



**HAL**  
open science

## **SILENT LEADERS : 10 ESAT\* CAPACITANTS**

Monique Combes-Joret

► **To cite this version:**

Monique Combes-Joret. SILENT LEADERS : 10 ESAT\* CAPACITANTS. 2ème Journée de Recherche RIPCO - Les comportements organisationnels positifs : entre tradition et innovation, Jun 2021, Paris (en ligne), France. hal-03429178

**HAL Id: hal-03429178**

**<https://hal.science/hal-03429178>**

Submitted on 15 Nov 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.

## 2ème Journée de Recherche RIPCO

15 juin 2021 – CNIT Paris

### *Les comportements organisationnels positifs : entre tradition et innovation*

---

Intention de communication à envoyer à [soumission\\_jr2021@ripco-online.com](mailto:soumission_jr2021@ripco-online.com)

---

#### TITRE DE LA COMMUNICATION :

« *SILENT LEADERS : 10 ESAT\* CAPACITANTS* »

(\* ESAT : ETABLISSEMENT ET SERVICE D'AIDE PAR LE TRAVAIL)

#### Auteure

---

**COMBES- JORET Monique**

Maître de conférences HDR en Sciences de gestion,  
Chaire ESS- Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)  
Laboratoire REGARDS (EA 6292)

Adresse : Université de Reims Champagne Ardenne, BP 30, 57, bis rue Pierre  
TAITTINGER-51571 Reims Cedex

[monique.combes@univ-reims.fr](mailto:monique.combes@univ-reims.fr)

**Mots clef** : management bienveillant, organisation capacitante, ESAT, inclusion, handicap

**Thématique** : Des organisations « vertueuses » et invisibles socialement : les ESAT  
(Etablissements et Services d'Aide par le Travail)

#### Résumé étendu (1500 mots)

---

**Contexte** : 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>1</sup>, certains ESAT en font un support de développement des habiletés et de restauration de l'image de soi des personnes en situation de handicap accompagnées, contribuant à leur émancipation et à leur bien être psychologique.

**Problématique :** Questionnant les transformations du travail dans les Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) depuis plusieurs années et engagée dans une recherche-action partenariale (Combes-Joret, 2020-a), nous avons repéré et analysé des ESAT créatifs, pionniers dans leurs pratiques et novateurs dans leurs organisations. Ils sont qualifiés dans l'étude de *Silent Leaders*, leaders silencieux (Combes-Joret, 2020-b) en référence à la sociologie des absences de De Sousa Santos (2011) s'intéressant à tout ce qui est « l'ignoré », « le résiduel », « l'inférieur », « le local », « l'improductif ». Les ESAT au même titre que d'autres établissements médico-sociaux, sont invisibles socialement et relativement absents des programmes de recherche académiques (Baret, 2012 ; Cret et Jaubert, 2014), alors même qu'ils ont toute leur place au sein des études consacrées aux comportements positifs dans les organisations (Caza, 2015) et notamment celles portant sur les organisations capacitantes (Arnoud, Falzone, Salais, Sen, Vero et Zimmerman). En reprenant les termes de Vogt (2017, p. 333), les ESAT ont de ce point de vue un rôle à jouer : « *Businesses can play a role in promoting this vision of justice within their own organizations and in the societies in which they operate. In order to fulfill that role, the ends of business and good management must be expanded to include the goal of expanding human capabilities and the common good* ».

**Méthodologie :** Nous avons choisi comme stratégie de recherche la méthode des cas ((Hlady Rispal, 2002, 2015) pour comprendre la complexité des phénomènes qui se déroulent dans les établissements médico-sociaux, dans toute leur diversité et modes d'expressions contextualisés (Yin, 1984). Sur chacun des 10 ESAT retenus, nous avons mené en mode principal des focus groups avec les acteurs concernés par notre problématique, en commençant par les travailleurs handicapés, 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 menés systématiquement des entretiens semi-directifs avec les directeur.trice.s et des observations non participantes des ateliers et autres espaces de travail. Nous avons enfin recueilli et analyser de nombreux documents internes et d'archive. Le travail empirique s'est déroulé sur 2 ans (2018-2019) et nous a permis d'interviewer 210 personnes. Tous les focus groups et entretiens ont été

---

<sup>1</sup> Benoit, D. & Méric, J. (2017). Éditorial. *Communication & management*, vol. 14(2), 2-3. doi:10.3917/comma.142.0002

enregistrés et retranscrits dans leur intégralité pour les deux cas pilotes ESAT L'ENVOL et ESAT LES ANTES. Le tableau 1, en annexe, présente les 10 ESAT étudiés.

**Principaux résultats :** Trois principaux résultats ressortent de nos études de cas et viennent nourrir les recherches sur les comportements organisationnels positifs et les organisations vertueuses.

### **1. Le travail ne permet pas de soigner mais d'accéder à une vie meilleure**

Sans nier les difficultés et l'illusion de normalité que peut procurer un travail dans un E.S.A.T., le travail pour les personnes en situation de handicap, c'est ce qui relie aux autres et au monde. Le travail en ESAT ne permet pas de soigner ou de supprimer le handicap, mais d'accéder à une vie meilleure, telle que les personnes en situation de handicap ont des raisons de valoriser (Se, 2001, 2004). Le fait d'avoir « un vrai boulot » en ESAT concourt notamment au rétablissement des personnes vivant avec des troubles psychiques ou du comportement, et contribue au développement et à la restauration de l'image de soi pour tous les types de handicap (mental, psychique, sensoriel, moteur).

### **2. Les modes de management bienveillants respectant la temporalité des sujets**

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).

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, mais en respectant leur état de santé, leurs besoins spécifiques et leur temporalité.

### **3. Les 5 principes d'une organisation capacitante en action**

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 soit 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), rappelés ci-dessous :

- Le pluralisme (reconnaissance de la diversité des finalités du travail) ;
- La participation (avec la création d'espace d'échange et d'information remplissant trois fonctions démocratiques selon Sen (2001) ;
- Le développement (au-delà du développement professionnel (compétences, carrière) vise le développement personnel) ;
- La justice (égal accès aux ressources et aux capacité d'agir, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles) ;
- La responsabilité de toute l'entreprise (direction et ligne managériale) dans le développement des capacités d'agir de tous ses membres.

**Conclusion principale :** C'est dans leur capacité à remplir leur double mission, fournir un travail qui ait du sens et un accompagnement médico-social pour des personnes en situation de handicap ne pouvant travailler en milieu dit ordinaire que les 10 E.S.A.T. de notre étude (et bien d'autres encore) sont des « Silent Leaders » et des organisations vertueuses et invisibles socialement.

Face aux questions d'émancipation du travail et de Qualité de Vie au Travail qui se posent dans nombre d'organisations privées comme publiques, les E.S.A.T. que nous avons étudiés sont parvenus à créer des environnements *capacitants* (au sens de Sen, 2004) 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 ?

**Limites et voies de recherche futures :** Notre communication s'inscrit dans un travail de recherche en cours. La saison 1 (2017-2020) nous a conduit à réaliser les 10 études de cas, la saison 2 (2020-2023) va nous permettre de finaliser l'analyse de la masse de données recueillies et de poursuivre nos réflexions sur la transformation des organisations de l'ESS.

En effet, le cheminement vers des organisations vertueuses et 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.

Ce dernier niveau de la gouvernance en lien avec les politiques publiques constitue tout un programme d'étude ... à venir.

## **Bibliographie**

- Arnoud, J. et Falzon, P. (2013). Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités. *Activités* [En ligne], 10-2 | Octobre 2013.
- Baret, C. (2012). Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 2, no. 2, 2012, 66-82
- Caza, B., B. (2015). An introduction to positive organizational scholarship. In A.J.G. Sison (Ed.), *Handbook of virtues ethics in business and management* (pp. 1-14). Dordrecht: Springer Ed.
- Combes-Joret, M. (2020 -a). Esat de Demain. Vers des organisations capacitantes. Rapport de recherche 2017-2020. Laboratoire REAGARDS, Université Reims Champagne-Ardenne. [hal.archives-ouvertes.fr/hal-03039272/](http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03039272/)
- Combes-Joret, M. (2020 -b). L'inclusion des personnes en situation de handicap. Quand le travail n'est pas le problème mais la solution. *@GRH*, 37 (4) 87-113.
- Cret, B., Jaubert, G. (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*. 115 (1), 54-63.
- Salais, R. (2009). L'approche par les capacités et le travail. [halshs-00430169](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00430169)
- Sen, A. (2001). *Ethique et économie*. Paris, PUF.
- Sen, A. (2004). *L'économie est une science morale*. Paris, La Découverte.
- Sousa Santos (de), Boaventura (2011). « Epistémologie du Sud », *Etudes rurales* ; 187, p.21-50.
- Véro, J., et Zimmermann, B. (2018). A la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *L'Harmattan. « Savoirs »*. 2 (47). 131 à 150.
- Vogt, P., C. (2015). Business, Capabilities Theory, and the Virtue of Justice. In A.J.G. Sison (Ed.), *Handbook of virtues ethics in business and management* (pp. 333-354). Dordrecht: Springer Ed.

## ANNEXE

**Tableau 1 : Caractéristiques des 10 ESAT étudiés**

	Dép.	Année ouverture	Nbre places	Personnes en situation de handicap accueillies
1. ENVOL Associatif UNAPEI (cas pilote)	78	1973	200	Déficiência intellectuelle et handicap psychique
2. LES ANTES (cas pilote) Associatif UNAFAM	51	1980	84	Handicap psychique
3. AVENIR Associatif UNAPEI	95	1982	185	Déficiences intellectuelles
4. LES ETANGS DE LACHAUSSEE Associatif APF France Handicap	55	1981	40	Traumas crâniens
5. SINCLAIR Associatif Marguerite Sinclair	67	1988	60	Handicap mental et psychique (depuis 2004)
6. LES ATELIERS DU CAILLY Asso. Rouennaise de réadaptation de l'enfance déficiente	76	1983	120	Déficiência intellectuelle et handicap psychique
7. LE GRAND REAL Association La Bourguette	84	1977	39	Autisme et séquelles de psychose infantile
8. MESSIDOR Association gestionnaire d'établissements Messidor	69 26 38 42 74	1975	152 45 100 26 94	Handicap psychique
9. IDEFHI Et. Public (Institut Dép de l'enfance, de la famille et du handicap pour l'insertion)	76	1993	54	Handicap sensoriel (surdité), Polyhandicap et handicap rare
10. ESAT ADAPT Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées	10	2003	25	Handicap psychique