

COMMENT ORGANISER LA SUBSIDIARITÉ EN ESAT: L'ACCOMPAGNEMENT AU DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR EN SITUATION CAPACITANTE

Nadine DUBRUC¹

François JAUJARD²

Mouhammad FAWAZ³

Karim KOSTANTIN⁴

Résumé

A l'image des acteurs privés qui cherchent à s'appuyer de façon opérationnelle sur le principe de subsidiarité pour mieux mobiliser l'engagement et les capacités de leurs membres, les politiques publiques encouragent les personnes en situation de handicap à développer leur autonomie professionnelle. Dans cette recherche, le principe de subsidiarité est envisagé de façon originale moins comme élargissement du rôle prescrit qu'un concept fondé sur deux dimensions clés : le pouvoir d'agir et l'environnement capacitant. Il s'agit ici d'identifier comment rendre ce principe opératoire pour favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. Soixante-dix entretiens ont été réalisés dans douze établissements et services d'aide par le travail (ESAT) auprès des travailleurs en situation de handicap, de leurs représentants, d'aidants, de professionnels de l'accompagnement. Le choix des établissements permet une représentativité des différents types de handicaps. Cette démarche qualitative s'appuie également sur un comptage et un classement des 820 verbatims. L'arborescence des résultats présente deux blocs de données : le premier est relatif au savoir-faire en accompagnement, le second aux limites et risque qu'il rencontre. La discussion livre de nombreux apports théoriques : le principe de subsidiarité repose sur une intrication du pouvoir d'agir et de la création d'environnement capacitant, son opérationnalisation suppose un fort savoir-faire en accompagnement qui rencontre de nombreuses limites, son process se heurte au risque d'injonction et de maltraitance. Finalement, l'autonomie et l'accompagnement se répondent pour concrétiser le principe de subsidiarité et en dessiner une représentation différente, au-delà d'une simple évolution institutionnelle des frontières inter-rôles. La subsidiarité s'incarne en une relation, soucieuse des personnes et des solidarités, orientée vers le bien-être au travail. Une perspective prometteuse est le transfert du fort savoir-faire en accompagnement des ESAT vers le milieu ordinaire. En cela, le milieu médicosocial se montre pionnier quant à l'organisation du collectif de travail.

Mots clés : subsidiarité - ESAT – pouvoir d'agir – situation capacitante – accompagnement – bien-être au travail.

1 Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales, Mines Saint-Etienne, 158 Cours Fauriel, 42023 SAINT-ETIENNE Cedex 2, Univ Lyon, Univ Lumière, Univ Jean Monnet, EA 4161 COACTIS, Institut Henri Fayol - dubruc@emse.fr

2 Maître de Conférences, Mines Saint-Etienne, 158 Cours Fauriel, 42023 SAINT-ETIENNE Cedex 2
Univ Lyon, Univ Lumière, Univ Jean Monnet, EA 4161 COACTIS, Institut Henri Fayol - jaujard@emse.fr

3 Etudiant en master recherche, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Libanaise - mouhammadfawaz8@gmail.com

4 Doctorant en Sciences de Gestion, CREGO - Centre de Recherche en Gestion des Organisations
Pôle d'Economie et de Gestion, karim.kostantin@hotmail.com

SUBSIDIARITY IMPLEMENTATION IN ASSISTANCE AND SERVICE CENTERS FOR DISABLED WORKERS (ESAT): SUPPORTING DEVELOPMENT OF EMPOWERMENT AND ENABLING ENVIRONMENT

Resume

Like private actors who seek to implement the principle of subsidiarity to better mobilize the commitment and capacities of their members, public policies encourage people with disabilities to develop their professional autonomy. In this research, the principle of subsidiarity becomes in an original way less an extension of the prescribed role than a concept based on two essential dimensions: the power to act and the enabling environment. The aim here is to identify how to make this principle operational to promote the professional integration of people with disabilities. Data come from seventy interviews in twelve workplace support establishments and services (ESAT) with workers with disabilities, their representatives, caregivers and support professionals. This qualitative approach counts and classifies the 820 verbatim statements. The tree structure of the results presents two blocks of data: the first relates to the know-how in support, the second to the limits and risks it encounters. The discussion delivers many theoretical contributions: the principle of subsidiarity is based on the intertwining of the power to act and the creation of an enabling environment, its operationalization requires strong know-how in support which encounters many limits, its process comes up against a risk of injunction and abuse. Finally, autonomy and accompaniment respond to each other to concretize the principle of subsidiarity and draw a different representation of it, beyond a simple institutional evolution of the boundaries between roles. Implementation of the subsidiarity concept is embodied; it requires a relationship, caring about people and solidarity, oriented towards well-being at work. A promising prospect is the transfer of strong know-how in supporting ESATs to the mainstream. In this, the medico-social environment is a pioneer in the organization of the work collective.

Keywords: subsidiarity - ESAT - power to act - enabling situation - support - well-being at work.

Pour développer l'autonomie des collaborateurs, les organisations cherchent à s'appuyer de façon opérationnelle sur le principe de subsidiarité (Verrier et Bourgeois 2016) qui permet un élargissement du pouvoir d'agir. De façon proche, les ESAT (Etablissements ou Services d'Aide par le Travail)⁵ sont invités par les politiques publiques à organiser le développement de l'autonomie des travailleurs en situation de handicap en vue d'une meilleure inclusion. Comment organiser le travail pour mettre les travailleurs en situation de handicap en capacité de développer leur pouvoir d'agir et, in fine, leur autonomie ? Il apparaît en effet particulièrement pertinent d'identifier les modes de mise en œuvre opérationnelle du principe de subsidiarité dans des organisations dont la vocation même est le développement de l'autonomie, voulu par les politiques publiques. En France, les ESAT sont des établissements médico-sociaux qui garantissent une place effective en milieu protégé si l'accès au travail en milieu ordinaire s'avère temporairement ou durablement impossible. Près de 1 400 établissements accueillent 120 000 personnes en situation de handicap (Lajoumard et al, 2019). Les ESAT aident ces personnes à vivre une vie professionnelle et sociale aménagée, voire à acquérir les capacités suffisantes pour s'insérer dans un autre milieu de travail, adapté ou ordinaire. La loi 2002.2 rénovant l'action sociale et médicosociale tend à développer au sein des ESAT l'expression du libre choix de la personne accueillie quant à son parcours de vie. En 2018, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel vise à développer une politique d'emploi plus inclusive.

L'ARS Auvergne-Rhône-Alpes a diligenté en 2018 plusieurs études avec le CREAI ⁶ Auvergne-Rhône-Alpes et d'autre part avec Mines Saint Etienne en partenariat avec l'IRUP⁷. Un des enjeux est de mieux comprendre l'écart entre l'ambition d'inclusion professionnelle et la modestie des résultats atteints, tout en se questionnant sur l'élargissement de la notion d'inclusion.

Ce contexte permet d'envisager la subsidiarité non comme une relation à l'autorité, mais, de façon originale, comme un savoir-faire en accompagnement qui rend ce principe opérationnel. Notre problématique peut alors se formuler de la façon suivante : quel accompagnement existe dans les ESAT pour développer de façon opérationnelle le principe de subsidiarité des travailleurs en situation de handicap, dans l'objectif d'une plus grande inclusion et avec quelles difficultés ?

A partir d'une synthèse de l'évolution des politiques publiques relatives au handicap, de l'analyse de deux dimensions clés du principe de subsidiarité - pouvoir d'agir et environnement capacitant - nous clarifierons la façon dont les ESAT organisent l'autonomie (Galière, 2021) de façon opérationnelle par un

⁵ Les ESAT, ou établissements d'aide par le travail précédemment nommés « CAT » (Centre d'Aide par le Travail), sont des établissements créés en 1975, prévus par les lois du 2 janvier 2002 et du 21 juillet 2009 dites « Hôpital, Patients, Santé, Territoire ».

⁶ Centre Régional d'Etudes, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité

⁷ Institut Régional Universitaire Polytechnique, Saint Etienne.

savoir-faire en accompagnement. Ces pratiques, décrites dans 70 entretiens menés dans 12 ESAT de la région AuRA, sont évaluées quant à leur capacité à développer l'autonomie et le sentiment d'inclusion de la personne en situation de handicap, sans pour autant devenir injonction maltraitante.

La notion de subsidiarité sera alors resituée dans la problématique plus large du bien-être du travailleur handicapé. La contribution théorique réside autant dans un nouvel éclairage du concept que dans la définition d'une méthode opératoire.

1. LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITE REpond AUX OBJECTIFS PUBLICS ET ORGANISATIONNELS EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE

1.1 L'évolution des politiques publiques dans le secteur médico-social : du placement à l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap

L'accompagnement des adultes en situation de handicap prend racine dans les retours à la vie sociale des blessés de guerre au XVIIème siècle. La loi de 1905 sur l'assistance aux vieillards, succède en 1919 un barème d'évaluation des handicaps des personnes blessées durant la première guerre mondiale. Après la seconde guerre mondiale, la loi du 2 août 1949 (49-1094) traite de la réinsertion et instaure l'allocation de compensations aux grands infirmes travailleurs. En 1957, la loi du 23 novembre (57-1223) sur le reclassement professionnel fait apparaître le terme de « travailleur handicapé » et prévoit des priorités d'emploi.

La loi du 30 juin 1975 (75-535) inscrit l'intégration sociale des personnes en situation de handicap comme une obligation nationale avec la nécessité de les insérer dans la société notamment par le sport et les loisirs mais aussi dans un cadre ordinaire de travail et de vie. La loi du 30 juin 1975 (75-534) définit le travail en CAT (centre d'aide par le travail) devenu ESAT (établissement ou service d'aide par le travail) par la loi du 11 février 2005 (2005-102). Cette loi précise leur appartenance au secteur du travail protégé et leur mission d'intégration sociale. La loi du 10 juillet 1987 (87-517) oblige les entreprises de plus de 20 salariés à employer des personnes en situation de handicap pour au moins 6% de leur effectif. Cette obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) est assortie d'une taxe en cas de manquement à cette règle, calculée en fonction de l'effectif des entreprises (dite « taxe Agefiph »).

De plus, la loi du 2 janvier 2002 sur l'action sociale et médico-sociale (2002.2) vise à développer l'expression et la participation de la personne, à promouvoir l'autonomie et la cohésion sociale. A la logique de placement des personnes en situation de handicap se substitue celle de l'accompagnement vers l'autonomie, assorti d'une offre de services individualisés. Les articles 5 et 7 indiquent que les établissements du secteur médico-social ont pour mission d'offrir à la personne accompagnée, dans le

respect de son libre choix, une assistance individuelle personnalisée de qualité, selon son âge et ses besoins, dans l'objectif de son épanouissement et de son autonomie.

Depuis une petite dizaine d'années, les politiques publiques cherchent à rendre les ESAT acteurs économiques⁸. L'objectif de maîtrise des financements publics d'un dispositif de près de 3 milliards d'euros conduit en effet les ESAT à chercher des financements complémentaires. Il leur est demandé de se professionnaliser dans leurs processus d'activité internes et dans la recherche de marchés, parfois avec difficulté quand ils sont concurrencés par les délocalisations industrielles. Ils sont aussi encouragés à devenir moins dépendants de certains clients clés et à développer l'inclusion par le travail, notamment en milieu ordinaire. De ce fait, les ESAT se sentent parfois dans une position difficile, entre prise en charge médico-sociale et exigences économiques. Ils sont notamment confrontés à des difficultés pour créer de nouvelles places dans leurs établissements. A titre de comparaison, l'Allemagne propose une place en milieu protégé pour 270 habitants contre 550 en France, avec en première intention le parcours en milieu ordinaire associée à un droit au milieu protégé en seconde intention (Lajoumard et al., 2019).

Les résultats au plan de l'inclusion en milieu ordinaire restent faibles en 2018 : le taux d'emploi direct des travailleurs handicapés en équivalent temps plein est de 3,5% des effectifs pour les établissements privés assujettis à l'OETH⁹. L'Agefiph¹⁰ indique que ce taux est de 5,61% pour l'ensemble des employeurs publics. Selon la même source, le taux de chômage des personnes handicapées est de 18% en 2018, soit le double de l'ensemble de la population. Quant au « taux de sortie » en milieu ordinaire, il n'est que de 0,47%, soit une à deux personnes par an par ESAT en moyenne (Lajoumard et al, 2019).

Ce constat de stagnation de l'emploi des personnes en situation de handicap a renforcé l'objectif d'inclusion des politiques publiques. Ainsi, la circulaire du 2 mai 2017 (DGCS/3B/2017/148) relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes en situation de handicap préconise de mieux identifier les besoins et attentes des personnes handicapées et de leurs aidants, de promouvoir leurs capacités et leur participation, de favoriser une vie en milieu ordinaire lorsque cela est possible et conforme aux souhaits de la personne. En août 2018, la secrétaire d'État aux personnes handicapées affirme la nécessité de rendre le travail protégé plus inclusif, conformément aux recommandations de la convention de l'ONU sur les droits des personnes en situation de handicap. Dans le même sens, la loi du 5 septembre 2018 (2018-771) pour la liberté de choisir son avenir professionnel entend, par plusieurs dispositions, faciliter l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOETH) dans le milieu ordinaire.

⁸ Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Sociales, Octobre 2019.

⁹ DARES, l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2018, publication de novembre 2020.

¹⁰ Les personnes handicapées et l'emploi, chiffres clés, Agefiph / FIPHFP, Juin 2019.

Dans ce contexte, le principe de subsidiarité s'inscrit moins dans une problématique de relation à l'autorité pour définir des frontières de rôles que dans l'organisation de l'autonomie à des fins d'inclusion. En effet, si pour certains auteurs, la notion d'autonomie, mobilisée depuis plusieurs décennies, est aussi bien symptôme de l'individualisation des sociétés qu'injonction morale et politique (Jouan et Laugier, 2009), pour d'autres, faciliter l'inclusion passe par « l'empowerment » des personnes handicapées, traduit comme « pouvoir d'agir » dans le monde médico-social (Ranu, 2009). Une vision qui intègre ces différentes approches conçoit l'autonomie individuelle au travail non comme une absence de normes mais comme un ensemble de prescriptions qui favorisent la capacité d'action des travailleurs : de fait, une autonomie « non organisée » impacterait négativement la performance (Galieri, 2021). Ainsi, l'exemple des plateformes numériques de travail, loin de développer l'autonomie, apparaissent largement incapacitantes et inaptes à concilier performance et développement des travailleurs. C'est pourquoi l'autonomie organisée vise le développement du pouvoir d'agir à partir de situations capacitantes. C'est dans cet esprit que l'ergonomie constructiviste traite de l'opérationnalisation des environnements capacitants (Falzon 2005).

Mettre en œuvre la subsidiarité en contexte de handicap, c'est donc agir sur deux axes conjoints. Tout d'abord, accompagner le pouvoir d'agir vise à faciliter « le processus par lequel les salariés acquièrent ou recouvrent la possibilité d'exercer leurs capacités dans le respect de leur libre choix. » (Chappe et Dumont, 2019). De façon concomitante, la création d'environnements capacitants appropriés favorise le développement, tel qu'il est défini dans les « Rapports mondiaux sur le développement humain » (Vidal-Gomel, 2012).

Ces deux notions, qui permettent la mise en œuvre de la subsidiarité, méritent d'être approfondies.

1.2. L'accompagnement à l'élargissement du pouvoir d'agir, vers un plus grand contrôle sur ses choix

Pour Yann Le Bossé (2005), l'expression « développement du pouvoir d'agir », décrit en anglais par le terme « empowerment », mobilise des ressources psychologiques et/ou organisationnelles pour surmonter les obstacles rencontrés dans l'action. Ce concept a un fondement de nature politique, évoque un pouvoir conquis ou retrouvé. Le terme « empouvoirement » met en premier plan l'individu. Pour Le Bossé (2005), il s'agit du : « processus par lequel l'individu prend le contrôle sur sa vie, fait ses choix et participe aux décisions le concernant. Il s'agit alors d'un processus d'autonomisation et de communication. ». Ce terme n'est cependant pas dénué d'ambiguïté car il revêt au moins trois sens différents (Deutsch, 2015) :

- Une perspective historique situe son origine dans les mouvements sociaux des années 1960-1970, notamment les mouvements noirs nord-américain et féministes. L'empowerment est donc

un processus politique reposant sur un engagement collectif en faveur d'un accroissement du pouvoir individuel, d'une nouvelle liberté d'action et d'une transformation sociale profonde. Mieux reconnu, l'individu devient acteur central d'un espace commun d'échange et d'expression. Il s'agit de sortir d'une relation d'assistance subie et de « passer de l'apathie et du désespoir à l'action (...) pour surmonter (...) les évaluations négatives déjà intériorisées et incorporées par les stigmatisations collectives, (...) les stéréotypes sociaux négatifs », Baudin & Fournier (2013).

- A l'inverse, la position néo-libérale prescrit à l'individu de s'insérer dans le monde du travail, de la production et de la consommation ; être « empowered » signifie avoir les capacités de conduire sa propre vie dans ce monde-là, d'y faire des choix rationnels. Certains ne manquent pas de relever dans cette logique l'effacement du rôle de l'État au profit des engagements individuels ce qui fait échos aux politiques publiques qui cherchent en effet à faire des ESAT des acteurs économiques à part entière³, quitte à les mettre en tension avec leur vocation médico-sociale.
- Une approche social-libérale considère le développement social et la réduction des inégalités comme des préoccupations majeures. L'empowerment permet de donner aux individus les moyens de choisir leur mode de vie (Sen, 2004). Sen souligne l'importance de ce que réalisent les individus mais aussi de ce qu'ils sont effectivement en capacité de réaliser, notamment du fait des dispositifs de formation. Dans un sens proche, Rappaport (1984) met l'accent sur l'accroissement des habilités en faveur de l'estime de soi, de la confiance, de la prise d'initiative et l'autorégulation.

Une question se pose cependant sur les risques liés à cette dynamique de développement. En effet, les entreprises invoquent l'empowerment dans un objectif de performance accrue par la « délégation » ou « responsabilisation » (Byham, 1996). Promu par les systèmes qualité, l'empowerment vise également à développer chez les employés la capacité à agir, par exemple par la résolution des problèmes de non-conformité, en leur donnant les informations et l'autorité dont ils ont besoin. Plutôt que d'élargissement du pouvoir d'agir, ne s'agit-il pas d'un transfert d'une charge supplémentaire ? C'est-ce que souligne Igalens (1993) quand il montre le risque d'accroissement de performance par plus de contrôle et d'intensification du rythme de travail.

On devine les limites d'un accompagnement susceptible de conduire non à l'émancipation mais à une nouvelle forme de sujétion.

Au concept du pouvoir d'agir, qui a présidé aux évolutions des politiques publiques, s'ajoute un autre concept complémentaire : celui de situation ou d'environnement capacitant (Vidal-Gomel et al, 2012). De façon simplifiée, on peut considérer que le pouvoir d'agir est enraciné dans la personne et qu'il ne peut se développer qu'en contexte capacitant.

1.3. La situation capacitante prescrit des conditions pour l'accompagnement

La notion de situation capacitante, ou d'environnement capacitant, vise le développement humain, l'élargissement des choix des personnes. L'Organisation Mondiale de la Santé a adopté en 2001 la « Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé » dont découle la notion de « situation de handicap » : l'accent est mis sur les caractéristiques des situations qui limitent le pouvoir d'agir plutôt que sur les « incapacités ». Il est intégré par Sen (2004) dans sa théorie des Capabilités. Le degré d'autonomie (la « Capabilité ») dépend des conditions de l'environnement, individuelles, techniques, organisationnelles et sociales (l'« environnement capacitant ») et répond au besoin d'accomplissement, par la réalisation d'un projet qui a de la valeur pour la personne (Combes-Joret, 2020).

Falzon (2005) définit trois dimensions de l'environnement capacitant (Vidal-Gomel et al, 2012).

- Il permet de préserver les capacités futures d'action de la personne. Cette approche repose sur le diagnostic des risques professionnels et la santé des individus.
- Il intègre les différences interindividuelles, compense les déficiences, prévient l'exclusion, favorise l'intégration et la reconnaissance sociale. Discerner les spécificités individuelles se heurte à la difficulté des opérateurs à identifier leurs états physiologiques (fatigue, soif...) et psychologiques, puis à les exprimer. Pour Combes-Joret (2020), l'accompagnement aide la personne en situation de handicap à travailler sur des problématiques de nature très diverses : représentations du handicap, contraintes économiques et marché de travail, difficultés personnelles (troubles de l'attention, stress invalidant, déficit d'estime de soi, vieillissement), familiales (réticences des familles et aidants par rapport au travail en ESAT ou en milieu ordinaire). L'organisation du travail doit permettre à chaque personne d'y trouver ses propres « raisons de travailler », avec le sens qu'il y attache.
- Cet environnement permet la mobilisation des nouvelles compétences et donc l'élargissement des possibilités d'action, du degré de contrôle sur la tâche et l'activité. Les situations de travail peuvent devenir des situations de développement avec la médiation du formateur, souvent également encadrant ou moniteur. Le style d'encadrement (directif, explicatif, encourageant) a aussi son importance dans l'apprentissage. La réalisation des tâches sans l'aide des moniteurs est un indicateur d'apprentissage réussi, preuve d'autonomie, qui exige beaucoup de vigilance, d'écoute, de compréhension. L'accompagnement concerne aussi la participation des personnes aux processus de décision et de choix collectifs (Combes-Joret, 2020).

Dans les ESAT, les moniteurs articulent les missions médico-sociales, éducatives et productives et en assurent l'équilibre (Pietr, 2002), un des facteurs centraux étant l'apprentissage et l'accroissement sensible de l'offre formation. Certains auteurs relèvent les difficultés liées aux « situations d'apprentissage en situation qui sont proposées aux opérateurs (et qui) rencontrent des limites fortes, alors qu'elles sont au cœur de la mission des ESAT. Ainsi les situations observées sont loin de constituer des situations capacitances pour les personnes accueillies » (Vidal-Gomel et al, 2012). C'est une des difficultés que nous allons tenter de cerner davantage à l'aide des données recueillies.

Le cadre de référence de l'étude peut être synthétisé dans la figure ci-dessous. Le principe de subsidiarité est ici défini moins comme un espace à conquérir pour un rôle élargi, articulé dans une logique hiérarchique, que comme système de développement de la personne. On y devine le rôle clé de médiation dans l'accompagnement par le moniteur de l'ESAT.

**Figure 1 : Cadre de référence pour la mise en œuvre en ESAT du principe de subsidiarité, par l'accompagnement à l'autonomie
Pouvoir d'agir et situation capacitante, risques et limites**

<p>Mode d'accompagnement : favoriser le pouvoir d'agir de la personne</p> <p>La personne exerce un plus grand contrôle sur sa vie (Le Bossé, 2005) et peut exercer ses capacités selon son libre choix (Chappe, 2019)</p>	<p>Mode d'accompagnement : créer les conditions d'une situation capacitante</p> <p>La situation de handicap est susceptible de limiter le degré d'autonomie de l'opérateur (la capacité) du fait des conditions environnementales individuelles, techniques, organisationnelles et sociales. (Falzon, 2005)</p>
<p>Dimensions du pouvoir d'agir de la personne :</p> <p>Passer de l'apathie et du désespoir à l'action pour surmonter les évaluations négatives intériorisées, (Baudin & Fournier, 2013) créer un espace commun d'expression et sortir d'une relation d'assistance subie</p> <p>Capacité à faire des choix rationnels , insertion dans le monde du travail comme acteur économique, (*)</p> <p>Capacités et habiletés : importance des réalisations et des capacités à réaliser (Sen, 2004), habiletés en faveur de l'estime de soi, de la confiance, de la prise d'initiative, de l'autorégulation (Rappaport, 1984).</p>	<p>Dimensions du concept capacitant : (Falzon, 2005)</p> <p>Prévention : un environnement capacitant préserve les capacités futures d'action de la personne et la santé au travail.</p> <p>Prise en compte des spécificités individuelles : compensation des déficiences, surmonter la difficulté à identifier et parler de l'état physiologique, psychologique et des problématiques personnelles (représentations, troubles de l'attention, stress invalidant, vieillissement...). Aider à trouver ses propres raisons de travailler (Combes-Joret, 2020).</p> <p>Développement : accroître le degré d'autonomie en facilitant la mobilisation des nouvelles compétences (théorie des capacités de Sen, 2004). Le rôle médiateur du moniteur est fondamental et exige beaucoup de vigilance, d'écoute, de compréhension. (Canto, 2001). Aider à participer aux processus de décision et de choix collectifs (Combes-Joret, 2020)</p>
<p>Risques pour la personne :</p> <p>L'injonction à l'autonomie dans un objectif de performance (Igalens, 1993)</p>	<p>Limites pour les encadrants :</p> <p>L'articulation par les moniteurs des missions médico-sociales, éducatives et productives ne permettent pas toujours la création d'un environnement capacitant (Vidal-Gomel et alii, 2012)</p>

(*) Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Affaires Sociales, Octobre 2019.

Ce cadre de référence sera mobilisé dans l'analyse des verbatim des 70 entretiens semi-directifs dont l'objet est d'évaluer en quoi l'accompagnement peut développer le pouvoir d'agir et aménager des situations capacitantes en faveur de l'autonomie.

2- METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette recherche s'appuie sur divers documents et la réalisation d'entretiens menés par une équipe pluridisciplinaire de 6 chercheurs et praticiens selon une méthodologie qualitative. Les documents rassemblent rapports d'activités, projets d'établissement, compte-rendu de CVS¹¹, plans de formation, règlements intérieurs, contrats d'aide et de soutien, projets personnalisés. Des entretiens de 45 minutes ont été menés dans 12 ESAT de la région AURA fin 2019 auprès de travailleurs en situation de handicap (47),

¹¹ Conseils de la Vie Sociale

de leurs représentants, d'aidants ou élus des CVS (10), de professionnels RH/accompagnement/chargé de projets (13). Les 70 entretiens, retranscrits intégralement, représentent une durée totale de 54 heures avec une répartition équilibrée pour chacun des ESAT (5 à 7 entretiens par structure). Les 12 ESAT sélectionnés se veulent représentatifs d'une diversité des types de handicap (psychiques, mental, sensoriel, moteur et trouble du spectre de l'autisme-TSA), des activités (espaces verts, conditionnement, numérique, mises à disposition diverses), de la taille des structures. Pour l'analyse, un verbatim est retenu et classé par thématiques du cadre de référence chaque fois qu'il contient une idée exprimée de façon claire. Miles et Huberman (1991) montrent qu'un comptage des items pour cerner leur récurrence est possible car « on voit » plus vite et plus facilement la tendance générale des données en examinant leur distribution. Dans chacun des thèmes, les récurrences sont évaluées. Ce travail d'analyse, classement et comptage, réalisé manuellement par l'équipe de recherche, est fiabilisé par des relectures systématiques et questionnements mutuels permettant une validation collective. Au total, on compte un classement de 820 verbatim.

3 – RESULTATS: LE SAVOIR-FAIRE DE L'ACCOMPAGNEMENT VERS L'AUTONOMIE, CLE DE L'OPERATIONNALISATION DE LA SUBSIDIARITE

Les données montrent que l'accompagnement vers l'autonomie développe le pouvoir d'agir et les situations capacitantes. On observe en effet dans les ESAT un savoir-faire important dans l'accompagnement vers l'autonomie. C'est un dispositif au cœur de l'opérationnalisation de la subsidiarité. Cependant, ce cadre de référence a pu être complété. La structuration des résultats répond à l'arborescence suivante.

Figure 2 : l'arborescence des résultats dessine les modes opératoires de la subsidiarité

- | |
|--|
| <p>Le savoir-faire dans l'accompagnement : 455 verbatim</p> <ul style="list-style-type: none"> • La compréhension du type de rapport au travail de chaque travailleur handicapé (149 verbatim) • Un accompagnement de proximité (306 verbatim) : <ul style="list-style-type: none"> . Au quotidien (132 verbatim) . Les aménagements des conditions de travail (92 verbatim) . La formation (82 verbatim) <p>Les limites de l'accompagnement : 365 verbatim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les difficultés organisationnelles à surmonter (114 verbatim) • Les difficultés liées au milieu ordinaire (156 verbatim) • Une vulnérabilité qui demeure (95 verbatim) |
|--|

3.1 Les résultats montrent un fort savoir-faire des ESAT en accompagnement

Ce savoir-faire repose sur la compréhension et l'identification du type de rapport au travail de chaque personne ainsi que sur un accompagnement de proximité (455 verbatim).

L'accompagnateur identifie en premier lieu le type de rapport au travail de la personne en situation de handicap, pour mieux l'accompagner. Ce thème est un de ceux qui ressort avec le plus de force (149¹² verbatim).

Mieux accompagner, c'est identifier et mobiliser les motivations pour développer le pouvoir d'agir (identifier la rationalité et renforcer l'estime de soi pour agir en acteur contributif). Par ailleurs, les accompagnants favorisent une situation capacitante par l'intégration des spécificités individuelles. Pour les travailleurs, l'essentiel est dans l'intérêt du travail et des choses à apprendre (27) et dans les relations avec d'autres (26), tout en évitant de s'ennuyer (23). C'est aussi le moyen de devenir autonome et de se développer (21), de comprendre l'usage et la finalité du produit (18), de se sentir utile (15).

« Le travail, ça représente beaucoup de choses. Déjà on gagne notre vie grâce à ça, et puis après voilà... Ça me permet de voir plein de choses... Ben de voir plein de métiers... » Jules, TH, ESAT J, 22 ans

« Je dois m'améliorer mentalement et physiquement. Je veux être une meilleure version de moi-même, donc j'essaie le plus possible d'apprendre, d'apprendre, d'apprendre, et surtout sur le terrain » Alexis, TH, ESAT D, 22 ans

Après avoir compris le type de rapport au travail spécifique à la personne, le savoir-faire en accompagnement réside dans une présence de proximité. Les très nombreuses occurrences de ce thème (au total 306 verbatim) permettent de mieux le cerner.

L'accompagnement de proximité se décline d'abord de façon concrète, au quotidien (132 verbatim). Un prérequis est qu'il n'y a pas de proximité sans confiance. Elle est souvent citée (22 fois).

« Elle a une énorme confiance dans sa monitrice d'atelier qui sait bien la prendre, qui sait bien lui expliquer, (...) lui proposer les choses, parce que les trisomiques, si on leur propose les choses de travers, il y a des chances pour qu'ils disent non. » Christel, aidante, ESAT C

Ensuite, les modalités concrètes créatrices de situation capacitante sont multiples : projet professionnel (31), répartition du travail, pratiques de feedbacks, d'évaluation (21), soutien et aide (20).

« Le rôle du moniteur c'est de préparer la journée de travail et de placer les personnes sur les lignes de production. Les moniteurs connaissent tellement bien les usagers qu'ils savent quelles sont les compétences des uns et des autres. » Thibaut, coordinateur social, ESAT E.

L'accompagnement de proximité, c'est aussi aménager les conditions de travail (92).

12 Dans la suite de l'article, les chiffres entre parenthèses sont le nombre de verbatim pour l'item concerné.

L'accompagnement à l'organisation et la gestion des trajets ainsi que la question de la proximité du domicile est pointé comme aménagement essentiel avec 36 verbatim. Le rythme de travail (16) est également un aménagement demandé. Ces deux points précisent de façon plus explicite le cadre de référence. Les données confirment le cadre de référence capacitant quant à la santé, la prévention et l'intégration des spécificités individuelles : adaptation des horaires et du temps de travail (18), de l'aménagement des postes de travail (15), du vieillissement qui accentue parfois les handicaps (7).

« J'avais trouvé un Esat à ... mais ça faisait trop loin pour moi puisqu'il fallait prendre le train et tout, mais ça faisait trop loin » Arthur, TH, ESAT E, 54 ans

« Moi je vois que d'un œil, c'est sûr qu'il y a des fois, que... avec mes yeux je suis fort fatigué, c'est sûr que quand je fixe des trucs trop longtemps... c'est pour ça que l'éducateur lui, il va me mettre jusqu'à 10h30, il me change de poste, ou à midi il va me dire « change de poste ». Il le sait. » Fabien, TH, ESAT G, 52 ans

Les pratiques d'accompagnement de proximité visent à dispenser également les formations nécessaires, appropriées aux besoins et aux capacités (82). Les formations sont variées pour répondre spécifiquement aux besoins : formations générales (premiers secours, confiance en soi et gestion du stress : 33 verbatim), spécialisées au poste de travail (25). L'informatique est une compétence très demandée, comme les visites en entreprise, perçues comme une découverte intéressante (24).

« On a eu aussi une formation au sein de l'Esat pour le palan, pour les balles de papier, on a eu une formation pour savoir se servir d'un transpalette manuel, j'ai eu le permis de conduire pour le Manitou, le Manitou électrique... » François, TH, ESAT L, 46 ans

« Mon moniteur m'a fait comprendre « allez maintenant tu me calcules, diviser... compliqué... moi j'ai pas compris ce qu'il m'a dit. Diviser, abstraction, point... pffff » Fabien, TH, ESAT G, 52 ans

« J'ai fait la formation pour mieux communiquer, ça apprend à parler devant le public pour bien communiquer. On arrive bien à parler aussi, mais en groupe c'est pas facile. » Marion, TH, ESAT B, 29 ans

Pour conclure, les nombreuses modalités pratiques du savoir-faire en accompagnement concrétisent en les confirmant les deux concepts fondateurs du cadre de référence, le pouvoir d'agir et la situation capacitante. On observe l'utilisation de nombreuses techniques, comme, par exemple, le FALC (facile à lire et à comprendre) pour les consignes. C'est aussi la gestion de crise qu'il faut parfois maîtriser, compétence peu détenue en milieu ordinaire, comme ce coordinateur social qui observe la volonté candide de l'encadrement ordinaire d'accueillir, d'être bienveillant mais aussi son rapide désarroi pour « reconnaître la souffrance, la limite de sécurité pour approcher la personne qui peut être en crise... ».

Enfin, l'accompagnement suppose également la prise en compte élargie de la situation de la personne, au-delà du travail lui-même, comme dans le cas de cette personne qui craint pour sa sécurité en rentrant chez elle dans un quartier difficile et qui demande de ce fait à travailler le matin.

La question des limites et des risques de l'accompagnement semble moins étudiée par les auteurs mobilisés : cette étude donne donc lieu à des compléments significatifs sur ce point, c'est l'objet de la seconde partie des données.

3.2 Process du principe de subsidiarité : limites liés au pouvoir d'agir et à l'accompagnement en faveur d'une situation capacitante

Rendre le principe de subsidiarité opérationnel, c'est aussi se heurter à la difficulté de le processer, à d'inévitables limites. Les obstacles rencontrés dans l'accompagnement concernent les difficultés organisationnelles et d'insertion en milieu ordinaire et la vulnérabilité attachée à ce public. Elles s'expriment à travers 365 verbatim, ce qui est considérable.

Du côté du pouvoir d'agir, on note parfois des difficultés liées aux faibles niveaux de motivation et de curiosité (27) : l'accompagnateur peut se heurter à une attente limitée de la motivation, orientée parfois vers un besoin de routines protectrices. De plus, la fatigue survient très vite (12).

Du côté de l'environnement capacitant, les difficultés organisationnelles de l'accompagnement sont très diverses (87). Parmi elles, de nombreux verbatim (27) montrent l'inquiétude du niveau de la charge de travail, parfois trop forte, parfois trop faible, de l'intérêt des activités et de leur variété. Ces témoignages questionnent la capacité des ESAT à offrir des missions répondant aux attentes des travailleurs en situation de handicap. La prospection d'entreprises pour la recherche de commandes semble une tâche difficile pour les ESAT (13). Par ailleurs, les systèmes de gestion sont à consolider, que ce soit le processus d'évaluation, le suivi du projet professionnel ou l'attente pour l'entrée en ESAT (11).

L'ensemble de ces éléments sont autant de compléments du cadre de référence.

« Parce qu'en fait quand il y a trop de choses ça me mélange un peu, ce qu'il faut faire, ça me perd un peu. J'aime bien rester toujours sur la même chose, le même rythme. » Pierre, TH, ESAT E, 22 ans

« Il n'y a pas d'augmentations, pas de primes, pas de primes d'assiduité, de présentéisme et il n'y a pas de malus d'absentéisme ! Donc le travail et le sens c'est compliqué. » Thibaud, coordinateur social, ESAT E.

Les difficultés d'insertion en milieu ordinaire représentent le plus grand nombre de verbatim parmi les thématiques de l'enquête (156).

Pour travailler en entreprise ordinaire, l'attrait d'y aller peut être insuffisant (18). Cela s'éclaire par les craintes, souvent nées d'expériences vécues comme des échecs, en termes de rythme de travail (30), d'apprentissage (11). On constate aussi des difficultés personnelles (relationnelles, cognitives, 30 verbatim) ainsi qu'une organisation parfois déficiente des entreprises d'accueil, voire un manque de bienveillance de l'encadrement ou des équipes. De nombreux témoignages demandent une affectation refuge dans une structure médico-sociale, soit pour préparer un projet en milieu ordinaire, soit pour s'y orienter définitivement (26).

Dans la majorité des cas, les données montrent que l'entreprise ordinaire semble loin de constituer un environnement capacitant.

« Le milieu ordinaire, c'est trop rapide et tout, j'ai déjà essayé, ça m'a pas plu qu'on me dise d'aller plus vite, et tout, j'ai pas envie car je pense que j'en suis pas capable, je suis bien en milieu protégé. » Laure, TH, ESAT C, 37 ans

« A la longue (en milieu ordinaire) les gens se moquaient de moi et tout, et moi je voulais être un ouvrier comme un autre. » Fabien, travailleur, ESAT G, 52 ans

Enfin, on constate une vulnérabilité des personnes en situation de handicap (95). Cette vulnérabilité en termes de pouvoir d'agir s'exprime autour de deux thématiques.

Tout d'abord la vulnérabilité économique (50 verbatim, ce qui est la plus forte valeur d'un sous-thème), qu'il s'agisse de la faiblesse des rémunérations, de la destruction d'emplois traditionnellement ouverts à ce public, de l'impact très fort des crises sur l'emploi des personnes en situation de handicap. L'objectif de l'empowerment visant l'insertion dans le monde du travail comme acteur économique (pouvoir d'agir) semble questionné ici.

Le second facteur limitant est l'image négative du handicap dans la société française qui ressort avec force (28 verbatim, bien au-delà de la moyenne des citations par sous-thème qui est à 18). Préjugés, catégorisation, exploitation de la situation du handicap sont pointées.

Cette perception de vulnérabilité se traduit en termes de difficultés d'intégration en entreprise et de doute sur la pérennité de l'emploi (17).

« Pas d'embauche immédiate ou d'être embauché, de partir de l'ESAT ou d'être embauché en entreprise, j'ai jamais connu quelqu'un de l'ESAT qui a fait ça quoi ! » François, TH, 46 ans, ESAT L

« J'aurais été mal, sachant que je vis chez mes parents, j'aurais vécu dans un appart, ç'aurait été une misère. Voilà pourquoi je préfère encore vivre chez mes parents un peu. » Younes, TH, ESAT A, 25 ans

Quant au travail à faire sur nos représentations sociales par rapport au handicap en France, laissons le mot de la fin à l'un des travailleurs qui se sent obligé de se justifier :

« Une personne handicapée... cette personne n'a pas voulu être handicapée, c'est pas de sa faute, c'est arrivé comme ça, ça arrive comme ça... Moi mes crises d'épilepsie je les ai eues quand j'avais 13 ans, vous savez à 13 ans vous êtes encore un gamin, j'aurais préféré ne pas en faire, je serais toujours peut-être dans mon milieu ordinaire, j'aurais peut-être pas une vie comme ça, mais... Ben moi je dis voilà c'est pas notre faute, moi le bon dieu c'est lui qui décide... c'est lui qui décide. » Arthur, TH, ESAT E, 54 ans

Ces données complètent donc largement le cadre de référence théorique de l'accompagnement au plan des difficultés, des limites rencontrées.

4. DISCUSSION ET APPORTS THEORIQUES : LA SUBSIDIARITE COMME DEMARCHE D'AUTOREALISATION ACCOMPAGNEE, RESPECTUEUSE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Mettre en œuvre et organiser la subsidiarité est un objectif ambitieux. Cette recherche y contribue de façon significative.

Un premier apport de cette recherche réside dans un complément original apporté au principe de subsidiarité. Plutôt que de traiter de façon classique la subsidiarité comme l'élargissement d'un rôle local, repoussant une frontière au sein d'un système hiérarchique, l'apport de cette recherche pointe la relation entre la personne en situation de handicap et son moniteur. Cette relation est structurée par l'intrication de deux dimensions : le pouvoir d'agir et de la création de situation capacitante. La porosité, l'interaction entre ces deux dimensions dépasse donc le seul concept du pouvoir d'agir. Ainsi, le thème de la formation et du développement concerne aussi bien le pouvoir d'agir (motivation intrinsèque à se développer) que la situation capacitante (situation ouvrant une opportunité pour mobiliser ses connaissances). L'identification du rapport au travail, l'aide à l'expression des projets et de la motivation intrinsèque, sont au cœur du pouvoir d'agir. Pourtant, l'intégration des spécificités individuelles par les aménagements des conditions de travail et l'accompagnement vers l'autonomie -qui relèvent de l'environnement capacitant- sont de nature à renforcer le pouvoir d'agir par l'estime de soi produite par l'encouragement et le succès dans la réalisation des tâches. Trajets et proximité du domicile, rythme de travail et fatigabilité sont des conditions à la fois du pouvoir agir et de la mise en capacité. Ces deux dimensions interagissent du fait de l'interaction entre la volonté de la personne et les possibilités offertes par l'environnement.

Un second apport de cette recherche sur le principe de subsidiarité est la mise en évidence de la méthode dynamique qui anime l'interaction pouvoir d'agir/situation capacitante. Cette méthode est toute entière contenue dans un savoir-faire exceptionnel en accompagnement au sein des ESAT : les données en tracent

un contour précis. Il en résulte deux conséquences. Tout d'abord, la satisfaction dans l'activité professionnelle, rendue possible par l'accompagnement, donne un sentiment d'inclusion, qui n'est plus réservé uniquement à l'intégration en milieu ordinaire. Ensuite, à partir des résultats de cette recherche et compte tenu des problématiques de diminution du « pouvoir d'agir » des individus au travail (Clot, 2010) en milieu ordinaire, il est légitime de se questionner sur le manque de compétences en accompagnement dans ce milieu. Puisque les données montrent que les ESAT sont une référence pour l'accompagnement des travailleurs, ils pourraient donc utilement contribuer à une meilleure fluidité entre les deux mondes et à l'évolution nécessaire du mode managérial du milieu ordinaire. Le besoin d'accompagnement, défini comme organisation de l'autonomie et opérationnalisation de la subsidiarité, est aussi fondamental pour les travailleurs en situation de handicap que pour les salariés du milieu ordinaire.

Un troisième apport de la recherche est l'identification des limites dans la mise en œuvre du principe de subsidiarité. On citera comme problématique importante les contraintes productives quotidiennes des moniteurs, déjà mentionnées dans le cadre de référence de l'étude, mais aussi des difficultés organisationnelles qu'ils rencontrent dans l'accompagnement au-delà du poste de travail (transports, logement) et pour la mobilité vers le milieu ordinaire (perte de repères et pertes financières, manques de savoir-faire en accompagnement du milieu ordinaire, question du droit au retour en ESAT...). Un second ensemble de difficultés majeures réside dans la vulnérabilité multiple des personnes en situation de handicap : faiblesse des rémunérations, destructions d'emplois traditionnellement ouverts à ce public, impact des crises sur l'emploi des personnes en situation de handicap, image sociétale négative du handicap. Organiser la subsidiarité suppose donc des conditions nombreuses et de nature différente, qui ne sont pas forcément réunies. Une évaluation initiale du caractère suffisamment favorable du contexte pour mettre en œuvre la subsidiarité semble donc indispensable avant d'opter pour ce choix d'organisation.

On le voit : les limites rencontrées dans la mise en œuvre de la subsidiarité sont nombreuses. Il s'y ajoute également un risque majeur. C'est le quatrième apport de cette recherche et peut-être ici le plus significatif. Pouvoir d'agir et création de conditions d'une situation capacitante développent l'autonomie : cette logique est celle des politiques publiques et aussi fréquemment du management de l'entreprise contemporaine. C'est une finalité -a priori- toujours bénéfique de libérer les capacités d'agir en les renforçant. Cependant, processor le principe de subsidiarité, c'est aussi risquer de le dénaturer. En effet, notre recherche permet d'appliquer à l'accompagnement au projet professionnel des personnes en situation de handicap le constat de Bertrand (2017) sur la relation à la MDPH¹³: « La rédaction d'un « projet de vie » – expression un peu subjuguante – demande trop ou en dit trop peu : (les personnes en situation de handicap) attendent une aide à l'orientation, méconnaissent leurs droits ou sont submergés par

13 Maison départementales des personnes handicapées (MDPH)

d'autres problèmes plus ou moins liés au handicap ». Le projet professionnel peut ainsi devenir un processus dans lequel la personne se sent obligée d'exprimer des aspirations, besoins, souhaits qu'elle ne ressent pas au fond d'elle-même et qui, in fine, lui sont suggérés plus ou moins implicitement par d'autres. Le processus devient ici injonction. Les données suggèrent que ce risque existe dans toutes les étapes de l'accompagnement puisque, au-delà du projet professionnel, la situation de travail est une opportunité permanente pour accompagner et favoriser le pouvoir d'agir, créer des situations capacitantes... dans l'espoir de l'émergence d'une volonté intrinsèque, de capacités. Un risque d'injonction à l'autonomie des personnes en situation de handicap existe donc et Duvoux (2009) évoque, dans le même sens, « l'injonction à l'autonomie des politiques sociales ». Face à ce risque, notre cadre de référence théorique et plus particulièrement le principe de subsidiarité doit donc plutôt mobiliser l'autonomie comme un moyen pour une finalité plus large, celle du bien-être du travailleur en situation de handicap. Ainsi, pour l'INRS¹⁴, « la notion de bien-être au travail (...) fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. (C'est une) perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. » Si les données montrent une réelle envie de développement de l'autonomie, on y entend aussi une crainte de trop de stress, d'un rythme trop rapide, et finalement, d'une inclusion parfois préjudiciable à la santé, au bien-être, que ce soit dans le travail en ESAT ou en mobilité vers le milieu ordinaire. Dès lors apparaît un risque de maltraitance. Face à ces difficultés, la résilience d'une personne en situation de handicap l'aide non à effacer son handicap mais plutôt à vivre avec lui, par le développement d'aptitudes comme la mémoire, la sensibilité, la spontanéité, l'affectivité, l'humour, l'originalité, l'émotivité, l'étonnement ; autant d'occasions de réflexivité pour les personnes « ordinaires » en interaction avec elle. Des temps supplémentaires dans la vie de ces personnes permettent souvent un rythme plus harmonieux. Le « droit au non-travail » est parfois même défendu par rapport au handicap (Castel, 1995). L'injonction identifiée par cette recherche repose sur une norme fondée sur une certaine représentation de ce que doit être le travail, la performance. Injonction et normalisation se confondent. Pourtant, d'abord caractéristique personnelle, le handicap est aussi le résultat d'un processus social puisque ce sont les interactions quotidiennes avec les personnes « normales » qui renvoient les personnes en situation de handicaps à leur inadaptation aux normes (Goffman, 1983). Le handicap n'est pas une donnée objective mais relative, définie par ses interactions avec un milieu et un contexte spécifiques, dans une logique de capacités (Sen, 2004) en faveur d'égalité d'opportunités. Ce n'est donc plus à la seule personne en situation de handicap de fournir les efforts d'intégration mais aussi à l'organisation sociale de se transformer pour l'accueillir : cette adaptation organisationnelle est au cœur de l'inclusion, elle met en exergue l'importance de la création de l'environnement capacitant.

14L'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) est une Association loi 1901, sans but lucratif.

Finalement, un autre apport de cette recherche concerne l'exploration du concept d'autonomie et –en regard- d'accompagnement. Le regroupement des données montre que ce concept peut se définir comme une réévaluation permanente de trois dimensions combinées. Ces trois dimensions de l'autonomie s'enlacent avec celles de l'accompagnement. La première dimension réside dans les interactions sociales, en tant qu'acteur socialisé et individué, capable de fonctionnement individuel et collectif, contributif à un système de rôles et de règles et qui agit à travers lui en le faisant évoluer (XXX, 2011). Les efforts des ESAT pour mettre en place des Conseils de la Vie Sociale illustrent parfaitement cette volonté de faire approprier un système organisationnel à l'ensemble des parties prenantes tout en sollicitant leur contribution pour le faire évoluer. La nature de l'accompagnement ici est relative au développement personnel et collectif afin de comprendre une organisation pour y participer. La seconde dimension est celle des réalisations de la personne comme acteur contributif, voire acteur économique, par le travail. C'est ici le siège de l'organisation concrète de la contribution productive de chacun, avec l'ensemble des aménagements spécifiques nécessaires : l'accompagnement au quotidien occupe une place centrale dans cette dimension. La troisième dimension de l'autonomie repose sur un ensemble de représentations et significations relatives à la situation personnelle. Ici, il ne s'agit pas d'accompagnement quotidien mais d'un encouragement à la réflexivité, à la résilience, autour de partage d'informations, du projet personnel, de divers bilans et projections dans l'avenir. Cette réflexivité concerne aussi bien la personne en situation de handicap, que les accompagnants, l'organisation d'accueil dans son ensemble et, in fine, la société toute entière. Au cœur des significations, notre société place au sommet de ses valeurs le pouvoir de l'individu sur lui-même (Ehrenberg, 2011) et la possibilité de décider de sa propre vie. Si être autonome suppose la réalisation de soi, c'est-à-dire d'être socialisé, contributif de l'activité de l'organisation et soi-même en accord avec son propre rôle, alors, devant l'ambition de tels objectifs, la personne en situation de handicap peut légitimement ressentir de l'épuisement et du découragement (Phillips, 1985). Un accompagnement fondé sur une relation de confiance et d'écoute, attentive aux risques et limites est de nature à favoriser l'expression puis la réalisation des motivations et des capacités. Ainsi se dessine un système opérationnel de subsidiarité qui évite injonction, normalisation et, finalement, la maltraitance.

CONCLUSION

Notre recherche éclaire la subsidiarité sous un jour nouveau, moins comme accroissement d'autonomie dans le rôle initialement prescrit que comme relation d'accompagnement au développement, toujours inédite selon l'interaction entre personnes accompagnées et accompagnateurs. Les interactions du pouvoir d'agir de la personne -sa volonté et sa dynamique pour l'action- ainsi que l'aménagement de sa situation par rapport à ses capacités, fonde la dynamique de subsidiarité. Ainsi, volonté et action de la personne en contexte capacitant satisfait son besoin personnel de développement. L'étude fournit les modalités

opérationnelles d'accompagnement qui guident la personne vers plus de liberté d'action, de capacité à réaliser par soi-même. Un nouveau regard sur le concept d'autonomie et d'accompagnement émerge donc, fondé sur une relation à la personne au travail, renouvelant la vision plus institutionnelle d'une négociation de la subsidiarité. Un système de subsidiarité émerge ; sa dynamique provient d'une interaction entre ses deux dimensions (pouvoir d'agir et environnement capacitant), son opérationnalité combine le résultat (l'autonomie) au moyen d'y parvenir (l'accompagnement). Il semble très prometteur de généraliser ce constat en contexte médicosocial au secteur ordinaire.

Par ailleurs, la recherche montre que le succès de l'accompagnement vers la subsidiarité élargit la notion d'inclusion, pour la penser non seulement comme une mobilité vers le milieu ordinaire mais aussi par un travail satisfaisant en ESAT. Dans certains cas, on ne peut pas oublier que « les institutions travaillent quotidiennement avec des demandeurs déstabilisés, parfois en détresse » (Bertrand, 2007). Pour certains, l'ESAT demeure donc, pour un temps plus ou moins long, un lieu d'équilibre, d'apaisement qui prime sur tout autre projet, afin de dépasser la fatigue, les peurs, les limites imposées par le handicap et les si nombreux préjugés sociétaux. Il paraît parfois bien difficile à certains de devenir "acteurs de leur prise en charge". A ceux-là, notre recherche éclairant le principe de subsidiarité sous le jour d'une relation bienveillante de compréhension rappelle le droit à la libre détermination, n'impose aucune évolution dommageable, laissant à tous l'opportunité de s'ouvrir à son rythme à la nouveauté, à la découverte.

Ainsi, pouvoir agir et situation capacitante interagissent, témoignant d'une subsidiarité riche des valeurs collectives de solidarité, en vue de l'heureuse abolition du stéréotype d'une « vie bonne ».

Bibliographie

Bertrand, L., (2017). «Parcours de travailleurs handicapés : autonomies contrariées et désajustements institutionnels », *Formation emploi*, 139, 33-50.

Baudin, L., Fournier, Z., & Quérel, L. (2013). Pouvoir d'agir et empowerment, Enjeux et modalités de la mobilisation des sans voix. Université de Caen Basse-Normandie Master, 2, 2012-2013.

Byham, W. (1996). L'empowerment, défense et illustration. *L'Expansion Management Review*, 80.

Castel R. (1995). Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat, Paris, Fayard.

Chappe, R., Dumont, R. (2019), Conserver son pouvoir d'agir au travail en milieu ordinaire, avec un handicap psychique dans *Pratiques en santé mentale* 2019/2 (65e année), pages 58 à 67

Clot Y. (2010), *Le Travail à coeur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Editions La découverte.

Combes-Joret, M. (2020). "Inclusion des personnes en situation de handicap: quand le travail n'est pas le problème mais la solution. Les enseignements de 10 ESAT pionniers". @ *GRH*, (4), 87-113.

Deutsch, C. (2015). "L'empowerment en santé mentale", *Sciences & Actions Sociales*, 2015/1, N°1, 15-30.

Duvoux N. (2009). *L'autonomie des assistés*, Paris, PUF.

Ehrenberg, A. (2011). *La société du malaise. Adolescence*, (3), 553-570.

Falzon, P. (2005). « Ergonomics, Knowledge Development and the Design of Enabling Environments ». *Proceedings of the Humanizing Work and Work Environment*. HWWE' 2005, Conference. Guwahati, India, 10-12 décembre, 1-8.

Galiere, S (2021). *Vers une instrumentation capacitante des plateformes numériques. Une étude du cas airbnb experience*, , Rimhe 2021/2 n° 43, Vol. 10 | pages 27 à 52

Goffman, E. (1983). *Stigma Notes on the management of spoiled identity*, Issue New York, Simon and Schuster.

Igalens, J. (1993). « Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité ». *Repenser la gestion des ressources humaines*, 143-161.

XXX. (2011). *Le rôle, ...*

Jouan M., Laugier S. (dir.) (2009). *Comment penser l'autonomie ? Entre compétences et dépendances*, Paris, PUF.

Lajoumard D., Jagorel Q., Momboisse P., Jacquy B., Laurent A., Laidi C. (2019). « Les Etablissements et Services d'aide par le travail (ESAT) », *Rapport de l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection générale des affaires sociales*.

Le Bossé, Y. (2005). « De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment ». *Nouvelles Pratiques Sociales*, 16(2), 30-51.

Huberman, A. M., Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck.

Pietr, M. 2002. « La formation des éducateurs techniques spécialisés ». *Empan*, 46, 48-56.

Phillips, M.-J. (1985). "Try harder : The experience of disability and the dilemma of normalization". *Social Science Journal*, 22.

Ranu, M. (2009). *Diversifier l'accompagnement social des travailleurs handicapés d'un e.s.a.t.- garantir le libre choix de la personne accueillie par la création d'un s.a.v.s. l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique*.

Rappaport, J. (1984). *Studies in Empowerment: introduction to the Issues. Prevention in Human Services*.

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

Verrier, G., Bourgeois N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? : confiance, responsabilité et autonomie au travail*. 1 vol. Stratégies et management. Paris: Dunod.

Vidal-Gomel C., Rachedi Y., Bonnemain A. et Gébaï D. (2012), *Concevoir des environnements capacitants en atelier de travail protégé*, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 67, n° 1, 2012, p. 122-146.