

# DÉVELOPPEMENT DU POURVOIR D'AGIR DES PERSONNES ACCUEILLIES EN ÉTABLISSEMENT ET SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE TRAVAIL ET ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Claire Robin

*Directrice des ESAT De Brack et Le Village, APEI MOSELLE*

## RÉSUMÉ

Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) jouent un rôle essentiel dans l'inclusion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap. Le plan de transformation des ESAT (2022) met l'accent sur l'autodétermination et le pouvoir d'agir des usagers. Cet article a pour objet d'étudier les liens entre le développement du pouvoir d'agir et les pratiques managériales. Il souligne l'importance d'un management participatif et d'un environnement organisationnel soutenant l'autonomie et l'autodétermination tant des usagers que des professionnels. Cette recherche a permis une comparaison détaillée entre deux groupes de participants en fonction de leur avancement dans le plan de transformation, et a permis de proposer des préconisations en termes de développement de culture d'organisation concernant le pouvoir d'agir, le recueil du souhait, l'expérimentation et l'analyse des pratiques.

**Mots-clés :** autodétermination, personnes en situation de handicap, ESAT, management, plan de transformation (2022) des ESAT

---

## ABSTRACT

Establishments and Services d'Aide par le Travail (ESATs) (Supported Employment Services and Establishments) play an essential role in the social and professional inclusion of people with disabilities. The ESAT transformation plan (2022) emphasizes self-determination and the empowerment of users. This article aims to study

the links between the development of empowerment and managerial practices. It highlights the importance of participatory management and an organizational environment that supports the autonomy and self-determination of both users and professionals. This research allows for a detailed comparison between two groups of participants based on their progress in the transformation plan, and it provides recommendations regarding the development of an organizational culture concerning empowerment, the collection of wishes, experimentation, and the analysis of practices.

**Keywords:** self-determination, people with disabilities, ESATs, management, 2022 ESAT transformation plan

---

## INTRODUCTION

« Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) sont des structures médico-sociales qui assurent une double mission de mise au travail et de protection des personnes en situation de handicap, qui ne peuvent pas travailler en milieu dit "ordinaire". Alors que leur rôle central, dans l'inclusion sociale et professionnelle d'une population particulièrement touchée par l'inactivité et le chômage, est réaffirmé par le récent rapport de l'IGAS (2019), leur financement et leur existence même, en tant qu'institution, sont questionnés par l'État et sa volonté de mettre le cap vers des entreprises inclusives (loi avenir de septembre 2018). » (Combes-Joret, M., 2020, p.88). C'est dans ce contexte que la secrétaire d'État auprès du Premier ministre chargée des Personnes handicapées a lancé en 2021 une grande concertation sur l'évolution des ESAT, sous forme de groupes de travail mobilisant professionnels et personnes en situation de handicap. Le livrable de cette concertation fut le plan de transformation des ESAT. Ce plan global constitue les orientations pour les années à venir du modèle attendu des ESAT.

La circulaire n° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 relative à la mise en œuvre des mesures du plan de transformation des ESAT, vise à atteindre trois objectifs : renforcer les droits et le pouvoir d'agir des travailleurs en ESAT, favoriser une dynamique de parcours pour les travailleurs, à l'intérieur de l'ESAT, mais aussi de l'ESAT vers le milieu ordinaire pour ceux dont c'est le projet, accompagner le développement de l'activité des ESAT pour favoriser la montée en compétence et l'employabilité des travailleurs d'ESAT. Si le pouvoir d'agir apparaît clairement dans le premier objectif, il est un préalable aux deux suivants en lien avec la loi 2002-2 imposant depuis 2002 que l'utilisateur soit au centre du dispositif, et qu'il participe à la conception et à l'élaboration de son projet.

C'est dans un contexte de mise en mouvement des équipes autour du développement du pouvoir d'agir au sein de notre association que notre questionnement est apparu.

Nous avons alors choisi de nous documenter sur l'autodétermination, le développement du pouvoir d'agir et le changement, ce qui nous a amenés à vouloir répondre à la problématique suivante :

*Comment le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées impacte-t-il les managers dans le secteur des établissements et service d'accompagnement par le travail ?*

En effet, selon Priou, J. & Demoustier, S. (2019), l'établissement et la mise en œuvre réelle des droits des usagers dans les structures sociales et médico-sociales constituent un enjeu démocratique et éthique crucial, tant pour ces établissements que pour la société dans son ensemble. Le législateur a ainsi souhaité remettre les usagers « au cœur du dispositif ». Cela représente une occasion pour le médico-social de réexaminer les pratiques au sein des structures et d'adopter des approches de management participatif, afin de rassembler tous les acteurs autour des projets et des personnes accueillies elles-mêmes.

Nous présenterons, dans un premier temps dans notre cadre théorique, les concepts d'autodétermination et pouvoir d'agir, les pratiques managériales et le changement. Nous préciserons ensuite notre méthodologie en précisant notre échantillonnage. Enfin, à la suite de notre analyse et de nos résultats, nous proposerons notre discussion et nos préconisations, avant de conclure notre analyse.

## APPROCHE THÉORIQUE

Notre premier travail fut de définir ce qu'est l'autodétermination, étroitement lié dans la littérature à la notion de pouvoir d'agir.

### **Autodétermination : De quoi parle-t-on ?**

Nous avons pu trouver dans la littérature de nombreuses définitions qui ont évolué et ont été précisées depuis le dernier demi-siècle permettant d'en cibler les différents éléments. Ainsi Lachapelle *et al.* (2022) récapitule par ordre chronologique l'ensemble des définitions retrouvées dans la littérature. Nous choisirons de nous référer principalement à l'auteur Wehmeyer (2005) concernant la définition de l'autodétermination, à savoir « des actions volontaires permettant à une personne d'être le principal agent causal dans sa vie tout en maintenant ou améliorant sa qualité de vie ». Nous nous sommes intéressés ensuite à l'utilisation du terme « Autodétermination » précisément dans le secteur médico-social adulte.

## Autodétermination dans le secteur médico-social adulte

« La notion d'autodétermination a pris ses racines il y a près de 50 ans et est étroitement associée aux travaux de Nirje (1972) relativement aux droits des personnes handicapées de vivre dans des environnements valorisants et normalisant leur permettant de gouverner leur propre vie. » Charette, C *et al.* (2021, p.219).

Wehmeyer (1996) parle de comportement autodéterminé et complète la définition avec son modèle fonctionnel selon lequel le comportement autodéterminé est constitué par « les attitudes et les capacités requises pour agir en tant qu'agent causal principal dans sa vie et pour faire des choix concernant ses actions sans influence ou interférence externe induite ». Il enrichit ensuite son modèle en suggérant que l'autodétermination implique quatre caractéristiques essentielles : « l'autonomie (agir selon ses propres priorités ou principes), l'accomplissement de soi (le plein développement de ses talents et potentiels uniques) qui se traduit par de l'autoréalisation, l'empowerment psychologique et l'autorégulation (médiation cognitive ou autocontrôlée de son comportement) ». (Lachapelle, Y., Fontana-Lana, B., Petitpierre, G., Geurts, H. & Haelewyck, M., 2022, p. 33).

Pour continuer de promouvoir l'importance de l'autodétermination dans les pratiques d'accompagnement, il est nécessaire de poursuivre le développement du rôle de la relation entre la personne et son entourage. L'importance de l'environnement apparaît dans la recherche, mais encore peu d'études analysent la qualité qu'une telle relation doit prendre pour favoriser l'autodétermination des personnes ayant une déficience intellectuelle.

Ces lectures nous ont amenés à nous interroger sur l'accompagnement à l'autodétermination des personnes, comment l'accompagnement peut développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

## Autodétermination et posture d'accompagnement

Ainsi, selon Paul, M. (2012), le concept d'accompagnement au comportement autodéterminé repose sur une approche qui privilégie le mouvement intrinsèque de chaque individu, plutôt que de simplement le pousser à l'action. Plutôt que de réparer des déficiences, l'accent est mis sur l'utilisation des ressources individuelles où l'on ne considère pas la personne comme dépourvue ou insuffisante, mais comme une ressource à mobiliser. L'accompagnement actuel est souvent mis en œuvre sous forme de dispositif, dicté par des enjeux politiques et sociaux, mais la manière dont il est mis en pratique dépend largement de la posture adoptée par les professionnels. Des tensions peuvent naître de la nécessité d'articuler les exigences économiques avec une véritable efficacité d'accompagnement, qui repose essentiellement sur la qualité de la relation entre accompagnant et accompagné.

Il est crucial que cette posture soit partagée, construite collectivement et supervisée pour être authentique et efficace.

De plus, Paul, M (2012), décrit les postures de « non-savoir » et de « dialogue » : La posture de non savoir implique de suspendre ses opinions préconçues (« ce que le professionnel sait et pense savoir »), et de s'ouvrir aux idées nouvelles plutôt que d'imposer ses propres connaissances et jugements. « La compétence du professionnel ne consiste plus à énoncer des compréhensions, des explications, des interprétations, mais à s'ouvrir aux savoirs et vérités construits par les échanges et les dialogues, en situation. » La posture du « non-savoir » ne signifie pas de prétendre l'ignorance mais d'encourager plutôt un échange mutuel de perspectives, de manière à ne pas limiter les possibilités. Selon le même auteur, la posture de dialogue est primordiale, car « c'est dans des situations de dialogue, que s'exerce la place de chacun ». La relation de dialogue permet la mise en scène de deux personnes échangeant à propos d'une situation pour laquelle leur double compétence est requise, et ainsi permettre à la relation de ne pas être totalement détournée par le jeu des pouvoirs. Ceci est confirmé par Vallerie *et al.* (2006, p.89) car « la notion de "pouvoir d'agir" désigne la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée. Le modèle distingue les personnes "concernées" qui doivent, et ne doivent pas être confondues avec l'exercice d'un pouvoir "sur autrui". ». D'autre part, selon Paul, M (2012), la posture de « non-savoir » est aussi une posture d'écoute active permettant d'interagir et de rendre dynamique une problématique permettant aux personnes de « se » questionner par rapport à leur situation et leur environnement à un instant actuel. Il s'agit enfin d'une posture « émancipatrice », l'idée étant que personne ne peut apprendre, se développer ou se construire seul et que cela se fait toujours dans l'interaction avec autrui. Ainsi, le partenariat entre individus n'est pas dicté par une incapacité de l'un, mais plutôt par la reconnaissance que l'évolution personnelle se réalise au travers des interactions avec les autres.

Nous avons principalement étudié le principe d'autodétermination, ce dernier s'inscrit dans le plan de transformation des ESAT sous la notion de Pouvoir d'agir qui, en complément d'une posture d'accompagnement, se traduit par des mesures concrètes d'évolutions des droits des personnes. Nous nous sommes alors interrogés sur la mise en œuvre de ce changement qui implique les accompagnants des usagers, et notamment sur la posture des managers de ces professionnels.

## Le pouvoir d'agir et management

« L'origine du mot empowerment est ancienne. Au XVII<sup>e</sup> siècle, le verbe *empower* apparaît en Grande-Bretagne pour désigner un pouvoir ou une autorité formelle. Au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle, le mot empowerment est créé pour définir à la fois un état (avoir du pouvoir) et une action (donner du pouvoir) » (Leleu, M. & Defert, F., 2022, p.9).

Pour que le professionnel puisse accompagner l'utilisateur dans le développement de son pouvoir d'agir, il est nécessaire que ce dernier soit lui-même autonome dans sa fonction et donc que l'institution favorise l'autonomie et l'autodétermination de ses collaborateurs. « À titre de paradigme, on peut postuler que le professionnel ne peut promouvoir une valeur qu'il ne peut s'appliquer à lui-même ! » (Pluss, M., 2016, p.23). Le risque étant à défaut de se cantonner à une mission déclarative et virtuelle. En outre, Pluss, M. (2016) indique que le management des institutions doit donc inclure dans son fonctionnement des objectifs et pratiques de participation des collaborateurs. Ces dernières se traduisant par des procédures des ressources humaines incluant la participation des salariés, le contenu des missions d'accompagnement de l'utilisateur orienté sur la promotion de l'autodétermination, des outils politiques adaptés rendant visibles et lisibles les projets et suivi de projets des usagers. D'autre part, Fontana *et al.* (2022) confirme ces propos en précisant que pour favoriser le développement de l'autodétermination des usagers, il est nécessaire que les pratiques (savoirs, savoir-faire, savoir-être) des institutions soient bien établies dans les pratiques quotidiennes sans dépendre des disponibilités des ressources et de l'engagement du personnel et cela à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Finalement, Fontana-Lana *et al.* (2022) et Ninacs (2003) soutiennent que, pour qu'un individu riche en connaissances et capable de les utiliser pour atteindre ses objectifs puisse réellement enrichir son environnement et inversement, il est nécessaire qu'il évolue dans une organisation officielle et bien réglementée en termes d'échanges entre l'individu et son environnement, ceci de manière parfaitement intégrée, précise et transparente.

C'est ce regard qui nous a amené à nous interroger sur les pratiques managériales au sein des organisations médico-sociales.

## Les Pratiques Managériales dans les organisations médico-sociales

Selon Lefèvre, P. (2014), pour les organisations médico-sociales, le fait d'être relié par la fonction d'employeur via le Code du travail et les conventions collectives, demande de sortir d'une vision strictement altruiste, et contraint chaque organisation à prendre des responsabilités de gestionnaire. Alors, « la logique managériale induit des rapports de pouvoir et de négociation ainsi que des jeux de pouvoir formels et informels » (Lefèvre, P., 2014, p.85). Ainsi, la conception traditionnelle de l'institution cède la place à une organisation rationnelle légale, devant répondre à des obligations, des contraintes ainsi qu'à des normes de qualité. C'est l'environnement qui oriente peu à peu les actions et entraîne des changements.

Jouvet, G. (2011), précise aussi que les évolutions politiques, économiques et sociétales ont remodelé le secteur social et médico-social, imposant de nouvelles exigences. Leur légitimité repose sur leur capacité à garantir que les politiques et réglementations sont bien traduites pour répondre au plus près des besoins des personnes accueillies, en s'appuyant sur leur expérience personnelle, sur une dynamique d'apprentissages culturels et professionnels

des protagonistes, et sur la reconnaissance au travail au-delà des enjeux de pouvoir. Le même auteur complète en rappelant qu'historiquement, l'encadrement des institutions médico-sociales évolue dans une culture corporatiste et de métier. Ainsi il s'agit d'organisations où la plupart du temps le professionnel « fait » le système ou le remplace, il s'agit d'organisations régies dans un mode traditionnel et charismatique. « L'ajustement mutuel, la force du discours de l'acteur, les liens informels et la référence à des valeurs sont constitutifs d'une légitimité de métier à l'ancienne où la pratique de terrain marque de son empreinte une compétence bien souvent liée au charisme et au style de la personne en situation » (Lefèvre, P., 2014, p.88). Ce dernier auteur complète en reliant ces aspects avec l'évolution des organisations sociales et médico-sociales et précise que les comportements professionnels sont reliés à différentes variables que peuvent être le moment d'arrivée dans le poste et les conditions d'accès au poste (candidat interne, formation de travailleur social ou cadre venant du secteur de l'entreprise), le parcours et l'expérience, les compétences, l'adaptation aux changements environnementaux, et enfin les particularités des organisations associatives et des établissements (secteur du handicap, protection de l'enfance ou encore les personnes âgées, etc.). L'historique de chacun va ainsi induire des visions et postures différentes de la fonction de manager : Lefèvre, P. (2024) distingue ainsi quatre profils différents : les éducateurs, les cliniciens, les entrepreneurs, les animateurs. À ces quatre profils, l'auteur ajoute un prisme transversal par la description des différentes postures que ces mêmes profils pourront adopter : la posture de nostalgie du passé pour les traditionnels septiques, l'ouverture à la réflexion et à l'analyse des pratiques pour les sociaux-cadres, une sensibilité accrue au développement et à l'innovation pour les entrepreneurs et enfin une vision d'expertise au service de l'entité pour les cadres formateurs.

Ainsi comme l'exprime Juvet, G. (2011), les cadres s'interrogent sur les nouvelles compétences et approches à mettre en œuvre concernant l'exercice du métier, le changement de culture, les mentalités et la coopération suite à la modification du paysage de l'action médico-sociale et les nouvelles contraintes et obligations qu'elles ont engendrées.

Ces spécificités seront à mettre en lien avec les différents styles de managers qui ont été décrits dans la littérature.

## Différents styles de managers

Les travaux de Juvet, G. (2011) mettent en évidence que les managers peuvent avoir des priorités de management différentes comme les personnes et les relations humaines, les objectifs et les tâches, ou encore des priorités à l'organisation et au fonctionnement. Ceci rejoint les propos de Plane, J. (2015) qui décrit les quatre styles de direction apparaissant dans le modèle de Likert : autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif. Ce modèle est complété par les travaux de House *et al.* (2013) qui définit six styles de leadership, à savoir : défensif, équipe, humain, charismatique (visionnaire), autonome, participatif. Chaque style est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau 1. Les six styles de leadership construit à partir des travaux de Plane, J. (2015) et House et al. (2023)**

<b>Le style défensif : (directif)</b>	<b>Le style équipe :</b>	<b>Le style humain : ou « country-club »</b>
Préserve les positions acquises, une réputation et vise à maintenir les intérêts du groupe	Favorise et renforce le travail collaboratif, les objectifs communs, la cohésion et le partage d'expériences. Veille à la dynamique d'une performance collective en minimisant les facteurs individuels	Stimule le bien-être des collaborateurs, la générosité et à introduire de l'humanisme dans les organisations.
<b>Le style charismatique : (persuasif)</b>	<b>Le style autonome : (déléгатif)</b>	<b>Le style participatif : (participatif)</b>
Vision inspirante qui s'appuie sur beaucoup de communication et a un rôle exemplaire. Le groupe réagit telle une communauté émotionnelle mais la recherche de performances élevées est privilégiée sur le bien-être des collaborateurs.	Délègue, quête d'autonomie, voire d'indépendance. Les collaborateurs font preuve de maturité professionnelle et psychologique et évoluent avec confiance dans un environnement souvent complexe.	Repose sur l'implication de chacun, la délégation, les stratégies de type Empowerment. La structure organisationnelle est souvent matricielle et les acteurs évoluent dans une logique de projet et de partage d'expériences et de connaissances.

D'après Plane, J. (2015), ce modèle actualise la théorie comportementale du leadership. En effet, d'après lui, plusieurs auteurs proposent des outils normatifs pour analyser et caractériser les styles de leadership, comme la Leadership Grid de Blake et Mouton ou le continuum décisionnel de Tannenbaum et Schmidt. Ces grilles d'analyse permettent de situer l'action du leader et de comprendre les différents styles de gestion possibles à partir d'observations empiriques. Par exemple, des chercheurs comme C. Argyris mettent l'accent sur la capacité des leaders à pratiquer le management par les valeurs, visant à développer un sentiment de succès psychologique. Ses travaux initiaux valorisent les comportements managériaux basés sur l'empathie, intégrant l'idée d'intelligence émotionnelle. Plus tard, il explore les organisations apprenantes, prônant un leadership partagé. Le projet GLOBE actualise les conceptions des styles de leadership et de la gestion des comportements organisationnels à travers un vaste programme de recherche sur l'efficacité du leadership. Ainsi, le modèle de House *et al.* (2013) décrit les différentes priorités selon le type de leadership. Nous pourrions nous appuyer sur le tableau de synthèses des priorités relatives aux six styles de leadership de House *et al.* (2013) dans l'analyse de nos résultats de recherche.



Nous nous sommes ensuite interrogés sur le type de changement par lequel est concerné le secteur des ESAT à travers le plan de transformation des ESAT.

## Un plan mené par quel type de transformation ?

Dans le cadre du plan de transformation des ESAT, nous nous appuyons sur les travaux de Portal, B. & Jouffray, C. (2019, p.62). En effet, ces auteurs s'appuient sur la définition internationale du travail social selon laquelle le travail social « promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir et la libération des personnes », (Global Definition Of Social Work, s. d.). Le changement et les pratiques sociales sont étroitement liés, que les pratiques soient individuelles ou collectives. De ce fait, les notions de progrès social, de transformation, de développement humain et d'émancipations sont reliées aux pratiques sociales.

« Par transformation, nous entendons l'accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage. La bascule entre les notions de changement et de transformation est intervenue avec la révolution digitale à partir de 2012, avec une croissance exponentielle des changements. » (Autissier, D., Johnson, K. & Metais-Wiersch, E., 2018, p.96). En effet, selon Faulx, D. (2019, p. 54), « le changement n'aura la chance de survenir qu'à condition de multiplier les sources de transformation : acquisition de connaissances, certes, mais aussi déploiement de pratiques, modification des perceptions, réflexion sur les valeurs ou encore discussions avec des groupes d'appartenance ».

Portal, B. & Jouffray, C. (2019) confirment aussi qu'en raison de l'évolution numérique et ses conséquences sur l'information et la communication mais aussi sur la gestion, l'organisation et la planification, le contexte évolue davantage. Ainsi, le changement se présente comme un moyen et une finalité et le travail social vise à accompagner et provoquer des changements pour transformer des situations et ainsi obtenir du changement. Cette notion de changement est utilisée dans le sens d'une modification concrète allant de l'amélioration des conditions de vie, situation de la personne jusqu'à une contribution à obtenir une société plus juste. Les personnes qui se considèrent comme acteurs du changement vont être sensibles aux notions d'amélioration, transformation, action, mouvement, nouveauté. Ainsi le changement est bien dans ce cas individuel et sociétal. Mais d'après ces auteurs, il est essentiel de se poser la question du type de changement afin de définir quel est l'acteur qui va le diriger au sens de donner la direction. Ainsi le risque étant que les changements s'obtiennent sans la prise en compte des personnes bénéficiaires du changement et donc sans leur participation. Or cette dernière n'a de sens que si elle aboutit à un changement concret dans ce qui compte pour les personnes.

Par ailleurs, selon Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018), la matrice du changement proposée par la littérature définit

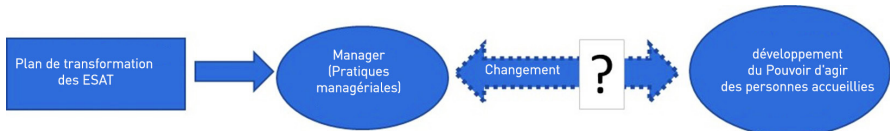
quatre types de changements : continu, proposé, dirigé, organisé. Le dernier, le changement organisé, est défini par une finalité difficile à percevoir et des objectifs non quantifiés, les échéances et les méthodes de travail proposées induisent une logique d'expérimentation qui poussera les acteurs à définir eux-mêmes les objectifs, et ainsi provoquera une dynamique de changement. Le changement devient une dynamique organisationnelle qui donne corps à l'organisation dans le mouvement. Autissier *et al.* (2018), s'appuyant notamment sur les travaux de Van de Ven ont finalement explicité la complémentarité des différents modèles de changement, en ayant une approche du changement comme étant un phénomène complexe alliant des moteurs prescrit et construit, nécessitant de prendre en compte les phénomènes organisationnels à différents niveaux, ceux de l'acteur et des groupes d'acteurs, de l'entité ou de l'interaction entre entités.

Ainsi il s'agira dans notre travail de recherche d'identifier les différents éléments constituant le changement dans le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées dans le cadre du plan de transformation des ESAT.

Suite à l'étude de ces trois concepts : autodétermination et pouvoir d'agir, pratiques managériales et changement, nous avons pu décrire notre problématique et la schématiser ainsi :

*Comment le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées impacte-t-il les managers dans le secteur des établissements et service d'accompagnement par le travail ?*

Figure 1.



## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### Méthodologie

Pour mener notre travail de recherche, nous avons choisi une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Ce choix nous a paru pertinent étant donné que nous devons pouvoir évaluer le niveau de maîtrise du plan de transformation, les pratiques managériales et le style de management. De manière plus générale, en nous basant sur les travaux d'Aubin-Auger *et al.* (2008), la recherche qualitative permet de répondre aux questions telles que pourquoi ou comment et se concentre particulièrement sur les déterminants des comportements des acteurs, afin de les comprendre.

Pour réaliser les entretiens, nous avons respecté les différentes étapes successives nécessaires : partie préalable au terrain, test et validation du guide d'entretien, transcription et analyse des données par codage. Notre grille d'entretien a été établie à partir de notre questionnement de départ, avec au préalable des questions permettant d'évaluer le niveau de maîtrise du contexte, à savoir le plan de transformation des ESAT.

La grille d'entretien abordait ensuite nos trois concepts par ordre chronologique. Enfin, après avoir demandé son consentement à l'interviewé, il lui était demandé de réaliser un test de style de management spontané construit de manière à pouvoir positionner la personne selon les six styles de management étudié dans notre cadre théorique. Toutes les personnes interviewées ont accepté de réaliser le test.

Avant de démarrer les entretiens, une phase de mise en confiance des professionnels a été mise en œuvre dans le but de mettre en confiance les participants, en particulier pour les thèmes concernant leur institution ou le propre style de management.

## Échantillonnage

L'objet de notre recherche étant l'impact retour d'un changement sur les pratiques managériales, il était nécessaire de trouver un échantillonnage pouvant témoigner du changement et donc ayant déjà réalisé tout ou en partie la transformation. La difficulté était donc de pouvoir trouver un échantillonnage de directeurs ou cadres d'ESAT permettant de répondre à notre problématique et donc ayant déjà avancé dans le plan de transformation des ESAT ou ayant mené des projets conséquents ayant permis de développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées. L'objectif était donc de pouvoir trouver au moins 50 % de l'effectif de l'échantillonnage ayant déjà mené la transformation.

Notre recherche traitant aussi des pratiques managériales en ESAT, notre échantillonnage devait être constitué de managers d'ESAT. Nous avons donc cherché un panel de directeur et cadres d'ESAT ayant réalisé des projets ayant permis de développer le pouvoir d'agir des personnes, ou dont l'établissement était en avance dans le déploiement du plan de transformation des ESAT et des directeurs et cadres d'ESAT démarrant récemment de telles démarches. Nous avons nommé Lot 1 l'ensemble des interviewés démarrant la démarche et Lot 2 l'ensemble de dirigeants ayant déjà développé le pouvoir d'agir des personnes accueillies dans sa structure. Dix directeurs et cadres d'Esat ont accepté de se prêter à l'exercice. La moitié d'entre eux appartient à l'Apei Moselle. Les autres personnes ont été contactées suite à notre participation en mars 2024 aux journées nationales de l'Association Nationales des Directeurs et Cadres d'ESAT. La vérification de l'avancement de chaque interviewé par rapport aux critères de taux d'avancement du plan de transformation des ESAT et de développement du pouvoir d'agir a été réalisée lors des entretiens.

Le tableau ci-dessous présente les profils des différentes personnes interviewées :

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillonnage

Numéro d'entretien	E1	E4	E5	E6	E8	E2	E7	E9	E3	E10
Interne à mon association	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non	non	non
Âge	56	43	45	54	53	47	55	51	41	50
Niveau d'étude	Caferuis	Ingé + Moss	Bac+4	Bac+5+ Moss	Bac+5	Cafdes	Bac+5 Moss	Bac+2	Bac+5	Bac+5
Type de structure	ESAT	ESAT	ESAT + EA	ESAT	ESAT	Service	Service	ESAT	ESAT	Service
Association familiale	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui
Poste	Adjoint technique	Directeur Esat	Directeur Esat et EA	Directeur d'Esat	Directeur Esat	Directrice du service soutien et chargé d'insertion	Directeur Service	Directeur d'Esat	Directeur Pôle Esat	Directeur service
Ancienneté dans le poste	8		10	16	2	2		12	4	5
Diplôme Médico-Social	oui	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre de personnes managées	26	19	20 (sur l'Esat)	30	70	9	10	10	3	15
Connaissance du plan de transformation des ESAT	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Démarche de développement du pouvoir d'agir engagée avant le	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Lot	Lot1	Lot1	Lot1	Lot1	Lot1	Lot2	Lot2	Lot2	Lot2	Lot2

## Recueil des données

Les entretiens ont duré en moyenne 54 minutes, hors phase de mise en confiance et hors temps de réalisation du test de style de management spontané.

Les entretiens ont été tous réalisés en visioconférence grâce au logiciel Teams. Chaque conversation a été enregistrée et transcrite via le logiciel en automatique.

Une fois les transcriptions réalisées, nous avons préparé le codage. La disponibilité des interviewés a permis de réaliser huit des entretiens en quinze jours. Avec ce gain de temps et donc cette avance sur le planning général, nous avons choisi de séparer la retranscription du codage afin de prendre le temps de réfléchir à la méthode de codage et de ne pas risquer de devoir rechercher des éléments dans un interview déjà codé suite à une potentielle découverte dans un entretien transcrit plus tardivement.

Puis, chaque entretien a été une première fois codé dans une grille d'analyse. Pour cela nous avons réécouté chaque entretien afin de corriger les erreurs de transcription du logiciel et d'ajouter à la transcription des éventuelles émotions : surprise, réflexion, hésitation. Chaque notion, morceau de phrase se rapportant à un code a été copié et collé dans la grille d'analyse reprenant le dictionnaire thématique. Nous avons réalisé ainsi un onglet Excel par analyse. Puis un seul tableau nommé « Echantillonnage » a été créé permettant d'afficher les caractéristiques de chaque échantillon (âge, ancienneté, diplôme, temps de l'entretien, etc.) d'une part et d'autre par le nombre d'occurrence et verbatim par code. Ceci nous a permis d'ajouter, quand cela était nécessaire, des codes non prévus au démarrage du codage et de faciliter l'analyse.

En complément des entretiens, il a été proposé à chaque participant de réaliser en fin d'entretien un test permettant d'évaluer son style de management spontané. Cette grille de test a été construite à partir d'une grille existante permettant une évaluation selon les 4 styles de likert, grille que nous avons transformée avec l'ajout de deux questions par blocs afin d'évaluer les styles selon les six styles de leadership que nous avons décrit dans notre cadre théorique. L'objectif premier de la réalisation de ce test était de pouvoir confirmer le déclaratif des interviewés.

## Méthode d'analyse

Nous avons choisi la méthode d'analyse inductive pour analyser nos données. En effet, cette méthode est utilisée lorsqu'aucune hypothèse de recherche n'a été émise, et cette analyse « se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire » (Blais, M. & Martineau, S., 2006, p.4).

Nous avons choisi de comparer les 2 lots de personnes. L'appartenance de chaque individu à un lot a été validée lors de la discussion concernant le plan de transformation lors des entretiens. Nous avons en parallèle pour

chaque code, identifié le nombre d'occurrences et comparés les réponses des deux lots : nombre d'occurrences par lot, nombre de personnes ayant cité le code par lot et la moyenne des occurrences par lot.

Concernant l'analyse des résultats des tests de personnalité, nous avons sommé le nombre de points total attribué par style pour les dix entretiens, ainsi que les sommes par lot et moyenne par lot.

## RÉSULTATS

### La compréhension du pouvoir d'agir : définition et promotion

Nous avons cherché à analyser la compréhension de la notion du pouvoir d'agir pour les interviewés.

Ainsi, nous mettons en évidence que toutes les personnes du lot 2 ont une définition convergente de la définition de l'autodétermination de Wenhmeyer (2005), par exemple, selon E2 « Le pouvoir d'agir pour la personne, pour une personne, qu'elle qu'elle soit, c'est qu'elle puisse faire les choses par elle-même, pour elle-même, et si elle est pas en capacité de le faire par elle-même, pour elle-même, qu'on puisse mettre à sa disposition des moyens éventuellement de compensation ou des aides ou des appuis qui vont lui permettre de réussir » alors que dans le lot 1, 2 personnes sur 5 ont des définitions divergentes, par exemple certains peuvent confondre pouvoir d'agir et inclusion, ainsi selon E8 « c'est essayer de ne pas créer de barrières. En effet, entre nos agents de production, la personne en situation de handicap et professionnel ».

En parallèle, la moitié de l'échantillon met en évidence la complexité à définir la notion d'autodétermination : E1 « J'aurais dû réviser », E2 « ça c'est pas facile, hein ? », E3 « Mal, mal comme l'éthique, comme toutes ces grandes notions qui sont des notions fondamentales, qui sont des notions éminemment importantes », et une personne sur deux semble différencier les populations pour définir l'autodétermination. 60 % du lot 2 et seulement 20 % du lot 1 font référence à la notion d'accomplissement de soi, tous par contre mettent en avant l'importance du souhait de la personne accueillie. Une seule personne fait référence à potentialité d'une baisse de moyen comme objectif du développement du pouvoir d'agir demandé par le plan de transformation des ESAT comme cité par Cudré-Mauroux *et al.* (2020), cette idée ne paraît donc pas être une inquiétude pour notre échantillon.

### La promotion du pouvoir d'agir

En termes de promotion du pouvoir d'agir, trois thèmes récurrents sont apparus au cours des entretiens : la notion d'information des personnes

(personnes accueillies et personnes accompagnantes), la sécurisation des personnes accueillies et les méthodes.

### ***L'information des personnes***

Ainsi, 90 % de l'échantillon a cité la nécessité d'informer pour encourager le pouvoir d'agir, pour le lot 1 qui mentionne ce thème à l'unanimité, cela semble à la fois une évidence et une problématique pour eux. E7 : « la formation pour moi est fondamentale parce que, que ce soit pour rappeler les droits, pour rappeler la juste distance, qu'est-ce que c'est que le handicap en milieu professionnel » ou E2 « communiquer davantage auprès des travailleurs, sur des parcours pour générer aussi un effet boule de neige » ou encore E10 « donc ça veut dire qu'il faut intégrer dans ce processus-là, l'ensemble des salariés, mais aussi des travailleurs bien évidemment, et que nous, on a fait le choix de proposer à tous les salariés de l'entreprise une journée sur le thème de l'inclusion. [...] pour les 400 travailleurs, c'était une sensibilisation à l'inclusion et autodétermination qui durait 2 h à peu près ».

### ***La sécurisation des personnes***

La moitié de l'échantillon mentionne la nécessité de sécuriser le parcours de la personne et de rassurer les équipes, cité plutôt par le lot 2 (80 %), que le lot 1 (40 %), ainsi selon E10 « on a un regard sur la notion de parcours qui est intéressante donc tout ça vient sécuriser aussi, on ne lâche pas les personnes [...] et le fait de proposer ça, ça a aussi un consciemment sécurisé, rassuré les équipes ».

### ***Les méthodes***

Seulement 7 sur 10 personnes donnent des exemples de méthodes pour encourager le pouvoir d'agir, mais 100 % du lot 2 ont un avis sur la méthode à utiliser : travail de développer les habiletés sociales (E2), partir du souhait, utilisation du projet personnalisé comme point de recueil des souhaits et point de suivi (E2, E10, E7, E5) : E7 « l'équipe pluridisciplinaire doit accompagner pour le pouvoir d'agir, il faut être en capacité de recevoir la parole de l'usager », les personnes interrogées citent aussi l'utilisation des réunions d'expression (E9, E5, E4), travailler de manière collective (E9, E7), permettre à la personne de construire ses propres choix à travers l'expérientiel (E10), comprendre les motivations de la personne pour adapter l'accompagnement (E10), éduquer au monde professionnel, au champ professionnel (E10, E9), avoir la bonne posture professionnelle (E3, E10), utiliser les dispositifs de RAE (Reconnaissance des Acquis de l'expérience) (E7).

8 personnes sur 10 mettent en avant la posture professionnelle à adopter, ainsi selon E9 « la façon de penser c'est la façon dont on va considérer la personne handicapée, à partir du moment où on la considère comme un être humain à part entière avec une dignité, une capacité de réflexion penser que ce n'est pas le handicap, ce n'est pas ce qui fait la personne, mon prisme il n'est pas à l'endroit du handicap. Mon prisme est à l'endroit du travail [...] donc toute cette manière de penser à un moment donné elle

remet bien au centre la personne et donc on lui redonne du pouvoir », ou E3 « pour moi, le fait de l'encourager, c'est d'avoir la bonne posture et d'avoir la bonne Première réponse, ou en tout cas les bonnes réponses aux besoins de la personne [...] on voit le truc sous un prisme totalement différent, ». En complément, 60 % des personnes du lot 2 évoquent la posture de non-savoir. 4 personnes sur les 5 du lot 2 citent le dispositif comme manière de fonctionner : E2 « c'est de pouvoir offrir à un panel d'accompagnement et de dispositifs qui vont permettre de pouvoir opérer des choix et aider à aller vers la ou les personnes souhaiteraient aller ».

## Le pouvoir d'agir du manager

Nous avons voulu analyser l'importance donnée au pouvoir d'agir pour la personne dans son management et dans son institution. Nous notons ainsi que 100 % des personnes du lot 2 estiment avoir un bon ou très bon niveau de pouvoir d'agir, contre une plus grande hétérogénéité des personnes du lot 1. E9 « j'ai carte blanche, on va dire de ma direction générale quasiment », E2 « j'ai plutôt l'impression qu'on nous donne la capacité de pouvoir agir si tant est qu'on veuille s'en saisir », E6 « mon pouvoir d'agir pour moi, depuis que je suis arrivé, s'est considérablement réduit ». Par contre, tous estiment avoir des équipes assez autonomes et nous ne notons pas de différence entre les deux lots, la moitié de chaque lot est capable de citer une procédure institutionnelle incluant la participation des salariés. En termes d'organisation et de structuration des pratiques, en nous référant à Fontana *et al.* (2022), le lot 2 semble avoir un meilleur niveau que le lot 1.

## L'évolution des pratiques managériales et les difficultés rencontrées

En termes de style de management, les résultats du test de style de management spontané et l'analyse des verbatim convergent vers un style globalement plus prononcé en participatif, autonome et équipe pour l'ensemble des interviewés. Le test de management de style spontané montre un style participatif plus prononcé pour le lot 2 et plus équipe pour le lot 1. Aucune des personnes interrogées n'a évoqué la nostalgie du passé. La moitié des personnes interrogées évoque la notion de cadre formateur : E3 « pouvoir intervenir sur du management individuel, ça c'est nouveau pour moi ». 9 personnes sur les 10 s'interrogent sur les nouvelles compétences et approches à mettre en œuvre concernant l'exercice du métier : E3 « ça vient stimuler notre capacité à nous adapter et à accompagner », E10 « l'ensemble de l'équipe se retrouve et puisse échanger sur des situations et au-delà, et à partir de là, ce qui permet aussi de faire émerger des dynamiques. ». En complément, 60 % des personnes interrogées évoquent la nécessité d'innover et 80 % des personnes évoquent la nécessité de travailler en réseau, en dehors de leur organisation mais aussi au sein de leur institution, E4 : « Ça peut apporter beaucoup de choses dans l'accompagnement de leur projet de vie, à condition que l'on ait les réseaux et les partenaires qui vont bien. »



## Le changement induit par le développement du pouvoir d'agir

En termes d'accueil du changement, nous observons une déconnexion du développement du pouvoir d'agir de ce qui est demandé par le plan de transformation des Esat. En effet les directeurs ou cadres d'Esat ayant déjà une culture du développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées (lot 2) ne vivent pas le plan de transformation des ESAT comme un catalyseur mais simplement comme une simplification, formalisation des droits. E7 « je ne dirais pas grand-chose parce qu'en fait on est déjà en plein dedans depuis toujours », E9 « alors en fait l'autodétermination, nous, on aurait pu l'inventer, le mot, c'est parce qu'on l'a pas inventé, mais en fait ce que ça a généré en fait, on le fait déjà ici donc, mais on le fait par ADN ».

Néanmoins, l'annonce du plan de transformation des ESAT a pour certains (tout lot confondus) été tout de même une opportunité de légitimer leur pratique (E10, E4, E2 « ça m'a permis de m'appuyer sur le plan pour légitimer mon travail, le travail qu'on fait au service »), pour d'autres l'occasion de les réinterroger (E6). Cette annonce a pu être ou est encore une source d'inquiétude en termes de financement et d'interrogation en termes de protection des personnes accueillies (E3, E5, E6). E6 « moi je suis plutôt inquiet, je ne sais pas s'ils ont bien mesuré que financièrement, alors que les ESAT ont apporté toujours leur contribution à l'effort de guerre de l'association, ça risque d'être l'inverse », E3 « au début, j'avais un peu peur, mais finalement je suis plutôt rassuré, surtout par les dernières préconisations du rapport IGAS ».

Nous observons aussi que 80 % du lot 1 distingue un accueil différent du développement du pouvoir d'agir des personnes accueillies selon l'ancienneté des professionnels, avec un accueil plus méfiant en termes de protection et d'intérêt pour les travailleurs pour les professionnels les plus anciens, 40 % du lot 2 émet la même remarque.

### *Difficultés rencontrées*

En termes de difficultés rencontrées, 80 % de l'ensemble des personnes questionné évoque des difficultés financières, 80 % du lot 2, des difficultés logistiques et 80 % du lot 1 mentionne des difficultés d'information.

### *Type de changement*

Tous les interviewés décrivent les caractéristiques d'un changement organisé selon Autissier *et al.* (2018) : finalité du changement et les objectifs peu clairs, logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement. E1 « il va falloir faire des étapes et réfléchir ce qu'on peut enrichir pour que ça marche mieux. », E2 « Les objectifs sont clairs, mais du coup, qu'est-ce qu'on fait des objectifs qui préexistaient [...] les méthodes et la mise en œuvre pratico-pratique, non, là tout n'est pas clair ». Nous avons noté que quatre personnes mentionnent aussi les caractéristiques d'un changement proposé et deux personnes mentionnent des caractéristiques du changement continu.

## DISCUSSION

Suite aux interviews des dix cadres d'ESAT et l'analyse des données issues de leurs entretiens, nous pouvons dégager différentes conclusions pour chacun des concepts étudiés. Ainsi concernant la compréhension du pouvoir d'agir : cette partie de l'analyse a révélé une difficulté générale à définir clairement l'autodétermination que l'on soit avancé ou non dans la démarche. Cela va dans le même sens que notre cadre théorique et montre du doigt l'absence de définition de l'autodétermination dans les textes du plan de transformation des ESAT. Concernant la promotion du pouvoir d'agir : notre analyse montre que, que l'on soit avancé ou non dans le développement du pouvoir d'agir, donner l'accès à l'information, former les professionnels et sensibiliser les personnes accueillies apparaît comme une évidence, sans pour autant avoir une méthode homogène pour toutes les organisations. De même, la sécurisation des personnes apparaît comme un préalable avec une plus grande avancée dans l'expérientiel pour les organisations déjà avancées dans la démarche. En termes de méthode, un certain nombre de thèmes reviennent plusieurs fois dans les entretiens mais cela reste selon l'approche : la bonne idée, l'expérience de chaque organisation. Rien ne s'impose à part partir du souhait de la personne, action qui semble nécessiter un changement de paradigme malgré la loi de 2002-2 déjà ancienne.

Les résultats concernant le pouvoir d'agir du manager montrent que le lot 2 bénéficie d'un meilleur pouvoir d'agir perçu et d'une organisation plus structurée que le lot 1, malgré une autonomie d'équipe similaire et une participation institutionnelle des salariés dans les deux populations. Concernant l'évolution des pratiques managériales, les résultats révèlent un style de management participatif, autonome et axé sur l'équipe pour tout notre échantillonnage, avec une prédominance du style participatif pour le lot 2 et du style équipe pour le lot 1, tout mettant en évidence la nécessité de compétences nouvelles, d'innovation et de travail en réseau.

L'analyse de la partie changement montre que les directeurs et cadres d'ESAT ayant déjà une culture du développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées perçoivent le plan de transformation des ESAT principalement comme une formalisation des droits, tandis que pour d'autres, il s'agit d'une opportunité de légitimer ou réinterroger leurs pratiques, bien que des inquiétudes subsistent concernant le financement et la protection des personnes accueillies. La majorité des professionnels, surtout ceux avec plus d'ancienneté, manifestent des réticences variées, et tous les interviewés relèvent des difficultés financières, logistiques, et d'information, décrivant des objectifs peu clairs et une logique d'expérimentation. Cela est confirmé par le type de rapport d'activité annuel demandé aux ESAT dans lequel des questions sont posées mais sans aucun objectif mentionné.

Ces résultats nous ont aussi amené à compléter notre cadre théorique en allant plus loin dans les travaux de Lewin. En effet, selon Faulx, D. (2019), la théorie des champs de force selon laquelle « *face au changement, le statu quo sera maintenu par des forces antagonistes alors que le mouvement*

*de transformation bénéficiera de forces motrices favorables* » (Lewin, 1946), nous amène à nous poser la question de la dynamique de changement et les acteurs du changement. Selon la théorie de Lewin, il serait plus facile et efficace de conduire le changement auprès de groupes bien définis et analysés qu'envers des personnes prises individuellement. Dans notre cas, le développement du pouvoir d'agir est un changement à mener par les institutions et leurs professionnels, officiellement via le plan de transformation des Esat mais plus anciennement via la mise en œuvre de la loi 2002-2. Mais il s'agit aussi d'un changement qui implique les personnes accueillies. Et effectivement, parmi les interviewés les plus avancés dans la démarche, il est bien clair que le changement ne peut se faire sans l'adhésion, la compréhension, l'implication des personnes accueillies. Ainsi, en parallèle du développement de l'accompagnement personnalisé à partir du souhait de la personne, nous pouvons supposer que le changement ne s'opèrera de façon pérenne seulement si le plus grand nombre des personnes accueillies sont concernées et se saisissent des nouvelles modalités.

En termes de méthodologie, le nombre de personnes interviewées, ainsi que la récolte des données des indicateurs restent limités. Il serait intéressant de compléter cette étude par un test quantitatif.

## PRÉCONISATIONS

Suite à nos résultats et discussions, nous avons identifié quatre grands axes de préconisations : développer une culture du pouvoir d'agir au sein de l'organisation, développer une culture du recueil du souhait, développer une culture de l'expérimentation et développer une culture d'analyse des pratiques.

La culture organisationnelle « peut se définir comme un ensemble profondément ancré de comportements, croyances et attitudes qui déterminent "comment chacun doit faire les choses" ». Katzenbach, J. & Harshak, A. (2011, p. 55). Selon ces derniers auteurs, nous pouvons parler de culture lorsque les individus partagent une compréhension tacite commune de la manière dont fonctionne l'organisation, de leur rôle au sein de cette dernière, des aspects formels et informels de leur organisation, ainsi que de la valeur de leurs actions. Les cultures organisationnelles évoluent lentement. C'est pourquoi en cas de volonté de transformation, le dirigeant aura plus de chances de réussir en s'appuyant sur la culture existante pour changer les comportements les plus importants. Peu à peu, à mesure que ces nouveaux comportements prouvent leur efficacité en termes de résultats, la culture héritée pourra se transformer en celle souhaitée. De ce fait, les quatre préconisations présentées ci-dessous s'appuient sur des savoir-faire tous émergents parmi les pratiques des personnes interviewées. L'objectif final de la mise en œuvre de ces préconisations étant la mise en place d'un système dynamique permettant d'éviter de tomber dans les mêmes pièges rencontrés depuis l'arrivée de la loi 2002-2 et de réaliser une réelle transformation.

## Développer une culture du pouvoir d'agir

Le développement d'une culture du pouvoir d'agir passe par une compréhension partagée du concept, une communication adaptée et transparente, une formation continue, et un pilotage stratégique rigoureux. La maîtrise du concept d'autodétermination et du pouvoir d'agir est essentielle pour favoriser l'autonomie et l'accomplissement des personnes accueillies ainsi que des professionnels. Il s'agit d'organiser des formations et des ateliers réguliers à destination de tous les acteurs impliqués, avec pour objectif de permettre aux professionnels et aux personnes accueillies de s'approprier les concepts et de les appliquer dans leur quotidien. L'utilisation d'observateurs extérieurs, spécialisés dans l'évaluation de pratiques inclusives, pourrait être également bénéfique pour identifier les axes d'amélioration et renforcer l'efficacité des actions de formation. Le développement de la culture du pouvoir d'agir passe également par l'information et une communication claire, transparente et accessible concernant les droits des usagers, les services disponibles et les procédures à suivre pour les solliciter. Ainsi il s'agit de développer des supports d'information adaptés aux besoins spécifiques des personnes accueillies et d'adapter les canaux/outils de communication, développer des outils permettant de vérifier que la personne a bien compris l'information, faire appel à des services extérieurs (spécialisé dans le langage non verbal, les handicaps rares...) pour améliorer la compréhension des professionnels envers les divers modes de communication. Enfin, une stratégie claire et bien définie est indispensable pour piloter le changement au sein de l'organisation. Il s'agit de développer et d'implémenter une culture du pouvoir d'agir à travers toutes les strates de l'organisation. Ceci via une feuille de route afin d'intégrer le pouvoir d'agir dans toutes les pratiques, la mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation afin de mesurer les impacts des actions et un leadership fort afin de soutenir le changement dans la durée.

## Développer une culture du recueil du souhait

Pour promouvoir une culture du recueil du souhait et du respect des droits des usagers, il est essentiel de former les professionnels notamment aux postures de non-savoir et de dialogue. C'est en adoptant ces postures que les professionnels seront plus aptes à écouter et à soutenir l'autodétermination des usagers, favorisant ainsi leur pouvoir d'agir. En parallèle, il est indispensable de veiller au respect des droits des usagers en toutes circonstances et les informer de leurs droits et des recours possibles. Il apparaît indispensable de formaliser, institutionnaliser, organiser, les instances de recueil des souhaits, cela peut se traduire par les réunions de projets et le conseil de vie sociale bien sûr mais aussi grâce à des groupes de paroles, des réunions d'ateliers, les processus internes de mouvements (pouvoir postuler pour travailler dans un autre atelier ou à des offres en interne) ou de participation à la vie de l'établissement. Il apparaît également crucial d'informer et de communiquer largement sur les réussites et les changements positifs concernant les personnes accueillies qui ont démontré leur capacité à s'autodéterminer. Partager ces succès peut inspirer d'autres

usagers et professionnels, créant un environnement où chacun se sent valorisé et encouragé à exprimer ses souhaits et à prendre des décisions.

## Développer une culture de l'expérimentation

L'expérimentation est revenue régulièrement dans nos différents entretiens, elle apparaît être une posture impérative à adopter afin de permettre le développement du pouvoir d'agir des personnes accueillies. La culture de l'expérimentation passe par le développement de fonctionnements en dispositifs afin de fluidifier les modes de fonctionnement et offrir de nouvelles opportunités possibles aux personnes accueillies. Elle passe aussi par la culture du partenariat au sens travail en réseau : avec les acteurs locaux, les différentes structures médico-sociales internes et externes à l'organisation afin de pouvoir élargir l'offre possible mais aussi avec les familles et aidants afin de renforcer le soutien et la cohérence des actions. Ici encore la formation apparaît indispensable, mais aussi le développement de la curiosité des équipes : l'apprentissage du fonctionnement des entreprises du milieu non protégé, la formation des chargés d'insertion, en allant benchmarker des organisations plus en avance, en allant visiter des entreprises du territoire ou des entreprises ayant des démarches d'inclusion vérifiées. Il est aussi primordial de bien maîtriser les dispositifs de droits communs afin de les rendre accessibles aux personnes accueillies, par exemple rendre accessibles les bilans de compétences, le coaching, etc. Enfin les équipes doivent maîtriser le contenu des nouveaux décrets afin de pouvoir s'en saisir pleinement et en faire des opportunités.

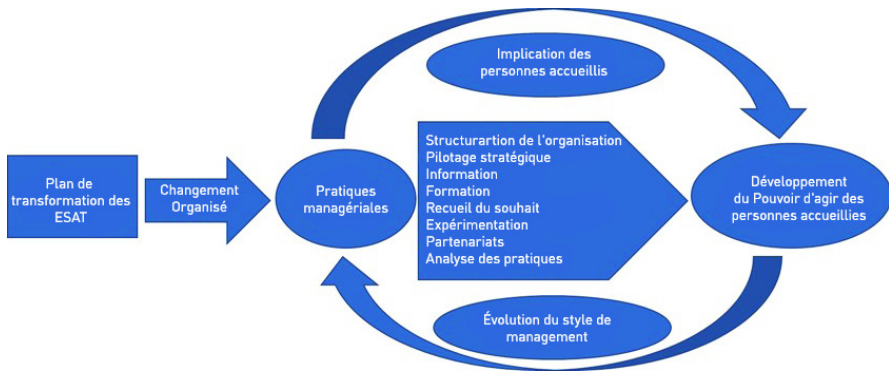
## Développer une culture d'analyse des pratiques à tous niveaux

Enfin, la remise en cause des pratiques professionnelles et le développement de nouvelles pratiques apparaît être un levier important du développement du pouvoir d'agir des personnes. Ainsi la remise en cause des pratiques est rendu possible par la formation continue des professionnels sur les approches centrées sur les personnes, la communication non violente et les techniques de médiation, puis en mettant en place en parallèle des dispositifs de supervision et de soutien pour aider les professionnels à gérer les situations complexes et à réinterroger leurs pratiques et enfin en encourageant le partage de bonnes pratiques entre professionnels : grâce à des groupes de travail, des séminaires, des rencontres. Concernant le développement de nouvelles pratiques, cela passe par l'encouragement à l'innovation dans les pratiques et outils utilisés pour favoriser l'autonomie des personnes accompagnées et par l'évaluation continue des pratiques en continu afin de pouvoir ajuster les pratiques en fonction des besoins des personnes accueillies.

Toutes ces préconisations ne pourront être mises en œuvre sans la participation de tous les acteurs, cela rejoint le style de management majoritairement participatif des personnes que nous avons interviewé.

Suite à l'analyse des résultats et l'identification des préconisations, nous avons pu compléter le schéma initial de notre problématique ainsi :

Figure 2.



## CONCLUSIONS

Cette recherche sur l'impact du développement du pouvoir d'agir des personnes accueillies en ESAT sur les pratiques managériales révèle des dynamiques complexes et variées, reflétant la diversité des perspectives et des pratiques dans ce domaine.

Tout d'abord le fait que les cadres rencontrent des difficultés à définir clairement l'autodétermination reflète l'absence de définition claire de l'autodétermination dans les textes du plan de transformation des ESAT. Ensuite, trois thèmes majeurs émergent concernant l'encouragement du pouvoir d'agir : l'information, la sécurisation et les méthodes.

Nous avons aussi mis en évidence que les pratiques managériales doivent évoluer vers des styles participatifs, autonomes et axés sur l'équipe, avec une nécessité d'acquérir de nouvelles compétences et d'innover, surtout en travaillant en réseau pour permettre d'encourager le développement du pouvoir d'agir.

Nous avons aussi montré que des inquiétudes persistent, notamment concernant le financement et la protection des personnes accueillies. Les principales difficultés évoquées sont financières, logistiques et liées à l'information. Le changement est perçu comme un processus continu et expérimental, avec des objectifs souvent peu clairs, nécessitant une adaptation progressive des pratiques et des méthodes.

Les différents axes de préconisations proposés visent à créer un environnement dynamique, évolutif et centré sur l'individu, permettant de surmonter les obstacles rencontrés depuis l'instauration de la loi 2002-2 et de réaliser une transformation pérenne et effective du pouvoir d'agir en

ESAT. Il serait d’ailleurs peut-être aussi intéressant de mesurer le niveau d’autodétermination des personnes accueillies en ESAT à date puis tous les 5 ou 10 ans, en effet, selon Lefèvre, H. (2014, p. 58) : « Le temps est le premier allié d’une transformation, à condition de l’utiliser à bon escient. Il faut d’abord avoir une perspective de long terme (5, 10, 20 ans). Les grandes transformations se font dans la durée, même si elles connaissent des moments d’accélération. Ne pas avoir cette perspective fait courir le risque de ne pas obtenir les effets attendus ou bien de connaître des moments de grands découragements ».

## RÉFÉRENCES

- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Létrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2018). Chapitre 27. Jean-Louis Denis, Lise Lamothe et Ann Langley. *Conduite du changement : concepts clefs : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Paris : Dunod, 259-271.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2018). Conclusion. Andrew H. Van de Ven, *Conduite du changement : concepts clefs : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Paris : Dunod, 321-328.
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Chapitre 4. De la conduite du changement à la gestion de la transformation. *Du changement à la transformation : Stratégie et pilotage de transformation*. Paris : Dunod, 95-137.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L’analyse inductive générale : description d’une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Charette, C., Chatenoud, C., Caouette, M., & Souissi, F. (2021). L’autodétermination des élèves ayant une déficience intellectuelle moyenne à sévère : connaissances, croyances et pratiques déclarées d’enseignantes. *Phronesis*, 10, 216-238.
- 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 37, 87-113.
- Cudré-Mauroux, Piérart, G., Vaucher, C., & Julien-Gauthier, F. (2020). Co-construire l’autodétermination au quotidien : vers un partenariat entre professionnel-le-s et personnes avec une déficience intellectuelle. Éditions ies.
- Faulx, D. (2019). Chapitre 2. Kurt Lewin et l’accompagnement du changement. Dans : Philippe Carré éd., *Psychologies pour la formation*. Paris : Dunod, 35-54.
- Fontana-Lana, B., Petitpierre, G., Uhlig, A., Geurts, H., Haelewyck, M., & Lachapelle, Y. (2022). Comment bien choisir ses instruments d’évaluation et de formation à l’autodétermination ? *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives*, 94, 61-80.
- House, R.J., Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., & Sully de Luque, M.F. (2013). *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, Sage Publications Inc.
- Jouvet, G. (2011). Management et légitimité d’exercice pour les cadres du travail social et médico-social. *Vie sociale*, 3, 109-117.
- Katzenbach, J. & Harshak, A. (2011). Ne tirez pas sur votre culture, c’est un atout ! *L’Expansion Management Review*, 143, 55-65.

- Lachapelle, Y., Fontana-Lana, B., Petitpierre, G., Geurts, H., & Haelewyck, M. (2022). Autodétermination : historique, définitions et modèles conceptuels. *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives*, 94, 25-42.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lefèvre, P. (2014). Les styles de management des chefs de service. Dans : Maxime Delaloy éd., *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*. Paris : Dunod, 81-102.
- Lefèvre, H. (2014). Comment mener les transformations ? Un regard extérieur au monde de l'éducation. *Administration & Éducation*, 143, 53-61.
- Leleu, M., & Defert, F. (2022). Introduction. Le Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectivités, une pratique professionnelle innovante. *Les Politiques Sociales*, 1-2, 8-14.
- Ninacs, W. A. (2003). Empowerment: cadre conceptuel et outils d'évaluation de l'intervention et communautaire. *La Clef*.
- Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient. *Recherche en soins infirmiers*, 110, 13-20.
- Plane, J. (2015). Chapitre 2. Les théories comportementales du leadership. Dans : J. Plane, *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains*. Paris : Dunod, 47-71.
- Pluss, M. (2016). Facteurs clés destinés à favoriser l'autonomie et l'autodétermination des usagers. *Pratiques en santé mentale*, 62, 21-24.
- Portal, B., & Jouffray, C. (2019). Chapitre 2. Coproduire le changement. Dans : B. Portal & C. Jouffray (Dir), *Coproduire le changement par le DPA : le point de vue des personnes et des professionnels*, 61-96.
- Priou, J., & Demoustier, S. (2019). Chapitre 15. Les enjeux relatifs aux droits des personnes accompagnées : Des droits des usagers issus de la loi 2002-2 à l'autodétermination des personnes accompagnées, *Institutions et organisation de l'action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 203-210.
- Vallerie, B., & Le Bossé, Y. (2006). Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement. *Les Sciences de l'éducation – Pour l'Ère nouvelle*, 39, 87-100.

**Claire Robin** est directrice des ESAT De Brack et Le Village au sein de l'APEI MOSELLE. Elle a réalisé la première partie de sa carrière dans le secteur de l'industrie laitière en tant que responsable production. Après quelques années dans l'industrie chimique en tant que directrice de centre de profit, elle a intégré le secteur du médico-social en tant que directrice d'ESAT. Titulaire d'un diplôme d'ingénieure Agro-Alimentaire (ENSIAA/Agro-ParisTech), elle a complété son cursus par l'obtention du master MOSSS à l'IAE de Metz.