



ESAT de DEMAIN

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 Kalym
Nadine Nonain



Pour citer ce rapport de recherche :

Monique Combes-Joret (dir) « ESAT DE DEMAIN : vers des organisations capacitantes », RAPPORT DE RECHERCHE décembre 2020, Chaire ESS, Laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne Ardenne, France

Rapport imprimé avec le concours du conseil départemental de la Marne

Mis en presse le 1^{er} décembre 2020

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 contrat¹ 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.

¹ 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 maître 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.² 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 PRECARITE.

² 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

Introduction : Le contexte et les enjeux des E.S.A.T.	6
--	----------

Chapitre 1 : Une démarche de recherche fondamentale implicative et applicative : la recherche partenariale	11
---	-----------

1. La méthode et les méthodes : Un parti pris pour une épistémologie participative radicale, cohérente avec l'E.S.S.	12
---	-----------

1.1. De la recherche-action (RA)	12
----------------------------------	----

1.2. À la recherche partenariale	12
----------------------------------	----

1.3. Vers une recherche émancipatrice	13
---------------------------------------	----

2. Une méthodologie visant l'intelligibilité de situations complexes	14
---	-----------

2.1. Le recours à la méthode des cas : une stratégie à part entière	14
---	----

2.2. La sélection des cas et saturation	14
---	----

2.3. Le recueil et le traitement des données	16
--	----

3. Le phasage de l'étude	18
---------------------------------	-----------

3.1. La phase initiale : co-construction d'un cadre éthique et accepté par tous	18
---	----

3.2. Le comité de pilotage, comité de suivi et l'agent de mobilisation des connaissances	19
--	----

3.3. La phase de réalisation	20
------------------------------	----

3.4. La phase de diffusion et de valorisation (2020-2023)	20
---	----

Chapitre 2 : Cadre théorique : un travail émancipateur et une organisation capacitante à quelles conditions ?	22
--	-----------

1. Le travail vecteur de sens et d'inclusion	24
---	-----------

2. Les avancées et les limites des 3 modèles socio-productifs des ESAT traditionnels	27
---	-----------

3. Vers un 4^{ème} modèle d'organisation du travail capacitant	28
---	-----------

Chapitre 3 : Les principaux résultats de la recherche (2017-2020)	32
--	-----------

1. Ce que le travail peut faire : accéder à une vie meilleure	32
--	-----------

2. Des modes de management bienveillants	35
---	-----------

3. Vers des formes d'organisations capacitantes	36
--	-----------

Chapitre 4 : Discussion et pistes de recherche	40
---	-----------

1. Pour une inclusion raisonnée	41
--	-----------

2. Le milieu de travail protégé pour penser l'avenir du travail autonome selon Gorz	42
--	-----------

3. La nécessité d'alignement des politiques publiques	43
--	-----------

Conclusion : un nouveau mode de production des connaissances	45
---	-----------

1. Des E.S.A.T. en transition	45
--------------------------------------	-----------

2. Une démarche de recherche partenariale : l'apport majeur de la contextualisation	46
--	-----------

Références bibliographiques	46
------------------------------------	-----------

Annexe scientifique du contrat de recherche (extrait)	52
--	-----------