



**HAL**  
open science

# Le rôle majeur des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) dans les écosystèmes d'innovation sociale pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Le cas de l'ESAT l'ENVOL

Monique Combes-Joret, Sophie Bollinger

## ► To cite this version:

Monique Combes-Joret, Sophie Bollinger. Le rôle majeur des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) dans les écosystèmes d'innovation sociale pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Le cas de l'ESAT l'ENVOL. Anne Carbonnel, Raphaël Didier et Delphine Wannemacher (dir.). Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale, 8, ÉPURE - Éditions et Presses universitaires de Reims, pp.55-80, 2023, RESSOR, 978-2-37496-208-5. hal-04142261

HAL Id: hal-04142261

<https://hal.univ-reims.fr/hal-04142261>

Submitted on 26 Jun 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial | 4.0 International License

## Le rôle majeur des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) dans les écosystèmes d'innovation sociale pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Le cas de l'ESAT L'ENVOL

	Auteur(s)	Monique COMBES-JORET  Sophie BOLLINGER 
	Titre du volume	Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale
	Directeur(s) du volume	Anne CARBONNEL Raphaël DIDIER Delphine WANNENMACHER 
	ISBN	978-2-37496-208-5 (broché)
	Collection	RESSOR ; 8 ISSN : 2740-0441
	Édition	ÉPURE - Éditions et presses universitaires de Reims, juin 2023
	Pages	55-80
	Licence	Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence <i>Creative Commons</i> attribution, pas d'utilisation commerciale 4.0 international 

Les ÉPURE favorisent l'accès ouvert aux résultats de la recherche (*Open Access*) en proposant à leurs auteurs une politique d'auto-archivage plus favorable que les dispositions de l'article 30 de [la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique](#), en autorisant le dépôt [dans HAL-URCA](#) de la version PDF éditée de la contribution, qu'elle soit publiée dans une revue ou dans un ouvrage collectif, sans embargo.

## CHAPITRE 2

# Le rôle majeur des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) dans les écosystèmes d'innovation sociale pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Le cas de l'ESAT l'ENVOL

Monique Combes-Joret et Sophie Bollinger

---

Résumé : Les établissements et services d'aide par le travail (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 en compte de nouveaux besoins des personnes accompagnées et une reconnaissance croissante de leurs droits et de leurs choix de vie. Les personnes en situation de handicap (PSH) sont particulièrement touchées par la précarité liée à des situations d'inactivités ou de chômage. Dans ce contexte, l'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière le rôle majeur des ESAT dans le développement d'innovations sociales contribuant à l'inclusion sociale et professionnelle des PSH. Nous montrons également leur rôle de

traducteur au sens de Callon (1986) et leur capacité à prendre en charge le risque relationnel dans l'écosystème d'innovation qu'ils contribuent à créer. Pour cela, nous nous appuyons sur une étude de cas longitudinale d'un ESAT associatif accueillant deux cents travailleurs handicapés.

## Introduction

En dépit des ambitions affichées par le gouvernement avec l'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 », les personnes en situation de handicap (PSH) demeurent particulièrement touchées par l'inactivité et le chômage. Dans cette transition vers une société plus inclusive, les ESAT jouent un rôle majeur, mais peu connu de bouclier social (préservant les PSH de la grande précarité et de l'isolement) et d'accompagnement par et dans le travail.

Notre objectif dans ce chapitre est de montrer, au travers des innovations sociales développées par les ESAT et plus particulièrement par l'ESAT l'ENVOL, leur rôle moteur dans le développement d'écosystèmes d'innovation (Adner, 2006) œuvrant pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Au-delà, notre ambition est de faire sortir d'une « invisibilité sociale » (Bézille, 2013), ces structures, pour la plupart de l'ESS et de mettre en lumière les expérimentations qu'elles mènent pour apporter des solutions aux difficultés sociales rencontrées par les travailleurs handicapés dans un contexte de profonds changements économiques et sociaux.

Des différents courants théoriques de l'innovation sociale, nous retenons l'approche institutionnaliste développée dans le contexte québécois. L'innovation sociale y est considérée comme un système d'innovation territorialisé, participatif et inclusif. Nous la définissons plus précisément comme une initiative locale, émanant des acteurs de terrain et non gouvernementale, visant la satisfaction de besoins humains (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Dans ce cadre, l'innovation sociale vise le développement du bien-être social, voire sociétal, des personnes et des collectivités (Cloutier, 2003) tout particulièrement celui des personnes en situation de handicap et de leur entourage. Par ailleurs, la dimension participative étant au centre de cette approche québécoise, nous étudions ici, le rôle de traducteurs au sens de Callon (1986), des ESAT et leur capacité à prendre en charge le risque relationnel, non seulement en interne, mais aussi dans leurs écosystèmes d'innovation.

---

1 Convention signée le 12 juillet 2018 par la ministre du Travail et la secrétaire d'État chargée des personnes handicapées et les principales associations représentant les personnes en situation de handicap.

Nous présenterons dans une première partie la méthodologie mise en œuvre ainsi que notre terrain d'étude l'ESAT L'ENVOL. Puis, nous analyserons les dimensions organisationnelles (partie 2) et relationnelles (partie 3) d'une innovation sociale dans l'inclusion des PSH.

## **Méthodologie : une étude de cas longitudinale d'un ESAT associatif**

La méthode de l'étude de cas, contrairement aux recherches qui réduisent le nombre de dimensions considérées pour répondre à des exigences de contrôle, s'efforce de considérer la complexité du terrain (Yin, 2009). Elle est, comme nous avons pu le constater, particulièrement utile pour étudier des processus évolutifs (politiques du handicap et désinstitutionnalisation, 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).

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur une étude de cas longitudinale (Burgelman, 2011 ; Yin, 2009) d'un ESAT associatif accueillant deux cents travailleurs handicapés : l'ESAT l'ENVOL de DELOS APEI 78. De 2017 à ce jour, une longue familiarité avec l'équipe de direction de l'ESAT l'ENVOL en tant que membre du comité de pilotage du projet de recherche « ESAT de DEMAIN » a permis un accès privilégié au terrain et notamment aux PSH et professionnels qui y travaillent, mais également à tous les partenaires externes.

Cette méthode des cas, qui peut être une stratégie à part entière (HladyRispa, 2002, 2015), combine différentes démarches de recueil et d'analyses des données. Nous avons ainsi 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 Fiedlflex).

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

Au total, nous avons pu interviewer en 2018, 27 personnes : 7 travailleurs handicapés, 7 moniteurs et monitrices, 4 membres d'équipe médico-sociale, 2 chefs de service, 1 animateur, 3 éducatrices de la

SAS, 2 membres de l'équipe de direction, 1 directrice générale. Et, en 2021-2022, 23 personnes ont été interviewées : 9 travailleurs handicapés (représentants et représentantes élus des différents ateliers) plus 6 moniteurs et monitrices de différents ateliers, 6 représentants et représentantes des partenaires extérieurs, ainsi que la directrice et le directeur adjoint.

## **Une innovation sociale dans l'inclusion des PSH : la mise en œuvre d'une organisation capacitante**

L'innovation sociale a été définie par le conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire comme « l'élaboration des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits ». Dans ce cadre, l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi à l'image des PSH participe de la catégorie des innovations inclusives.

Au-delà de cette définition générique, une des caractéristiques des innovations sociales relevées par Cloutier (2003) est qu'elles sont multi-formes (procédurales, organisationnelles...), d'où la nécessité d'une compréhension fine du terreau dans lequel elles se développent. Outre leur caractère novateur, elles partagent un ensemble de principes discriminants comme des objectifs orientés vers la résolution de problèmes et le bien-être des individus et des collectivités ainsi que des démarches s'appuyant sur une diversité d'acteurs et leur participation au processus d'innovation.

C'est au travers de ces dimensions centrales que sont la résolution du problème du chômage et de l'inactivité des PSH, la poursuite d'un objectif de bien-être avec le développement de leur insertion sociale et professionnelle et la mise en œuvre de démarches participatives, que nous allons définir l'innovation sociale portée par certains ESAT qualifiés de *Silent Leader* (Combes-Joret, 2020, p.21) à l'image de l'ESAT l'ENVOL.

### **L'inclusion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap : le double constat d'une situation sociale jugée insuffisante sur longue période**

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, plus de trente ans après la loi de 1987 instaurant une obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés,

le premier constat tiré des données disponibles de l'INSEE<sup>2</sup> montre de timides avancées sur l'emploi des personnes en situation de handicap.

En 2017, seuls 3,5 % des emplois tous secteurs confondus sont occupés par des travailleurs handicapés (pour un objectif à 6 %). Ils représentent 4,5 % des agents publics. En 2019, la part des personnes dites « en situation de handicap » dans la population en emploi est estimée à 10,4 %, soit 2,8 millions de personnes. Pour cette même année (2019), leur taux de chômage est deux fois supérieur à la moyenne nationale (16 % contre 8 % pour l'ensemble de la population active).

Au-delà des discours et des politiques volontaristes depuis 2005, 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 ESAT, présentés par les pouvoirs publics 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 ESAT est de treize ans). Le rapport de l'Inspection générale des finances (2019) rappelle bien dans ce cadre que l'inclusion en milieu ordinaire n'est envisageable que pour une petite minorité de personnes en situation de handicap (0,47 % actuellement avec un potentiel estimé à 5 % et 10 % pour les ESAT de transition mis en place notamment par l'association Messidor, visant à préparer les travailleurs en situation de handicap psychique à une insertion en milieu de travail ordinaire).

Parallèlement à cette situation de l'emploi des PSH, le deuxième constat porte sur les avancées et les limites du modèle français d'institutionnalisation (100 000 enfants et 200 000 adultes), très critiqué par la rapporteuse<sup>3</sup> de l'ONU en 2017 précisant : « 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. »

S'agissant des ESAT, certains œuvrent depuis plusieurs années pour dépasser les obstacles à la participation effective des personnes handicapées et à leurs possibilités de vivre comme elles le souhaitent, que ce soit en matière de mobilité ou d'accessibilité aux différents lieux et activités de vie, d'habitat, de culture et notamment de travail. Ces ESAT ont dépassé les limites des trois modèles existants (occupationnel, productif,

---

2 INSEE « Enquête emploi 2020 » ; « Tableaux de l'économie française – édition 2020 ».

3 Devandas-Aguilar, 2017, rapporteuse ONU sur les droits des personnes handicapées.

stratégique diversifié) et ont développé un quatrième modèle novateur : celui d'une organisation « capacitante » (Combes-Joret, 2020).

### **Une innovation sociale en ESAT : vers un quatrième modèle d'organisation du travail capacitant**

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 1400 ESAT de France.

Le premier qualifié de modèle occupationnel historique se caractérise par des activités artisanales, techniquement simples à effectuer, « pour éviter que les travailleurs handicapés ne s'ennuient » (Baret, 2012).

Le deuxième modèle productif, classique ou traditionnel, propose majoritairement des activités de sous-traitance industrielles, techniquement simples, mais répétitives et rythmées, pour dégager un budget et équilibrer les comptes.

Le troisième modèle que nous qualifions de diversifié propose, au sein d'un même établissement, des activités plus nombreuses et beaucoup plus variées : 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 comme les prisons (Toche, 2017), mais aussi de proposer un éventail d'activités adapté aux capacités intellectuelles et manuelles plus importantes des nouveaux publics accueillis dans les ESAT à partir des années 2005.

Jusque dans les années 2010 dans nombre d'ESAT, l'activité « travail » était 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). À partir de cette date, l'évolution des publics accueillis en ESAT en termes d'âges (de 18 à 60 ans), de handicap (notamment psychique) et de parcours (hors institution), l'évolution parallèlement des attentes des PSH et de leur famille, ont mis en évidence les limites de ces trois modèles. Cret et Jaubert (2014) en ont identifié deux majeures : le respect des droits des personnes en situation de handicap de choisir leur avenir professionnel d'une part et leur inclusion professionnelle et sociale en milieu ordinaire d'autre part.

C'est dans ce contexte en pleine mutation que les principaux acteurs de terrain et de la recherche ont réfléchi à un quatrième modèle pour

dépasser ces limites, un modèle centré sur les droits et les choix réels des personnes accompagnées. Dans ce questionnement, l'approche par les capacités de Sen (1993, 2004) présentée dans le point suivant constitue un cadre théorique particulièrement pertinent, pour penser un travail capacitant (détaillé ensuite) et au-delà, un quatrième modèle, celui d'une organisation capacitante (décrite dans un troisième paragraphe).

L'approche par les capacités de Sen se révèle en effet particulièrement utile pour penser la justice sociale et la liberté réelle des personnes. 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. 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 (CLHEE) (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. 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).

Dans ce cadre théorique, les travaux sur les caractéristiques d'un travail capacitant de Salais (2009) permettent d'identifier des principes directeurs d'un quatrième modèle d'organisation qualifié de capacitant.

Quatre dimensions constitutives des capacités interrogent en effet le travail dans les organisations (Salais, 2009) et tout particulièrement dans les ESAT.

La capacité de choix suppose, pour les salariés comme pour les travailleurs handicapés (dans les ESAT) que la décision 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. S'agissant de la liberté d'accès à un emploi en milieu ordinaire pour les personnes en situation de handicap, les freins 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 ESAT et en milieu ordinaire). Chacun de ces freins requiert la mise en place de facteurs de conversion pour les dépasser.

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*) 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).

Le tableau 1 (en annexe 1) reprend ces quatre principes directeurs et montre comment ils ont mis en œuvre dans l'ESAT l'ENVOL.

Au-delà d'un travail capacitant, Véro et Zimmerman (2018 : 143-147) ont développé une représentation sous forme d'idéal type d'une organisation capacitante utile à la réflexion, mais aussi à l'opérationnalisation d'un nouveau modèle d'organisation : le quatrième modèle évoqué plus haut. Cet idéal type de l'organisation capacitante n'est pas construit comme un idéal ou un modèle à suivre, mais plutôt comme un guide pour la pensée et l'action.

Ce modèle d'organisation capacitante présente cinq traits distinctifs, en commençant par le pluralisme qui « implique la reconnaissance de

la diversité des finalités que l'entreprise et les salariés peuvent associer au travail ».

Le deuxième principe est la participation qui nécessite l'existence d'espaces d'échanges et d'information 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 troisième principe porte sur le développement des personnes, au-delà du développement professionnel s'étendant au développement individuel et collectif.

Le quatrième principe repose sur la justice garantissant un accès égal aux ressources à tous les salariés, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles. Enfin le cinquième principe réside dans la responsabilité de l'organisation, qui dépasse 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.

Le tableau 2 illustre la mise en œuvre de ce nouveau modèle d'organisation au sein de l'ESAT l'ENVOL.

*Tableau 2 : Une organisation capacitante : le cas de l'ESAT l'ENVOL*

<b>Les cinq dimensions de l'organisation capacitante de l'ESAT l'ENVOL</b>	
<p><b>Le pluralisme</b> Reconnaissance de la diversité des finalités du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail émancipateur, support de la construction identitaire des PSH,</li> <li>• Travail occupation, consistant en des tâches simples et répétitives reste structurant et protecteur de la santé mentale, contribue à l'équilibre psychologique de certaines 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, le maintien ou le développement de compétences, le développement d'une identité professionnelle (« un métier comme tout le monde »);</li> <li>• Travail thérapeutique, vecteur de rétablissement (psychique) : donner un rythme, redonner un cadre, limiter les idées noires, les comportements dépressifs;</li> <li>• Travail comme activité de production de biens et services marchands, permettant d'œuvrer dans un collectif (équipe de travail)</li> </ul>

<p><b>La participation</b> Espace d'échange et d'information remplissant les fonctions démocratiques selon Sen (1999)</p>	<p>Au-delà des outils prescrits par la loi, l'ENVOL a mis en place des moyens et dispositifs pour favoriser la participation des personnes handicapées accompagnées, que ce soit en interne dans le cadre des Conseils de la Vie Sociale (CVS) avec le recours à l'équipe médico-sociale ou en externe avec l'appui de Service d'Aide à la Vie Sociale (SAVS) ou du Service d'Accompagnement médical pour Adulte Handicapé (SAMSAH) À l'ESAT l'ENVOL, les travailleurs handicapés ont eu une formation spécifique leur permettant de comprendre leur rôle pour exprimer leurs points de vue lors des CVS.</p>
<p><b>Le développement</b> Au-delà du développement professionnel (compétences, carrière), le développement 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 Groupe d'Entraide Mutuelle (GEM), 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> Égal accès aux ressources et aux capacités d'agir, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles</p>	<p>La diversification des activités proposées (entre 6 et 8 ateliers et services différents et évolutifs dans le temps en fonction des besoins et capacités des PSH, mais aussi des opportunités de coopération) 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 forte (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 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>À 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 observées dans le recrutement, les parcours d'intégration et le management au quotidien se caractérisent par la bienveillance et le souci de développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.</p>

Ce modèle d'organisation capacitante mis en œuvre notamment au sein de l'ESAT l'ENVOL est propice au développement des capacités des personnes en situation de handicap accueillies. En mettant au cœur des réflexions les droits et les choix des personnes, il permet de lever peu à peu les freins individuels (que ce soit chez les personnes accompagnées ou les professionnels), les freins organisationnels (choix des activités, des lieux de vie), sans oublier les freins institutionnels (financement des places et des activités, possibilité de faire un mi-temps à l'ESAT et un mi-temps à la SAS) et d'activer ce que Sen nomme des facteurs de conversion individuels et organisationnels.

Dans la partie suivante, nous élargirons le périmètre de l'étude à l'écosystème de l'ESAT l'ENVOL pour étudier les facteurs de conversions environnementaux.

## **Au cœur d'un écosystème d'innovation sociale**

Dans cette partie, nous nous intéressons plus spécifiquement à l'environnement de l'ESAT l'ENVOL. Si nous avons pu voir précédemment qu'il s'agissait d'un ESAT capacitant, nous abordons l'environnement par l'approche des capacités également (Sen, 2004). Ainsi, nous étudierons tout d'abord le concept de facteurs de conversion et la définition de l'environnement d'un ESAT, nous nous concentrerons ensuite plus particulièrement sur l'environnement de l'ESAT l'ENVOL et nous verrons qu'il constitue un écosystème d'innovation sociale.

### **Les facteurs de conversion environnementaux et le rôle de l'organisation**

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 les capacités, c'est-à-dire les ressources internes ou externes dont elles disposent pour agir et 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

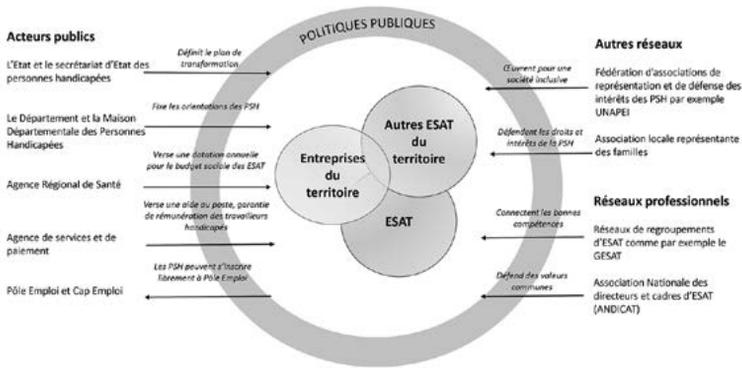
usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes» (Oudet, 2012, p. 10).

Dans cette partie, nous nous concentrons 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 analysons l'environnement, mais aussi la relation de l'ESAT avec cet environnement. Nous nous interrogeons sur la nature et la disponibilité de ressources au sein de l'environnement de l'ESAT, sur la possibilité de convertir ces ressources en opportunité, et sur les opportunités de déclenchement en 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.

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

Figure 1 : L'environnement d'un ESAT



Source : auteurs

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

- Les acteurs du territoire

Tout d'abord, les autres ESAT du territoire, acteurs importants, ils 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).

À la suite du plan de transformation des ESAT lancé par le secrétariat d'État chargé des personnes handicapées, les liens entre les ESAT sont incités à être renforcés. En mutualisant leurs ressources au profit des personnes en situation de handicap (PSH), les ESAT favorisent une logique de parcours, le respect des choix des PSH, leur autodétermination et le choix de parcours professionnels cohérents. Cela peut par exemple prendre la forme de mise en situation professionnelle, de stages qui permettent de découvrir certains ateliers.

Ensuite, les entreprises du territoire peuvent être directement engagées auprès des PSH en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel. Cet engagement peut prendre diverses formes comme l'embauche des PSH, la contractualisation de mise à disposition, l'accueil de stagiaire, la participation à des événements inclusifs ou le fait d'être client de l'offre de produits ou de services.

Dans le cadre du plan de transformation des ESAT, défini par le secrétariat d'État 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.

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.

- Les acteurs publics

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

Tout d'abord, le secrétariat d'État 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.

Ensuite 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.

Du fait des tensions présentes sur l'offre de place en ESAT, certains jeunes adultes de 18 à 23 ans orientés en ESAT par les CDAPH restent maintenus en institut médico-éducatif (IME) faute de place.

Pôle Emploi et plus spécifiquement Cap Emploi est conventionné et piloté par l'État. C'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.

L'Agence de service et de paiement (ASP) est l'organisme qui 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, reversée par les ESAT aux travailleurs handicapés.

Enfin l'Agence Régionale de Santé (ARS) verse une dotation globale aux ESAT pour financer le budget social. Ce dernier 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).

- 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.
- 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. À un niveau national, des regroupements comme l'UNAPEI peuvent influencer directement sur les politiques publiques.

## **L'environnement de l'ESAT l'ENVOL**

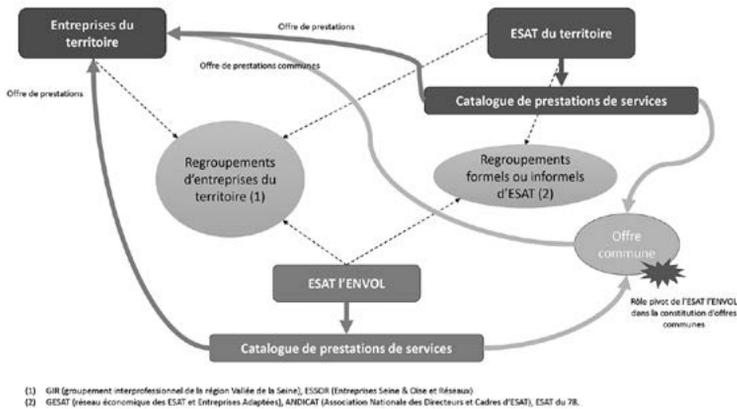
Nous proposons d'illustrer nos propos par le cas de l'ESAT l'ENVOL. Cet établissement a un agrément de 186 équivalents temps plein destinés aux adultes en situation de handicaps (déficiences intellectuelles et/ou

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 et de l'accompagnement souple que 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 propose de représenter l'environnement de l'ESAT l'ENVOL. Nous nous sommes concentrés ici sur l'étude des acteurs privés, des réseaux privés et professionnels. Les acteurs publics n'ont pas été étudiés. En effet, les relations avec les acteurs publics n'ouvrent aujourd'hui que peu de dialogue et ne permettent pas une co-construction de l'offre.

Figure 2 : Environnement de l'ESAT l'ENVOL



Source : auteurs

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

L'ESAT l'ENVOL joue ici un rôle pivot dans la construction d'offres 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.

Le verbatim suivant propose un exemple de son raisonnement :

*Renault, à côté de chez nous [...] m'avait sollicité pour savoir si nous pouvions leur proposer une solution pour recycler les bâches plastiques. [...] Car au lieu de vendre des véhicules neufs, ils vont reconditionner des véhicules. Et pour que cette démarche soit cohérente, ils veulent travailler avec les acteurs du territoire. Je leur ai proposé de mener une réflexion globale ensemble. Ils n'avaient pas forcément d'idées, mais c'est moi qui ai ramené les idées. Nous sommes partis de la politique qu'ils soutenaient : le traitement des déchets mené par des acteurs locaux. Pour faire un premier diagnostic global, je les ai interrogés sur les espaces verts - est-ce qu'ils travaillent déjà avec des acteurs locaux? Est-ce qu'ils font du zéro phytosanitaire? — Ils étaient dans une démarche écologique, environnementale et en face à chaque question que je posais, cela faisait écho à une offre. Chaque fois qu'il me répondait "oui, qu'est-ce que vous pourriez proposer par exemple?", je pensais à une prestation précise. Par exemple, dans le*

*respect de l'environnement, si vous voulez amener des marqueurs forts en termes de communication, on peut faire de l'écopâturage, vous pourriez installer des maisons à insectes fabriquées par les ESAT, ou des ruches fabriquées par les ESAT, on peut aussi planter des pommiers, des poiriers, etc. Et quand je disais maison à insectes, ruches ou écopâturage, ça me faisait écho à un partenaire : un autre ESAT, une structure d'insertion, etc. Ce que je propose c'est un projet global, c'est-à-dire dans ce cas-là dans le respect de l'environnement. Donc par exemple vous voulez de la visibilité, l'entreprise d'insertion qui fait de l'écopâturage peut vous installer des moutons et pour apporter du sens, on peut organiser des ateliers pour impliquer le personnel. Ils peuvent participer aux plantations de pommiers, de pivoines ou installer des nichoirs. Dans ma logique de pensée, je ne m'arrête jamais à une demande.*

Cette façon de penser, offre à l'ESAT l'ENVOL une reconnaissance forte par ses pairs. En effet, il va amener de nouveaux marchés et de nouveaux contrats. Toutefois, le directeur du développement n'attend pas un retour de ses démarches de mise en relation. Il nous explique que cette relation va très peu dans l'autre sens, c'est donc très rare qu'un autre ESAT le sollicite pour monter et proposer une offre globale.

Le *verbatim* suivant traduit cette idée :

*Non, je n'attends pas spécialement de retours parce que je ne suis pas forcément en manque de contrats, mais par contre, je suis en manque de partage. Dans ma logique de pensée, à chaque fois, je vais creuser, je vais chercher plus loin. Je vais créer un écosystème.*

Ces mises en relation entre les différents acteurs permettent de proposer des solutions globales qui sont marquées par l'innovation et plus particulièrement ce qu'on appelle l'innovation sociale, que nous avons définie précédemment. L'exemple du cas de Renault qui a contacté l'ESAT l'ENVOL met en évidence le développement d'innovation sociale. Un projet global a été proposé en répondant à une demande de l'organisation ; l'innovation a été inclusive avec la participation de travailleurs handicapés ou en insertion, durable avec la mise en place d'un écopâturage, de plantations de végétaux, etc. et créative dans la mesure où il s'agit d'alliances d'organisations qui ne travaillaient pas encore ensemble.

L'ESAT l'ENVOL et plus particulièrement le directeur du développement a ici un rôle de traducteur important. La théorie de la traduction (Callon, 1981, 1986 ; Latour, 1987 ; Latour & Woolgar, 1979) propose de

prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes et ainsi favoriser une mobilisation et une synergie sur le long terme. Nous abordons ici la traduction selon son angle revisité, c'est-à-dire permettant « l'alignement multiple de l'ensemble des parties prenantes au sein d'un réseau » (Walsh & Renaud, 2010, p. 283). L'ESAT l'ENVOL prend, tout d'abord, en charge la traduction des attentes, des besoins de l'entreprise. Dans notre exemple, il a traduit la demande « recycler les bâches plastiques » en une demande globale : « avoir une démarche durable avec des acteurs locaux ». Ensuite, il a un rôle de traduction pour les autres acteurs du territoire : il doit convaincre les autres organisations de travailler avec lui pour proposer une solution globale. Dans ces moments critiques de traduction, les acteurs se confrontent entre eux et aux structures : c'est la naissance de tensions, mais aussi de compromis. Ces derniers mettent en place de nouvelles institutions, de nouvelles normes, et permettent de participer à la transformation sociale (Alter, 2002 ; Barnett & Carroll, 1995 ; Callon, 1981, 1986). Ainsi, dans le cas de l'ESAT l'ENVOL, un moment critique a été enregistré lorsque le directeur adjoint est allé à la rencontre de l'entreprise d'insertion dans le but de proposer une offre commune à l'entreprise Renault.

### **Un écosystème d'innovation sociale**

L'analyse de l'environnement de l'ESAT l'ENVOL permet de mettre en évidence le fait que nous nous situons au cœur d'un écosystème d'innovations sociales.

Les innovations décrites dans la section précédente sont écosystémiques, c'est-à-dire qu'elles sont issues de la collaboration d'acteurs de différents secteurs d'activité. Le cas de Renault est représentatif. En effet, il a permis de mettre en relation l'ESAT l'ENVOL, une entreprise d'insertion, et Renault pour proposer une offre commune. Un autre exemple issu de notre analyse est le cas d'un partenariat mis en place entre l'ESAT l'ENVOL et un traiteur connu et reconnu sur le territoire pour des prestations moyennes et haut de gamme. Un service de mise à disposition de PSH a permis d'améliorer la visibilité de l'ESAT l'ENVOL et de le faire connaître aux clients du traiteur. Enfin un dernier exemple est le partenariat proposé par l'ESAT l'ENVOL à une *start-up* pour confectionner et conditionner des jouets à base de matériaux recyclés avec la collaboration d'une entreprise chargée du recyclage.

L'objectif est de proposer une solution cohérente et commune (Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2020). Ben Mahmoud-Jouini *et al.* (2020) montrent que l'étude de l'origine de l'écosystème d'innovation est souvent complexe à déterminer. Pourtant, dans le cas de l'ESAT l'ENVOL,

elle est incarnée par la direction et plus particulièrement le directeur du développement. Son travail de mise en relation des acteurs et de connexion des savoir-faire et des connaissances permet de matérialiser l'écosystème d'innovation. En prenant le temps de questionner le sens et de comprendre chaque acteur du territoire, le directeur du développement de l'ESAT l'ENVOL complète sa connaissance de l'écosystème et favorise la connexion entre les acteurs pour obtenir des innovations en se plaçant comme une organisation centrale.

Le concept d'écosystème a été introduit par Moore (1996) qui le définit comme

la communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction — les organismes composant le monde d'affaires. Cette communauté économique offre des produits et services de valeur aux clients, qui sont eux — mêmes membres de l'écosystème. Les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. Leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales. Les compagnies exerçant un rôle de leader peuvent changer à travers le temps, mais la fonction de leader dans l'écosystème est valorisée dans la communauté, car elle permet à ses membres d'avancer selon des visions communes, d'aligner les investissements et de bénéficier de supports mutuels. (p. 26).

Le cas de l'ESAT l'ENVOL a permis de mettre en évidence qu'un acteur du secteur médico-social peut jouer un rôle majeur au sein de son territoire et exercer cette place de *leader* introduite par Moore (1996). Dans une démarche désintéressée, l'ESAT l'ENVOL prend à cœur de mettre en réseau les acteurs du territoire. Sans être forcément impliqué dans les liens qui suivront cette mise en relation, l'ESAT prend en charge le risque relationnel avec les conséquences positives ou négatives que cela pourrait impliquer. Le risque relationnel suppose la mise en relation de différents acteurs avec des objectifs, des stratégies, des intentions, des cultures ou des profils qui peuvent diverger (Das & Teng, 2001). Ce risque porte notamment sur la fuite de compétences, le comportement opportuniste ou encore la défection (Delerue, 2005).

L'ESAT est ici reconnu comme un maillon central du territoire par les autres acteurs. En nous plaçant dans cet écosystème, avec des frontières poreuses entre les organisations et permettant une interaction facilitée avec les organisations externes, nous ouvrons la voie à la notion d'innovation ouverte telle que définie par Chesbrough (2003, 2006).

S'inscrivant dans un écosystème d'innovation, l'innovation ouverte permet d'accéder à une panoplie d'idées et de connaissances plus importante (Devalan, 2013). Riche et stimulante, l'innovation ouverte offre la possibilité de s'ouvrir à de nouvelles opportunités, mais représente aussi une prise de risque qui représente un défi pour les entreprises (Pénin *et al.*, 2011). Parmi les défis mis en évidence par Pénin *et al.* (2011), nous retrouvons la nécessité de développer des capacités de gestion de connaissance pour faire face à l'innovation ouverte et aux flux de connaissances liées. Si la gestion du flux de connaissances est parfaitement maîtrisée dans le cas de l'ESAT l'ENVOL, elle repose majoritairement sur l'équipe de direction. Le transfert du savoir-faire et des connaissances tacites représente un défi de taille dans le cas étudié. Le directeur du développement, longuement interviewé, nous dit qu'il fonctionne avec une arborescence, telle une carte mentale, il lie les partenaires entre eux sans forcément y voir un intérêt direct. Cela a pour conséquence que toutes les connexions passent par lui, il représente une ressource clef pour l'organisation. Cette personne a une fonction d'intermédiaire de l'innovation telle que définie par Howells (2006) et reprise par Barlatier *et al.* (2016), c'est-à-dire un individu qui va se situer « entre » ou « au milieu » d'autres acteurs. Conformément aux travaux d'Agogué *et al.* (2013), le directeur de développement réalise des activités de courtage et de réseautage en facilitant la mise en relation ou en offrant du contenu. L'innovation ouverte rejoue également les cartes de la concurrence (Pénin *et al.*, 2011). En effet, la coopération devient prédominante. Les relations sont alors horizontales et dynamiques et génèrent un équilibre nouveau et complexe entre le partenariat d'une part et la rivalité d'autre part. Cette situation entraîne un état de déséquilibre permanent.

Les ESAT sont partagés entre des objectifs économiques et une mission d'accompagnement médico-sociale. Depuis quelques années, l'économie sociale et solidaire est en profonde mutation et se professionnalise (Raedersdorf-Bollinger, 2018). Nous constatons notamment un changement de paradigme pour ses structures qui subissent un durcissement du cadre législatif, une hausse de la concurrence et une augmentation des exigences de la qualité (Baret, 2012). Dans un rapport d'information publié par le Sénat, nous pouvons lire que

les ESAT s'inscrivent pleinement dans l'activité économique ordinaire, dont ils subissent les exigences et les contraintes. Bien que leur fonctionnement diffère d'une entreprise ordinaire, en termes de méthodes de travail, ils sont souvent considérés par les entreprises

qui ont recours à leurs services comme des partenaires économiques à part entière. (Bocquet, 2015, p. 21)

La pratique de l'innovation ouverte rend pour les ESAT la conciliation des différents objectifs économiques et médico-sociaux encore plus complexe puisqu'elle vient ajouter un nouveau paramètre, celui des relations avec son écosystème. Une interview menée avec la direction de l'ESAT l'ENVOL met fortement en avant la volonté de conserver certaines de ses activités notamment celles liées à la sous-traitance industrielle tout en évoluant vers de nouvelles pratiques et en étant innovant. L'ESAT l'ENVOL est une organisation innovante par nature. En effet, il propose plusieurs ateliers et est en mesure de changer de métiers ou de les faire évoluer rapidement. Sa capacité d'adoption des changements est importante. Dans cette mesure, l'innovation peut être considérée ici comme une attitude ou un comportement. Dans l'écosystème de l'ESAT l'ENVOL, nous pouvons remarquer que l'innovation n'est pas l'objectif premier de la collaboration. En effet, la principale volonté est de trouver ensemble une solution cohérente à un besoin et de réunir des acteurs derrière un projet global. L'innovation est finalement un des résultats, elle dépend de ce contexte environnemental favorable. En étant à l'écoute de son territoire, curieux d'autrui, l'écosystème est innovant. Les travaux de Ben Letaifa et Rabeau (2012) mettent en évidence que, pour comprendre un écosystème et sa dynamique, il faut étudier les pratiques entre les membres. Ce sont ces pratiques, «leur caractère (compétitif, coopératif ou coopétitif) et leur congruence, qui vont déterminer l'évolution d'un écosystème. Les pratiques à un niveau micro (niveau des membres) seraient responsables de l'évolution à un niveau macro (écosystémique)» (p. 61).

## **Éléments de conclusion et pistes de recherche futures**

Bien loin des préjugés du grand public, voire de ceux 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 en proposant un environnement capacitant et un travail qui permette d'accéder à une vie meilleure.

À l'instar des travaux de Raedersdorf (2015), les ESAT peuvent également être innovants dans leur processus. Ils sont des pionniers dans l'expérimentation et la diffusion d'un quatrième modèle socio-productif

permettant de dépasser les 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.

Les ESAT à l'instar de l'ESAT l'ENVOL peuvent jouer un rôle central de facilitateur, d'intermédiaire d'innovation sociale tel que défini par Leroux *et al.* (2014). En assumant le risque relationnel avec des parties prenantes internes et externes, ils peuvent assurer la fonction de traduction nécessaire à l'émergence et au développement des innovations sociales sur un territoire. Nous retrouvons au travers des actions menées par l'ESAT l'ENVOL sur une longue période (depuis l'arrivée de l'équipe de direction actuelle en 2008) les caractéristiques d'un tiers de confiance apte à développer et à sécuriser les opportunités induites par les coopérations avec des partenaires de son écosystème (Möllering, 2006 ; Bénézec, 2012 cités par Leroux *et al.*, 2014).

L'analyse de l'environnement de l'ESAT l'ENVOL a permis de mettre en évidence que cette structure dispose de ressources dans son environnement. Ces ressources peuvent être converties en opportunités comme nous avons pu l'illustrer avec l'ESAT l'ENVOL. Lors d'évènements, la direction de l'ESAT et les autres professionnels ont l'occasion d'échanger sur leurs préoccupations, leurs problématiques, leurs besoins, etc. Ces opportunités d'échanges sont autant de moyens de déclencher des actions productives, mais aussi créatives. Ainsi de nouvelles offres sur mesures peuvent être créées pour répondre à un besoin global d'inclusion des personnes en situation de handicap.

Nous avons ici mis en évidence le rôle central de l'ESAT l'ENVOL dans son écosystème, en prenant à son compte le risque relationnel et ses conséquences positives ou négatives. L'écosystème de l'ESAT l'ENVOL peut être défini comme un écosystème d'innovation sociale. Si l'innovation n'est pas une fin en soi, elle est ici un résultat important.

Les innovations sociales que nous avons étudiées (mise en place d'une organisation capacitante, développement d'un écosystème d'innovation) sont porteuses de transformations sociales qui concourent au mieux-être voire au bien-être social et sociétal de personnes en situation de handicap dans et par le travail.

Cependant, comme l'ont noté de nombreux auteurs (Klein *et al.*, 2016 ; Fontan, 2010), la diffusion et l'institutionnalisation de telles expérimentations locales à une plus grande échelle demeurent une question majeure. « Le défi est donc d'articuler l'innovation sociale ascendante et

participative aux politiques publiques menées aux différents échelons de pouvoir afin que cette innovation sociale soit reconnue, diffusée et consolidée et donc qu'elle s'institutionnalise » (Fontan, 2010). Les recherches futures sur les transformations des ESAT permettront d'apporter quelques éléments de réponse aux modalités d'institutionnalisation des innovations sociales lancées à ce jour.

## Références bibliographiques

- Adner, Ron, « Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 98, 2006, p. 98-107.
- Agogué, Marine, Yström, Anna et Le Masson, Pascal, « Rethinking the role of intermediaries as an architect of collective exploration and creation of knowledge in open innovation », *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n° 2, 2013, p. 1-24.
- Alter, Norbert, *L'innovation : un processus collectif ambigu*, Paris, La Découverte, 2002.
- Bézille, Hélène, « Préface », in *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*, Toulouse, Erès, 2013, p. 7-12.
- Baret, Christophe, « 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. 1, n° 2, 2012, p. 66-82.
- Barlatier, Pierre-Jean, Giannopoulou, Eleni et Pénin, Julien, « The Open Innovation Intermediaries between Information Management and Knowledge Management: The Case of Public Research Valorization », *Innovations*, vol. 49, n° 1, 2016, p. 55-77.
- Barnett, William, Carroll, Gleen, « Modeling Internal Organizational Change », *Annual Review of Sociology*, vol. 21, n° 1, 1995, p. 217-236.
- Ben Letaifa, Soumaya, Rabeau, Yves, « Évolution des relations coopératives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation » *Management international*, vol. 16, n° 2, 2012, p. 57-84.
- Ben Mahmoud-Jouini, Sihem, Charue-Duboc, Florence, Huet, Jean-Michel et Zeitoun, Helen, « Qu'est-ce qu'un écosystème d'innovation ? », *Harvard Business Review France*, 2020, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/07/30961-quest-ce-quun-ecosysteme-dinnovation/>.
- Bocquet, Eric, *Les établissements et services d'aide par le travail face à la contrainte budgétaire, rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)*, Commission des finances n° 409, 2015. <https://www.senat.fr/notice-rapport/2014/r14-409-notice.html>
- Burgelman, Robert A., « Bridging history and reductionism: a key role for longitudinal qualitative research », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n° 5, 2011, p. 591-601.
- Callon, Michel, « Struggles and negotiations to define what is problematic and what is not », in Karin Knorr, Roger Krohn & Richard Whitley (dir.), *The Social Process of Scientific Investigation*, Dordrecht, Springer, 1981.
- Callon, Michel, « Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of st brieuc bay », *The Sociological Review*, vol. 32, n° 1, 1986, p. 196-233.
- Chesbrough, Henry, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology* (First Trade Paper Edition), Harvard Business Review Press, 2006.
- Cloutier, Julie, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Document d'introduction », Working papers n° 0314 *Cahiers du CRISES*, 2003.

- Combes-Joret, Monique, *ESAT de demain : vers des organisations capacitantes* [Research Report], Université de Reims Champagne-Ardenne, Chaire ESS - Regards, 2020. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03039272>
- Cret, Benoît, et Jaubert, Guillaume, « 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, n° 1, 2014, p. 54-63.
- Das, Taraknath, Teng, Bing-Sheng, « A risk perception model of alliance structuring », *Journal of International Management*, vol. 7, n° 1, 2001, p. 1-29.
- Delerue, Hélène, « Relational risk perception and alliance management in French biotechnology SMEs », *European Business Review*, vol. 17, n° 6, 2005, p. 532-546.
- Devalan, Pierre, « Enjeux de l'innovation ouverte », *Management et ingénierie de l'innovation*, 2013 in *Techniques de l'ingénieur*, base documentaire consultée le 14/03/2023.
- Falzon, Pierre, *Pour une ergonomie constructive*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013.
- Fontan, Jean-Marc, « Recherche partenariale en économie sociale : analyse d'une expérience novatrice de coproduction de connaissances », *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 15, n° 3, 2010, p. 25-52.
- Fougerollas, Patrick, « 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*, vol. 4, 2016, p. 51-61.
- Gamel, Claude, « Postface : Que faire de l'approche par les capacités ? » *Formation emploi*, vol. 98, n° 2, 2007, p. 141-150.
- Hlady Rispal, Martine, *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 2002.
- Hlady Rispal, Martine, « Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas », *Revue française de gestion*, vol. 253, 2015, p. 251-266.
- Howells, Jeremy, « Intermediation and the role of intermediaries in innovation », *Research Policy*, vol. 35, n° 5, 2006, p. 715-728, DOI : 10.1016/j.respol.2006.03.005
- Klein, Jean-Louis *et al.* (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Québec, Presses Universitaire Québec, 2016.
- Latour, Bruno, *Science in action - how to follow scientists & engineers through society* (Reprint), Harvard University Press, 1987.
- Latour, Bruno, Woolgar, Steve, *Laboratory life: The social construction of scientific facts*, Sage, 1979.
- Leroux Isabelle, Muller Paul, Plottu Béatrice et Widehem Caroline, « Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 146, 2014, p. 115-151.
- Moore, James, *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Paperbacks, 1996.
- Musca, Geneviève, « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, vol. 9, 2006, p. 153-176.
- Nagels, Marc, Tali, Fatiha et Abel, Marie-Hélène, « Les plateformes de formation à distance, des environnements capacitants ? », Nagels, Marc, Tali, Fatiha, Abel, Marie-Hélène, *Les plateformes de formation à distance, des environnements capacitants ?*, 9<sup>e</sup> Conférence sur les environnements informatiques pour l'apprentissage humain (EIAH 2019), Jun 2019, Paris, France. <https://hal.science/hal-02151704>.
- Oudet, Solveig Fernagu, « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs », *Formation emploi*, vol. 119, n° 3, 2012, p. 7-27.
- Pénin, Julien, Hussler, Caroline et Burger-Helmchen, Thierry, « New shapes and new stakes: A portrait of open innovation as a promising phenomenon », *Journal of Innovation Economics Management*, vol. 7, n° 1, 2011, p. 11-29.

- Raedersdorf, Sophie, « Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ? », *Innovations*, vol. 48, n° 3, 2015, p. 69-85.
- Raedersdorf-Bollinger, Sophie, « La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil », *Innovations*, vol. 57, n° 3, 2018, p. 109-136.
- Revillard, Anne, « Chapitre 4 : Travailler autrement : travail protégé, entreprises adaptées et emploi accompagnés », in Revillard Anne (dir.), *Handicap et travail*, Paris, Presses de Science Po, 2019, p. 63-77.
- Richez-Battesti, Nathalie, Petrella, Francesca et Vallade, Delphine, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 38, 2012, p. 15-36.
- Salais, Robert, *L'approche par les capacités et le travail* [pré-publication], 2009, IDHE-ENS Cachan, halshs-00430169.
- Sen, Amartya, *Éthique et économie, et autres essais*, Paris, PUF, « Philosophie morale », 1993.
- \_\_\_\_\_, « Elements of a Theory of Human Rights », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 32, n° 4, 2004, p. 315-356.
- Véro, Josiane, Zimmermann, Bénédicte, « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? », *Savoirs*, vol 47, n° 2, 2018, p. 131-150. DOI : 10.3917/savo.047.0131
- Walsh, Isabelle, Renaud, Alexandre, « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management & Avenir*, vol. 39, n° 9, 2010, p. 283-302. DOI : 10.3917/mav.039.0283
- Yin, Robert, *Case Study Research : Design and Methods*, 4<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, CA, Sage, 2009.

## Annexe 1

Tableau 1 : Les dimensions constitutives du travail capacitant à l'ESAT l'ENVOL

<b>Dimensions constitutives du travail</b>	<b>Illustrations au travers des dispositifs développés Au sein de l'ESAT L'ENVOL</b>
<b>Capacité de choix :</b> travailler est un véritable choix	Le département des Yvelines en accord avec l'ARS a développé des dispositifs de Section d'accueil spécialisée (SAS) avec pour objectif de faciliter les transitions à l'entrée ou à la sortie de l'ESAT en permettant aux personnes en situation de handicap (PSH), orientées par les MDPH, 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'ESAT à temps partiel en raison de leur fatigabilité croissante. L'ESAT l'ENVOL a ainsi créé en 1993 une Section d'accueil spécialisée (SAS) qui accueille à mi-temps, sur une période déterminée, 16 travailleurs handicapés porteurs de déficiences intellectuelles et/ou d'handicap psychique stabilisé, de 18 à 60 ans. Ces personnes ne sont plus en capacité de travailler à temps plein à l'ESAT, du fait de leur avancée en âge ou de l'évolution de leur handicap, ou encore du fait d'une admission en ESAT un peu prématurée nécessitant l'acquisition de maturité, notamment par un apprentissage gestuel, de difficultés passagères (liées à une maladie, un décès, situation familiale...) ou d'un besoin d'accompagnement spécifique pour concrétiser leur projet professionnel en secteur médico-social.
<b>Capacité de réalisation :</b> de (se) réaliser et l'accès au milieu ordinaire	L'ENVOL a mis en place des systèmes de stage dans ses différents ateliers permettant à des personnes en situation de handicap extérieur de les découvrir ou à d'autres travailleurs handicapés de changer d'activité. L'établissement a également 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 (grande surface, traiteur, entreprise de location pour réceptions, fabriquant de matériel électronique...), ou de prestation extérieure (entretien des locaux, espaces verts, numérisation de documents confidentiels, désarchivage). Plus rare, l'ESAT L'ENVOL, dans le cadre d'un partenariat avec SODEXO, permet à une équipe d'une dizaine de travailleurs handicapés de travailler aux côtés de professionnels salariés de SODEXO au sein même de l'ESAT, dans le restaurant collectif.

<p><b>Capacité d'épanouissement, d'accomplissement</b></p>	<p>L'ESAT l'ENVOL propose des activités permettant aux PSH de se réaliser individuellement ou collectivement, dans différentes activités et métiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitance Industrielle : <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ emballage sous film rétractable, mise sous sachet avec soudure, conditionnements divers, cerclage, étiquetage, préparation de commandes, montage de meubles, câblage électrique, mailing, palettisation, assemblage, mise en rayon, contrôle qualité;</li> </ul> </li> <li>• Restauration (norme HACCP) et traiteur</li> <li>• Blanchisserie industrielle (norme RABC)</li> <li>• Recyclage : collecte et vente de papier, carton, collecte de piles, batteries, cartouches laser, destruction de documents, désarchivage, démantèlement (ordinateurs, présentoirs en plastique)</li> <li>• Nettoyage et entretien des locaux</li> <li>• Création et entretien d'espaces verts et jardins, voirie</li> </ul> <p>Des activités éducatives, des actions de prévention et de formation adaptées sont proposées aux travailleurs, ce qui leur apporte et leur apportent des enrichissements individuels complémentaires à l'activité professionnelle et à la réalisation du projet personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités sportives : tennis, relaxation, boxe, badminton, base-ball...</li> <li>• Activités socio-éducatives : actualité, connaissance du monde, les ressources d'un travailleur en ESAT, citoyenneté, l'accès au numérique...</li> <li>• Actions de prévention : sécurité routière, planning familial, nutrition, mesure de protection juridique, gestes et postures...</li> <li>• Développement de la créativité : théâtre, artistique, percussion...</li> <li>• Formations professionnelles : perfectionnement des pratiques dans les secteurs d'activités, maintien des acquis, secourisme premiers secours, équipier de première intervention, permis AM...</li> <li>• Groupe de réflexion : un avenir après le travail, consentement vie affective et sexuelle</li> </ul>
<p><b>Capacité à faire entendre sa voix</b></p>	<p>Au-delà de l'élaboration d'un projet individualisé et des instances de participations des usagers, prescrits par la loi de 2002, l'ESAT l'ENVOL a mis en place d'autres lieux et moyens de recueillir la parole des personnes en situation de handicap :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des formations dédiées aux délégués du Conseil de la Vie Sociale (CVS) sur le rôle des élus au CVS et la préparation en amont des réunions</li> <li>• Une réunion mensuelle des délégués avec la directrice</li> <li>• La participation à la commission hygiène sécurité et environnement, la commission menue</li> <li>• La création d'une commission éthique (au niveau associatif)</li> </ul> <p>À noter que ces dispositifs constituent des espaces de discussion du travail au sens de Detschessahar (2013)</p>