques l'association DELOS APEI 78 a souhaité maintenir un secteur sous-traitance industrielle fort (pouvant accueillir 110 travailleurs) dont les métiers et compétences s'adaptent au plus grand nombre des personnes accompagnées à l'ESAT l'ENVOL.</p> <p>La direction et les professionnels de l'ESAT l'ENVOL s'efforcent de développer au quotidien 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. Ainsi, la formation des travailleurs handicapés au permis AM et l'achat de véhicules adaptés ont permis la mise en place d'équipes autonomes en secteur espaces verts et entretien des locaux mais aussi de rendre possible pour certains l'autonomie dans les déplacements de la vie quotidienne.</p>
<p><b>La responsabilité</b> de toute l'entreprise (direction et ligne managériale) dans le développement des capacités d'agir de tous ses membres</p>	<p>A l'ENVOL les propos recueillis auprès des PSH., des professionnels et de l'équipe de direction témoignent de l'intériorisation de cette responsabilité spécifique d'accompagnement.</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>

<sup>8</sup> Voir les développements de ce concept d'écosystème d'innovation en partie 2

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

## Tableau 1 : Les dimensions d'une organisation capacitante en action : le cas de l'ESAT l'ENVOL

### 3. L'ESAT, une inspiration dans son écosystème

Au-delà des facteurs de conversion individuels et organisationnels, l'approche par les capacités met également en lumière des facteurs environnementaux. Si nous avons pu voir précédemment que l'ESAT l'ENVOL était un ESAT capacitant, nous abordons l'environnement par l'approche des capacités également (Sen, 2004). Ainsi, nous étudions tout d'abord le concept de facteurs de conversion et la définition l'environnement d'un ESAT, nous nous concentrerons ensuite plus particulièrement sur l'environnement de l'ESAT l'ENVOL.

- **Un environnement capacitant**

La notion d'environnement capacitant a été introduite par Falzon (2013) sur la base des travaux de Sen (1999). Un environnement capacitant (Falzon, 2013) est un environnement qui favorise le développement humain et accroît les possibilités de choix des personnes dans tous les domaines économiques, sociaux, culturels et politiques (Nagels et al., 2019). Selon les travaux de Sen (1999), nous pouvons différencier (i) les capacités, c'est-à-dire les ressources internes ou externes dont il dispose pour agir et (ii) ses capacités à savoir, ses possibilités réelles d'action. Si les ressources sont insuffisantes pour avoir une possibilité d'agir, les individus vont utiliser des facteurs de conversion pour transformer des conditions sociales, individuelles ou environnementales en capacités. Les facteurs de conversions représentent « l'ensemble de facteurs qui facilitent (ou entravent) la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes » (Oudet, 2012, p.10).

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Dans cette partie, nous nous concentrerons sur les facteurs de conversion environnementaux. Nous souhaitons comprendre s'ils représentent une source d'action favorable ou non pour les PSH. des ESAT. Pour cela, nous analyserons l'environnement mais aussi la relation de l'ESAT avec cet environnement.

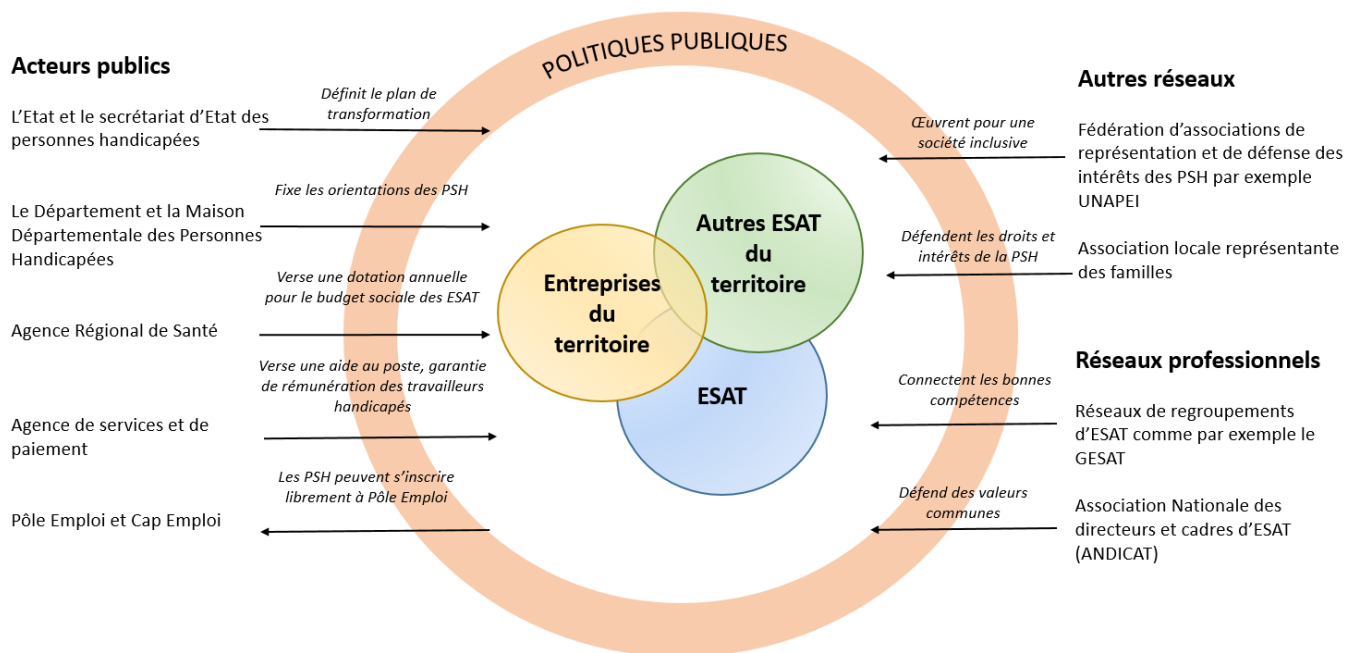
- i. L'environnement de l'ESAT dispose-t-il de ressources et quelles sont ces ressources ?
- ii. Les PSH. peuvent-ils convertir les ressources de l'environnement en opportunités ?
- iii. Est-ce que ces opportunités permettent de déclencher des actions productives ?

Si les facteurs de conversion (Gamel, 2007) permettent l'utilisation des ressources environnementales, la conversion des ressources est aussi très liée à l'organisation elle-même qui va pouvoir faciliter ou entraver l'utilisation de ces ressources à disposition. En effet, si l'on se réfère à la théorie de l'attention, la façon dont l'organisation distribue et contrôle l'allocation des couples de problèmes et solutions va influencer les membres de l'organisation (Ocasio, 2011).

L'environnement d'un ESAT est composé différents acteurs que nous avons représenté dans la figure 1.

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX



**Figure 1 : L'environnement d'un ESAT**

Dans la figure 1 nous retrouvons différentes typologies d'acteurs :

## a. Les acteurs du territoire

### i. Les autres ESAT

Acteurs importants, les autres ESAT du territoire représentent le panel des possibles pour les personnes orientées par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH).

Suite au plan de transformation des ESAT lancé par le secrétariat d'Etat chargée des personnes handicapées, les liens entre les ESAT sont incités à être renforcé. Afin de favoriser une logique de parcours, le respect du choix des personnes en situation de handicap (PSH.),

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

## 1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

l'autodétermination et un choix de parcours professionnel cohérent, les ESAT sont amenés à mutualiser leurs ressources pour les mettre au profit des PSH. Cela peut par exemple prendre la forme de mise en situation professionnelle, un stage qui permet de découvrir certains ateliers.

### ii. Les entreprises

Les entreprises du territoire peuvent être directement engagées auprès des PSH. en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel. Cet engagement peut prendre diverses formes :

- Une embauche des PSH. à l'issue de leur orientation en ESAT
- Accueillir de façon durable une ou plusieurs PSH. dans le cadre d'un contrat de mise à disposition
- Accueillir des PSH. le temps de stage de découverte ou de périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)
- Participer au DuoDay, une journée pour l'inclusion des PSH. où une personne valide et une PSH. forment un duo pour faire découvrir un environnement de travail, une activité et changer de paradigme sur le handicap.
- Etre client régulier de l'offre de produits et de services proposés par l'ESAT

Dans le cadre du plan de transformation des ESAT, défini par le secrétariat d'Etat des personnes handicapées, ESAT et entreprises du territoire seront amenés à accroître leurs collaborations. En effet la mise en place du droit aux allers-retours, c'est-à-dire la possibilité pour une PSH. de réintégrer l'ESAT si elle le souhaite, et cela sans nouvelle décision administrative de la MDPH, permet aux organisations de travailler ensemble l'accompagnement de l'individu. Cette mesure sécurise l'emploi des PSH. et favorise le développement de leur carrière professionnelle.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Mais les entreprises du territoire, en étant une concurrence directe à l'activité commerciale des ESAT, peuvent aussi venir favoriser la créativité et le développement d'innovations en challengeant les ESAT sur leur offre de services et de produits. Et réciproquement, les ESAT Silent leader que nous avons étudiés, à l'image de l'ESAT l'ENVOL, peuvent challenger les entreprises du milieu « ordinaire » en étant innovants à la fois socialement, économiquement et au regard du développement durable, sur des activités jugées non rentables (les activités de démantèlement, de recyclage, de traitement des déchets comme les masques en sont des exemples récents).

### **b. Les acteurs publics**

Les politiques publiques vont venir impacter les ESAT sur leur politique de l'emploi mais aussi leurs sources de financement. Nous retrouvons différents acteurs :

#### **i. L'Etat**

Le secrétariat d'Etat des personnes handicapées a défini un plan de transformation des ESAT dont les engagements et lignes directrices ont été évoqués au courant de l'été 2021. Dans le cadre de cette transformation, le plan France Relance a mobilisé 15 millions d'euros pour la modernisation des équipements ou l'accompagnement au repositionnement des activités.

#### **ii. Le Département**

La Maison du département des personnes handicapées (MDPH), avec la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH), fixe les orientations avec son expérience pluridisciplinaire.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Du fait des tensions présentes sur l'offre de place en ESAT, un grand nombre d'individus orientés en ESAT par les CDAPH restent maintenus en institut médico-éducatifs (IME) faute de place.

### iii. Pôle Emploi et Cap Emploi

Conventionné et piloté par l'Etat, Cap emploi est un organisme de placement spécialisé exerçant une mission de service public. Il a en charge la préparation, l'accompagnement, le suivi durable et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Toute personne en ESAT peut librement s'inscrire à Pôle Emploi dans le cadre du plan de transformation des ESAT.

### iv. L'Agence de service et de paiement (ASP)

Cet organisme verse, sur une base annualisée, l'aide au poste ou la garantie de rémunération des travailleurs handicapés (GRTH). Il s'agit de la rémunération garantie pour le travailleur handicapé qui est reversée par les ESAT aux travailleurs handicapés.

### v. L'Agence Régionale de Santé (ARS)

L'ARS verse une dotation globale aux ESAT pour financer le budget social. Ce budget finance les prestations médico-sociales pour l'accompagnement des travailleurs handicapés (TH). Cette dotation entre dans le champ de l'objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM).

### c. Les réseaux professionnels

Les réseaux professionnels regroupent les ESAT, nous pouvons citer par exemple le GESAT qui est un réseau national des prestataires du Secteur du Travail Protégé et Adapté, son objectif est de connecter les bonnes compétences pour répondre aux enjeux de compétitivité et de RSE. Andicat est aussi un réseau regroupant des directeurs et cadres d'ESAT et qui œuvrent dans la défense des valeurs des ESAT et du travail dit protégé.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

### d. Les autres réseaux

Différents autres réseaux vont influencer sur l'environnement de l'ESAT soit à un niveau local, il va s'agir de l'association des parents et des familles des PSH. A un niveau national, des regroupements comme l'UNAPEI peuvent influencer directement sur les politiques publiques.

- **Le cas de l'environnement de l'ESAT l'ENVOL**

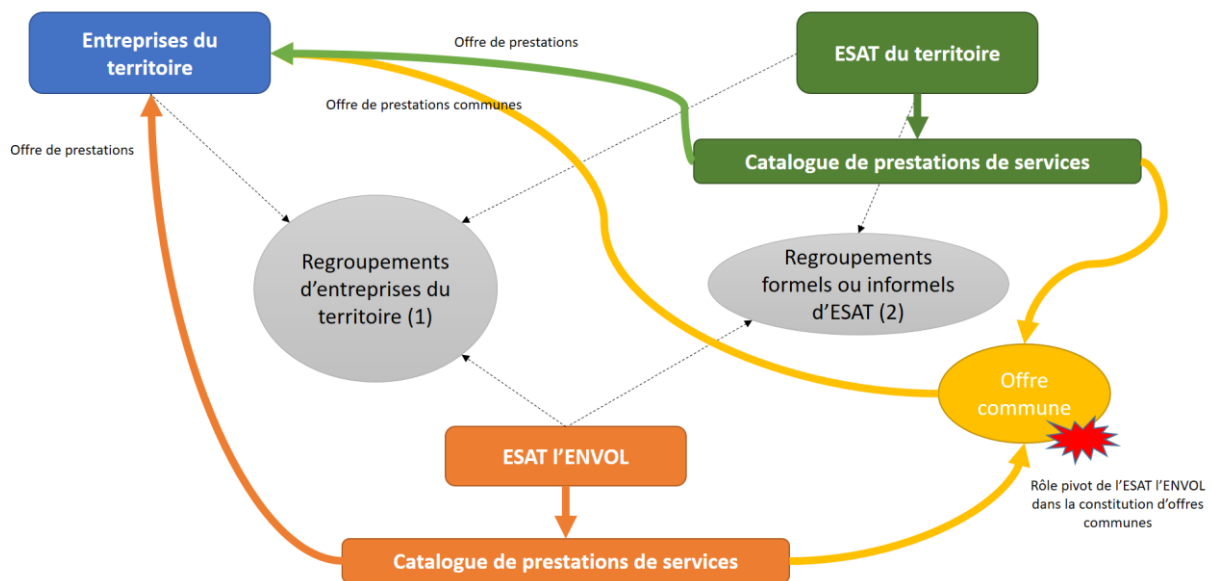
Nous proposons d'illustrer nos propos par le cas de l'ESAT l'ENVOL. Cet établissement a un agrément de 186 équivalents temps plein destinées aux adultes en situation de handicaps (déficiences intellectuelles et ou troubles psychiques) âgés de 18 à 60 ans. Différentes activités sont proposées : sous-traitance industrielle - conditionnement, blanchisserie, restauration d'entreprise, espaces-verts, propreté urbaine, prestations extérieures, entretien des locaux, désarchivage ou encore destruction d'archives (voir le détail tableau 2).

L'ESAT l'ENVOL fait partie de l'association DELOS APEI 78, née en 2015, qui accueille 1153 personnes en situation de handicap dès la petite enfance. L'ESAT propose à tous les usagers une organisation du travail du travail et de l'accompagnement souple qui nous avons qualifiée de capacitante (partie 1), adaptable aux projets des travailleurs handicapés en tenant compte de leurs choix et aptitudes (délivrées par la médecine du travail).

La figure 2 représente l'environnement de l'ESAT l'ENVOL. Nous nous sommes concentrés ici sur l'étude des acteurs privés, des réseaux professionnels et autres réseaux. Les acteurs publics n'ont pas été étudiés.

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX



- (1) GIR (groupement interprofessionnel de la région Vallée de la Seine), ESSOR (Entreprises Seine & Oise et Réseaux)  
 (2) GESAT (réseau économique des ESAT et Entreprises Adaptées), ANDICAT (Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT), ESAT du 78.

**Figure 2 : Environnement de l'ESAT l'ENVOL**

Dans la figure 2, nous retrouvons différents acteurs : l'ESAT l'ENVOL, les autres ESAT du territoire ainsi que les entreprises du territoire. Ces acteurs sont regroupés dans des réseaux, il peut s'agir de regroupements d'entreprises du territoire comme le GIR (groupement interprofessionnel de la région Vallée de la Seine) ou encore ESSOR (Entreprises Seine & Oise et Réseaux) ou des regroupements formels ou informels d'ESAT comme le GESAT (réseau économique des ESAT et Entreprises Adaptées), ANDICAT (Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT) ou encore ESAT du 78. La participation et l'implication des acteurs dans ces réseaux est soumise au bon vouloir de chacun des acteurs. Nous retrouvons ensuite dans cette représentation, les liens qui viennent connecter les acteurs. Ainsi chaque ESAT va proposer son catalogue d'offres de prestations de services aux entreprises du territoire. Les regroupements importants des ESAT dans des réseaux formels

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

et informels leur permettent également de s'allier et de proposer une offre commune répondant à un projet global.

**L'ESAT l'ENVOL a ici un rôle pivot dans la construction d'offre communes**, ce rôle est incarné dans la personne qui occupe les fonctions de directeur adjoint et de responsable du développement. Très actif dans les réseaux et les relations avec autrui, il a une très bonne connaissance des offres, besoins et attentes des différents acteurs du territoire. Ainsi à chaque demande d'une entreprise, il va chercher à en comprendre le sens, le souhait de l'organisation, connaître ses valeurs pour ne pas seulement lui proposer une simple réponse à sa demande mais pour répondre globalement à des attentes qui n'étaient pas forcément exprimées de prime abord. Pour répondre à un projet global, des connexions sont faites avec les autres acteurs du territoire. En optant pour cette approche globale, l'ESAT l'ENVOL adopte une vision sur le long terme où il pourra évoluer avec le partenaire. Le directeur du développement de l'ESAT l'ENVOL nous explique qu'il fonctionne comme une « arborescence », une « carte mentale », qui lui permet de relier les acteurs entre eux.

#### **4. Conclusion : le développement du pouvoir d'agir en action**

Bien loin des préjugés du grand-public, voire même des professionnels du secteur médico-social, les ESAT étudiés (Combes-Joret, 2020) et l'ESAT l'ENVOL en particulier, ne sont pas des lieux d'exploitation d'une main-d'œuvre à faible coût. Bien au contraire, ils peuvent être des acteurs majeurs dans l'inclusion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap et des laboratoires pour une société plus inclusive.

Ils peuvent également être des pionniers dans l'expérimentation et la diffusion d'un quatrième modèle socio-productif « un ESAT capacitant » permettant de dépasser les

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

tensions entre les logiques productives et sociales qui peuvent les traverser, comme toute organisation hybride. La mise en œuvre d'une organisation capacitante au sein de l'ESAT l'ENVOL témoigne de cette capacité d'innovation sociale et organisationnelle pour répondre aux besoins d'inclusion de personnes en situation de handicap très éloignées de l'emploi dit ordinaire.

L'environnement des ESAT participe lui aussi au développement du pouvoir d'agir vers une société plus inclusive. L'illustration de l'ESAT l'ENVOL permet de constater que l'environnement dispose de ressources comme par exemple des acteurs publics, des réseaux professionnels ou encore d'autres réseaux. Ces ressources peuvent ensuite être converties en opportunités. Ces opportunités peuvent être de différentes nature, il peut s'agir d'opportunités commerciales avec la création de nouveaux marchés ou d'opportunités non commerciales dans un but de sensibilisation aux valeurs de l'ESAT ou encore de défense des droits et des intérêts des personnes en situation de handicap. Ces opportunités permettent enfin de déclencher des actions productives avec la création de nouvelles collaborations, la signature de nouveaux contrats, le développement de nouvelles offres. Dans le cas de l'ESAT l'ENVOL, nous pouvons nous rendre compte qu'il joue un rôle supplémentaire en étant acteur des mises en relation entre les différents partenaires.

### **Bibliographie :**

Bonvin, J.-M., and Farvaque, N. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales* 9–22. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1550>.

## L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Bryson, J., and Merritt, K. (2007). Le travail et le développement des capacités. *Formation emploi* 98, 41–54.

Combes-Joret, M. (2020 a) . Inclusion des personnes en situation de handicap : quand le travail n'est pas le problème mais la solution. Les enseignements de 10 ESAT pionniers , @GRH, vol. 37, no. 4, pp. 87-113

Combes-Joret, M. (2020 b) 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

Falzon, P. (2013). *Pour une ergonomie constructive* (Presses Universitaires de France).

Gamel, C. (2007). Postface : Que faire de « l'approche par les capacités » ? *Formation emploi* 98, 141–150. .

Hirschmann, A.O. (1999). *Exit, voice and loyalty*.

Nagels, M., Tali, F., and Abel, M.-H. (2019). Les plateformes de formation à distance, des environnements capacitants ? In 9ème Conférence Sur Les Environnements Informatiques Pour l'Apprentissage Humain (EIAH 2019), (Paris, France), p.

Oudet, S.F. (2012). Concevoir des environnements de travail capacitants :l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. *Formation emploi* 119, 7–27. .

Sen, A. (2001). *Ethique et économie*. PUF

# L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Sen, A. (2004). Elements of a Theory of Human Rights. *Philosophy and Public Affairs* 32, 315–356. .

Véro, J., and Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs* 47, 131–150. .

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods* (Thousand Oaks: SAGE Publications).