

« Il faut bâtir une inclusion raisonnée »

Les Esat doivent s'inscrire dans le temps long pour construire les partenariats nécessaires à l'exercice de leurs missions, selon **Monique Combes-Joret**, professeure en sciences de gestion et management à l'université de Reims^[1]. À la clé ? Davantage de sens au travail, de nouvelles compétences et l'ouverture du champ des possibles pour les travailleurs handicapés et les professionnels.

Les établissements et services d'aide par le travail (Esat) doivent à la fois trouver un équilibre économique et remplir une mission d'accompagnement. Comment tenir cette ligne de crête ?

Monique Combes-Joret. C'est compliqué. D'autant qu'ils sont confrontés à un empilement de réformes sans que les pouvoirs publics leur laissent le temps de les appliquer et de les évaluer. Pour tenir le cap, posséder une double compétence s'avère vital. D'une part, celle de proposer un accompagnement spécifique répondant à des besoins sociaux, médico-sociaux et parfois sanitaires. D'autre part, une compétence en gestion économique, stratégique et commerciale incluant de la comptabilité analytique et de la stratégie partenariale. Cette double aptitude peut s'incarner dans un binôme de direction, comme celui que j'ai pu étudier à l'Envol, à Mantes-la-Ville (Yvelines). La directrice y est garante du volet médico-social et son adjoint du commercial. Autre mode d'organisation que j'ai pu observer ? Celui instauré à l'association Marguerite Sinclair, à Mulhouse (Haut-Rhin), qui a déployé autour du directeur général un staff d'encadrement solide, composé de quatre directeurs et de quinze chefs de service, le tout soutenu par une importante politique de formation.

Nécessaire, cette double compétence est-elle pour autant suffisante ?

M. C.-J. Non, le soutien de la gouvernance importe aussi beaucoup. Car les équipes devront prendre des risques relationnels : ceux de la coopération notamment avec des structures qui ont une culture différente de la leur. Et ce, sans en attendre une concrétisation immédiate. Cette approche désintéressée de la relation partenariale permet de développer des stratégies



© Université de Reims

perennes, et non une compétition avec des acteurs locaux (entreprises lucratives, autres Esat ou entreprises adaptées). Cela permet aux Esat de créer autour d'eux un écosystème vertueux, favorisant l'innovation. À l'image de l'Esat l'Envol qui monte un projet Erasmus, en lien avec des acteurs du Luxembourg et d'Espagne.

Cette structure est pour vous un exemple-type des organisations capacitanes que vous espérez voir se multiplier. Qu'est-ce qui les caractérise ?

M. C.-J. Cinq principes les définissent. D'abord, le pluralisme : le travail y a plusieurs finalités qui sont l'accompagnement des personnes, la production de biens, le développement de l'estime de soi ou encore le déploiement d'habiletés. Deuxième fondement : le développement des personnes, afin de leur permettre de rencontrer des opportunités au cours de leur carrière. Et ce, même si une déficience intellectuelle peut les priver

de moyens de se projeter. Il s'agit d'ouvrir le champ des possibles à celles et ceux pour qui il semble réduit. Le troisième critère tient à la participation de tous aux choix qui les concernent et il convient d'accompagner cette auto-détermination. Enfin, les derniers sont la justice et la responsabilité. *In fine*, ces Esat capacitanes offrent la possibilité de choisir son avenir professionnel, y compris de rester en milieu protégé.

Vous ne partagez donc pas l'avis de l'ex-rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées des Nations unies qui affirmait, en 2019, qu'il n'existait pas de bons établissements ?

M. C.-J. Non. L'inclusion à marche forcée n'est ni faisable ni pertinente. C'est hors-sol, cela ne prend pas en compte la réalité. Virages inclusif, ambulatoire, domiciliaire... À travers eux, l'État fait en réalité peser sur les individus et les familles le devoir de se prendre en charge eux-mêmes. Il ferait mieux de reconnaître l'expertise des Esat « pépites ». Il faut bâtir une inclusion raisonnée, par paliers, en conservant des établissements pivot dans lesquels les personnes peuvent se former, venir, partir... Pour cela, ceux-ci doivent s'ouvrir encore plus (à l'international, aux chercheurs, aux entreprises...) et ont besoin d'une équipe solide, compétente et stable car le temps long importe dans la construction de partenariats et de changements productifs des modes d'organisation. S'inscrire dans la durée représente aussi un atout en matière d'attractivité car les professionnels trouvent du sens à leur travail dans les projets qu'ils peuvent monter, où ils peuvent innover...

[1] Membre de la chaire ESS et du centre de recherches interdisciplinaires en économie-gestion dans l'équipe Innovation, transformation, responsabilité de l'université