



UNIVERSITÉ  
PARIS-EST  
MARNE-LA-VALLÉE



Master 2 GESS  
Gestion des entreprises sociales et solidaires

La gouvernance partagée, un levier d'émancipation pour  
les personnes en situation de handicap

Le cas particulier de l'entreprise UtopiHa

Mémoire présenté et soutenu par  
Virginie Couëdel  
Novembre 2019

Directrice de mémoire :  
Marie Bodin





Master 2 GESS

Gestion des entreprises sociales et solidaires

La gouvernance partagée, un levier d'émancipation pour  
les personnes en situation de handicap en entreprise

Le cas particulier de l'entreprise UtopiHa

Mémoire présenté et soutenu par  
Virginie Couëdel  
Novembre 2019

Directrice de mémoire :  
Marie Bodin

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteure et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université Paris Est Marne-la-Vallée et l'IAE Gustave Eiffel

## REMERCIEMENTS

Je remercie chaleureusement :

Marie Bodin, ma directrice de mémoire qui a su m'écouter, me laisser le temps de murir mes réflexions et de m'encourager lorsque la montagne semblait impossible à gravir.

Barbara Blin, qui, au travers du séminaire m'a permis de conceptualiser ma pensée et de cheminer sur mon sujet.

L'ensemble de l'équipe d'UtopiHa qui m'a portée pendant ce long travail, au travers de sa gentillesse, son écoute et sa prévenance. Un mot particulier pour Romain Simon, mon binôme, grâce à qui j'ai pu libérer le temps nécessaire à l'aboutissement de ce travail, toujours dans la bonne humeur !

Paul Legras qui m'a fait confiance depuis mon premier jour dans l'entreprise et me permet de cheminer toujours davantage sur les changements de paradigmes de l'entreprise.

Adeline Marchive et Marion Colliot Rannou mes collègues de formation pour leur soutien et leur bonne humeur sans faille.

Bien entendu, Nicolas Voméro, mon compagnon pour son soutien sans faille, les heures de relectures et ses vifs encouragements.



# SOMMAIRE

<b>Sigles</b> .....	8
<b>Introduction</b> .....	10
<b>I. L'émancipation des individus</b> .....	13
A. De l'empowerment au développement du pouvoir d'agir, les grands courants de pensées liés à l'émancipation des individus .....	13
B. Les personnes en situation de handicap, de la discrimination à l'émancipation ? .....	17
<b>II. Le cas spécifique de l'entreprise adaptée UtopiHa</b> .....	22
A. UtopiHa, une réalité économique au service d'un projet social .....	22
B. La transmission d'un projet à tous les salariés ? .....	26
<b>III. Participer à un projet commun d'entreprise</b> .....	33
A. La Scop : un outil de la gouvernance partagée pour la pérennisation d'un projet .....	33
B. La gouvernance partagée en tant que vecteur de développement du pouvoir d'agir pour des personnes en situation de handicap .....	37
<b>Conclusion</b> .....	43
<b>Bibliographie</b> .....	45
<b>Annexes</b> .....	47





## **SIGLES**

**AGEFIPH** : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

**COT** : Contrat d'Objectifs Triennal

**COTOREP** : Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel

**CPOM** : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

**DIRECCTE** : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

**EA** : Entreprise Adaptée

**MDPH** : Maison Départementale des Personnes Handicapées

**OETH** : Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés

**OMPH** : Organisation Mondiale des Personnes Handicapées

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé

**SCOP** : Société coopérative de production

**SCIC** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif



## Introduction

Lorsqu'on parle de handicap, on aborde un terme faisant appel à la subjectivité de chacun. En effet, nous avons vite fait de penser à une personne en fauteuil roulant, une autre atteinte de trisomie 21 ou encore faisant l'objet d'un retard mental. En réalité, le handicap est multiple, peut être définitif ou temporaire, peut prendre différentes formes et amener à des niveaux d'invalidité différents.

Le handicap est défini, dans les dictionnaires de différentes manières. Nous retiendrons la définition de l'Académie française (2012), pour qui le handicap « se dit de ce qui met quelqu'un en état d'infériorité (souffrir, être affecté d'un lourd, d'un sérieux handicap). Une mention supplémentaire ajoute « infirmité, déficience accidentelle ou naturelle, passagère ou permanente, qui entrave l'activité physique ou mentale ». Dans cette définition, la notion d'entrave à l'activité physique ou mentale renvoie directement à la médecine et donc à une vision plutôt objective du concept. Par ailleurs, le terme d'« état d'infériorité » utilisé par l'Académie française renvoie plutôt à des notions de limitation ou d'empêchement, celles-ci étant bien plus subjectives et sujettes à interprétation de la part des personnes porteuses de handicap comme des personnes n'en portant pas. En effet, si le handicap est une entrave qui perturbe les activités d'un individu par rapport à un autre, l'absence d'ouïe est un handicap à la communication ; des douleurs de genou, un handicap à la poursuite d'une activité sportive ; une grossesse avancée, un handicap dans les transports collectifs ; un plâtre au bras, un handicap pour la participation à une compétition sportive ; ou encore l'absence de domicile fixe, un handicap pour recevoir du courrier.

Par ailleurs, dans les années 1970, le handicap a fait l'objet d'une classification internationale de la part de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), de laquelle il en ressort trois plans : la déficience psychologique, physiologique ou anatomique ; l'incapacité lié à l'aspect fonctionnel du handicap : la réduction partielle ou totale d'une fonction et le désavantage à l'insertion sociale, scolaire ou professionnelle.

Une révision en 2001 a été effectuée afin d'intégrer le rôle de facteurs environnementaux dans la situation de handicap ainsi que d'intégrer l'idée que l'invalidation est bien le résultat d'une interaction entre les possibilités d'un individu et de son environnement.

Ces différentes définitions et visions ainsi que leur adaptation au fil des années montre bien que le concept de handicap est mouvant et en perpétuelle évolution, tout comme la société elle-même. C'est ce qui a amené l'Etat à repenser régulièrement le cadre réglementaire encourageant l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de la société. Cependant, force est de constater qu'il s'agit avant tout d'une multiplication d'organes, commissions ou directives dont les effets paraissent assez limités dans la pratique.

La première loi liée aux questions d'incapacités date du 17 avril 1916, à destination des anciens militaires réformés ou retraités des suites de blessures ou d'infirmités de guerre, afin de leur permettre l'accès à des emplois réservés dans les administrations publiques. Celle-ci a été renforcée par une deuxième loi, en 1946 pour les victimes civiles de la guerre de 1939-1945.

En 1957, est introduite la notion de travailleur handicapé. Celle-ci est suivie, en 1975, d'une loi d'orientation qui crée la Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP), chargée de la reconnaissance du handicap et de l'aide au reclassement professionnel. A partir de 1987, un tournant plus contraignant est pris avec l'obligation pour les administrations de l'Etat et les établissements publics à caractère scientifique, technologique ou culturel d'employer au moins 6% de personnes en situation de handicap.

C'est enfin la loi de 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation à la citoyenneté des personnes handicapées, qui pose le principe de non-discrimination des personnes handicapées, en particulier dans le domaine de l'emploi. Un certain nombre d'entités sont modifiées afin de créer un circuit cohérent dans le parcours de reconnaissance du handicap avec la priorité donnée sur le maintien de ces personnes dans le milieu ordinaire, c'est-à-dire non protégé. Les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) sont créées et fédèrent les anciennes instances du handicap. C'est à cette occasion également que les entreprises adaptées voient le jour, en remplacement des ateliers protégés, ceci afin de mettre l'accent sur la dimension d'emploi et non de protection, toujours dans le souci d'appliquer le principe de non-discrimination inscrit dans la loi.

Ces remaniements de lois et d'instances peuvent être analysés comme l'illustration de la discrimination dont font preuve les personnes en situation de handicap dans la société et en particulier dans le domaine de l'emploi. En effet, malgré la volonté affichée de l'Etat d'insérer les personnes en situation de handicap à tous les niveaux de la vie en société, il s'agit d'un public qui continue de rencontrer de grandes difficultés par exemple pour se déplacer en autonomie ou encore pour trouver ou garder un emploi. Dès lors, nous pouvons nous interroger sur la pertinence de ces organes variés : sont-ils des outils ou des aides à l'émancipation ou constituent-ils des pansements pour tenter d'agir sur des dynamiques sociales et des ensembles de personnes que l'on voudrait regrouper sous la catégorie « handicap » mais qui est bien trop disparate pour cela ?

C'est en ce sens que nous nous intéresserons principalement, dans ce mémoire, aux personnes ayant des incapacités ou limitations cognitives et/ou psychiques, ainsi qu'à leur pouvoir d'agir dans une entreprise évoluant vers un statut de Scop. En effet, le cas d'étude sur lequel nous allons axer nos réflexions est l'entreprise UtopiHa, entreprise adaptée (EA) dont l'activité principale est la collecte et le tri des déchets de bureau. La vocation d'une EA est de composer ses effectifs d'au moins 80% de personnes reconnues travailleurs handicapés par la MDPH. Les seuls acteurs ayant connaissance du handicap de chaque travailleur étant la MDPH et la médecine du travail, les EA ont uniquement à leur

connaissance le fait que les salariés orientés vers elles sont reconnus travailleurs handicapés, le degré de handicap et l'orientation préconisée par la MDPH. Cependant, les salariés souhaitant échanger à ce sujet font souvent part de la nature de leur handicap. Ceci nous permet d'avancer que parmi les travailleurs handicapés qui composent les effectifs d'UtopiHa, la majorité fait l'objet d'incapacités psychiques ou mentales.

En tant que future directrice générale de l'entreprise, j'ai d'abord souhaité axer ma réflexion sur la manière d'associer des personnes en incapacité mentale ou psychique à un projet de SCOP, l'enjeu étant de les associer aux réflexions sur le sujet et de les mettre en capacité de décider si elles souhaitent faire partie du sociétariat de l'entreprise. Au cours des entretiens que j'ai réalisés, j'ai pu affiner ma réflexion et m'apercevoir que la question de fond ne reposait pas sur la gouvernance qui allait être instaurée avec la Scop mais plutôt sur la gouvernance déjà en application dans l'entreprise.

En effet, depuis environ deux ans, l'entreprise a modifié son mode de fonctionnement pour adopter une gouvernance partagée. Ce type d'organisation repose sur le principe de sociocratie, en opposition au modèle pyramidal rencontré dans la plupart des organisations actuelles. La sociocratie est un mode de gouvernance qui permet à une structure de s'auto-organiser, l'objectif principal étant de développer la co-responsabilisation des salariés. Au sein d'UtopiHa, la gouvernance partagée repose aujourd'hui sur les six membres de l'équipe encadrante et peine à être développée à l'ensemble de l'entreprise.

Dès lors, se pose la question de l'intégration de l'ensemble des salariés à la vie de l'entreprise et à la façon de la mettre en œuvre. Le fonctionnement mis en place à UtopiHa reposant avant tout sur la confiance, comment pouvons-nous nous appuyer sur cette base pour renforcer le sentiment d'appartenance des salariés et développer leur pouvoir d'action au sein de l'entreprise ?

Plus généralement, dans le contexte d'une entreprise adaptée, comment permettre aux salariés de s'emparer du projet d'entreprise et d'y prendre part ? L'entreprise est-elle un lieu propice à l'émancipation des individus ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en trois temps, la première partie proposera une revue de littérature sur le thème du développement de l'émancipation des individus. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons plus précisément au cas particulier de l'entreprise UtopiHa et enfin, dans la troisième partie, nous proposerons des outils pour fédérer autour d'un projet d'entreprise.

# I. L'émancipation des individus

## A. De l'empowerment au développement du pouvoir d'agir, les grands courants de pensées liés à l'émancipation des individus

L'émancipation est un processus complexe et jamais complètement accompli, nous permettant de développer notre conscience du monde et notre capacité à avoir prise sur lui. Pour ce faire, ce processus implique de prendre conscience et de se libérer des schémas de pensée ou de domination qui nous poussent à nous autocensurer ou autolimiter sur certains sujets. L'objectif de l'émancipation est d'amener les individus vers l'autonomie, c'est-à-dire, faire leurs propres choix en tant que personne ou membre d'un groupe social.

Selon Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener<sup>1</sup>, l'empowerment concerne prioritairement les personnes rencontrant des difficultés sociales, économiques ou faisant l'objet de handicap. Plus généralement, nous pouvons dire que les premières personnes concernées sont celles qui subissent les conséquences d'une situation donnée. Il s'agit d'une démarche avant tout personnelle qui renvoie à la dignité de chaque personne.

La notion d'empowerment est apparue en France, dans les années 2000, pour laquelle de nombreuses tentatives de traductions ou d'explications ont émergé. Il est notamment question de « pouvoir d'agir », « capacitation citoyenne », « développement du pouvoir d'agir ». Celles-ci ne correspondent que partiellement à la traduction du terme « empowerment ». En effet, selon M-H Bacqué et C. Biewener, il s'agit de l'articulation entre deux dimensions : « celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot et celle du processus d'apprentissage pour y accéder ».

De ce fait, l'empowerment est une notion globale qui recouvre à la fois la notion d'émancipation et de processus d'apprentissage pour y arriver. Il s'agit d'un processus qui est à la fois individuel, collectif et social. En effet, il y a bien une dimension collective dans l'empowerment, il est question d'« autoréalisation et d'émancipation des individus, de reconnaissance des groupes ou des communautés et de transformation sociale ». Lorraine Gutierrez, au travers de l'ouvrage *Working with women of color*, souligne l'importance de la combinaison des trois dimensions : individuelle, interpersonnelle et sociale puisqu'il n'y a qu'en les réunissant que l'on peut s'inscrire dans le concept d'empowerment. L'objectif n'étant pas d'amener les individus à faire face ou à s'adapter aux difficultés mais bien à développer leur capacité à changer la situation en adoptant une posture active dans la résolution de ces difficultés.

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène Bacqué, Carole Biewener, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, la Découverte, 2013

Cette notion a d'abord émergé au travers de mouvements de féministes aux Etats-Unis et en Asie du Sud. C'est plus précisément le mouvement des femmes battues, au début des années 1970, qui semble avoir été le premier à employer le terme d'empowerment. Elle a parallèlement été utilisée par le mouvement du « Black power », dans le cadre des mouvements noirs aux Etats-Unis. En effet, Martin Luther King a notamment employé ce terme dans les années 1960, lors de protestations visant l'égalité des droits civiques.

Selon M-H Bacqué et C. Biewener, « les années 1960 et 1970 ont été analysées comme un moment charnière à la fois politique et intellectuel dans le renouvellement des pensées critiques ». Durant cette période, les « nouveaux mouvements sociaux » apparaissent et participent à une politisation du social dans des domaines tels que la libération des femmes, les questions raciales, écologiques ou encore le droit des homosexuels.

Ces mouvances ont pour point commun celui de reposer la question du pouvoir des oppresseurs sur les opprimés. Elles s'appuient notamment sur les réflexions du philosophe et pédagogue brésilien Paulo Freire dans son ouvrage *Pédagogie des opprimés*<sup>2</sup>, publié en 1968, qui inspire le mouvement de l'éducation populaire. Dans son livre, Paulo Freire développe l'idée que les illettrés, qui sont les opprimés de la structure sociale, ont internalisé leur oppression. Leur émancipation passe alors par un travail éducatif de prise de conscience. Ceci participe, dans les années 1970, au développement du mouvement de l'éducation populaire en Amérique Latine qui propose une transformation sociale au travers de la pratique dite de « conscientisation ». Il s'agit, pour les opprimés, d'analyser collectivement leur situation, de prendre conscience de l'oppression qu'ils subissent et de comprendre la nécessité de s'organiser pour changer la structure de la société.

Le fondement même de l'éducation populaire repose sur l'émancipation individuelle et collective et la transformation de la société. Il s'agit d'une démarche à long terme qui nous invite à prendre le contrôle de nos actions. Elle implique également de sortir de l'entre-soi pour aller vers une auto-organisation de personnes ou de groupes sociaux. La vocation de l'éducation populaire est l'accompagnement ; il ne s'agit en aucun cas de transmettre ou de convaincre mais plutôt d'accompagner la production d'une pensée critique en partant de là où en sont les individus et non pas de là où on voudrait qu'ils arrivent.

L'éducation populaire se retrouve aujourd'hui dans différentes strates de la société ; elle est principalement portée par des associations mais il est possible d'en retrouver les principes au sein d'entreprises libérées, par exemple, le point commun de ces structures étant généralement de s'inscrire dans le mouvement de l'économie sociale et solidaire. Le concept de solidarité y est très prégnant puisque l'émancipation des individus repose la solidarité entre les personnes concernées et les personnes « soutien ». En effet, la solidarité est indispensable pour « faire société » et compenser les effets des rapports sociaux d'oppression. Cependant, elle est à jauger en permanence puisqu'un

---

<sup>2</sup> Paulo Freire, *Pédagogie des opprimés*, petite collection Maspero, 1974

accompagnant trop présent peut être contre-productif. Il est donc important de laisser les personnes choisir les réseaux de solidarité qu'elles souhaitent intégrer et de les laisser juger du potentiel émancipateur de ces mêmes réseaux.

L'empowerment s'oppose donc au fait d'agir et de réfléchir à la place des personnes concernées. Cependant, accompagner les personnes qui en auraient besoin et les amener à une réflexion personnelle quant à leur situation et à la manière de la faire évoluer reste une idée prégnante de ce concept. En ce sens, un acteur de l'empowerment (travailleur social, éducateur, etc.) aidera les personnes le désirant à mettre en forme leur façon d'envisager le changement à conduire, de passer à l'action. Il s'agit bien là de travailler ensemble et non pour les personnes rencontrées.

Une approche complémentaire et en partie basée sur la pratique, au sujet de l'émancipation des individus est celle portée par Yann Le Bossé, au travers du concept de « développement du pouvoir d'agir », démarche pédagogique formalisée dans le cadre de ses recherches sur le travail social au Québec. Celle-ci vise des hommes ayant un rapport détérioré à l'action, le but étant de les accompagner dans un processus de restauration de leur capacité à agir de manière à ce qu'ils aient « plus de contrôle sur ce qui est important pour [eux], pour [leurs] proches, ou la collectivité à laquelle [ils] s'identifient ». L'exercice effectif d'un pouvoir d'action résulte, d'après lui, à la fois de l'environnement : cadre législatif, contexte politique, etc. et des capacités des individus à exercer ce pouvoir, via les compétences, la perception des opportunités d'agir ou tout simplement le désir d'agir<sup>3</sup>. Il s'agit d'accompagner des personnes ou des collectifs vers le dépassement de leur sentiment d'impuissance afin de leur permettre d'engager une spirale positive d'actions.

Au travers de cette méthode, il s'agit de réfuter d'emblée, dans le cadre de pratiques sociales ou médico-sociales, la référence au modèle d'expert qui impliquerait que l'on sait mieux que la personne concernée, ce qui est bon pour elle. En ce sens, l'intervenant ne résout pas des problèmes qui lui sont soumis, il accompagne les personnes à mettre en place les changements dont elles ont besoin et envie.

Dans le terme « pouvoir d'agir », l'idée est bien de désigner la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée. Tout comme dans le raisonnement de M-H Bacqué et C. Biewener, il est bien question de rendre l'individu actif des changements qu'il juge nécessaires de réaliser. En aucun cas, une personne externe ne doit exercer un pouvoir dans ce processus. En revanche, il s'agit d'une démarche qui s'adresse autant aux professionnels du domaine médico-social, très enclin à se retrouver en situation d'aidants, qu'aux individus nécessitant un

---

<sup>3</sup> B. Vallerie, Y. Le Bossé, *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'Ere nouvelle, ADRESE/CIRNEF, 2006



accompagnement. Elle peut cependant être mise en pratique par n'importe quel individu ou professionnel pour qui la démarche a du sens et qui aurait la sensibilité nécessaire pour être accompagnant.

Le Bossé et Vallerie distinguent les « personnes accompagnées » : celles qui ont besoin de développer leur pouvoir d'agir et les « intervenants » : professionnels accompagnant ces premières. Le modèle d'analyse des pratiques qu'ils ont mis en place repose sur 4 axes :

- Les conditions inhérentes au développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées : c'est à l'intervenant d'interroger sa pratique et de définir si son intervention intègre à la fois les obstacles concrets et la capacité d'adaptation des personnes accompagnées.
- La négociation de la définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées : l'intervenant négocie avec la personne accompagnée le rythme et la nature des démarches à effectuer en fonction du changement envisagé. Il ne s'agit en aucun cas de prescription de la part de l'intervenant.
- La prise en compte des contextes d'application : il s'agit de la manière dont l'intervenant tiendra compte des changements de la part des personnes accompagnées, dans le cadre de ses interventions.
- L'introduction d'une démarche conscientisante : ce dernier axe constitue la mise en œuvre des conditions susceptibles de permettre aux personnes accompagnées d'accéder à une conscience globale de l'ensemble des éléments qui contribuent ou ont contribué à leurs difficultés, ceci afin d'en dégager les enseignements leur permettant de ne plus faire appel à des professionnels à l'avenir.

Au cours des années 2001 et 2002, Yann Le Bossé a mis en place des formations-actions auprès de l'association « Sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence des Savoie », à destination des professionnels. Lors de celle-ci, il met l'accent sur le fait que les travailleurs sociaux ne sont « ni flics, ni sauveurs ». De cette façon, il a permis de diminuer le sentiment d'impuissance de la part des participants qui cherchaient souvent à gérer des problèmes qui ne leur incombent pas.

Les retours concernant ces formations-actions sont très positifs de la part des participants ; ils expliquent qu'ils ont pu repenser leur manière de travailler et d'accompagner les personnes faisant appel à l'association, ceci, notamment en amenant les personnes vers l'action et l'expérimentation. En effet, il est question au travers de cette méthode, d'encourager la prise de responsabilité pas à pas, de manière à favoriser l'implication de chacun. Pour Y. Le Bossé, il est important que chaque « petit pas » soit couronné de succès car c'est au travers de cela que les personnes peuvent reprendre confiance et avancer dans leur parcours vers l'autonomie. En ce sens, tout doit être mis en place pour mettre les personnes en situation de réussir par elles-mêmes. Chaque réussite doit également être célébrée, de manière à mettre en avant le chemin parcouru.

Cette démarche est à double sens car elle permet à la fois l'autonomisation des professionnels et celle des individus. Par ailleurs, elle a permis une meilleure entente au sein de l'équipe grâce à une meilleure répartition des tâches et à une responsabilisation de chacun, également.

Dans la notion d'empowerment ou des démarches telles que le développement du pouvoir d'agir, le contexte dans lequel se trouvent les personnes est essentiel. En effet, dans le cas de personnes en situation de handicap, en particulier celles atteintes d'incapacités cognitives et/ou psychiques, la reprise de confiance en soi ne peut être qu'une des réponses à apporter.

## B. Les personnes en situation de handicap, de la discrimination à l'émancipation ?

Dans leur ouvrage *Les Personnes handicapées face au diagnostic périnatal*, D. Moyse et N. Diederich<sup>4</sup> mettent en avant que « dans certaines institutions, la personne handicapée est éduquée à être sous le pouvoir continu de l'autre. Personne ne lui apprend à prendre le pouvoir sur elle-même et à déterminer sa propre vie. » Effectivement, l'assistanat est l'une des réponses que l'on rencontre couramment lorsque l'on est en présence de personnes en situation de handicap. Un des enjeux pour ces personnes est donc bien de tendre vers l'émancipation afin de gagner en autonomie.

Au sein même des disciplines traditionnelles, les questions de l'émancipation des personnes en situation de handicap et du handicap en général est resté un domaine inexploré ou peu. C'est dans ce contexte que les *disability studies* ont vu le jour, dans les années 1980 Outre-Atlantique. Elles acquièrent rapidement un statut de courant académique autonome. Les *disability studies* sont une approche de recherche et d'enseignement interdisciplinaire. Celle-ci fait converger des études dépassant les frontières théoriques classiques avec pour objectif de réduire les situations de handicap, notamment en éliminant les barrières physiques ou d'attitude créées par la société. En ce sens, ce mouvement s'oppose au courant des sciences de la réhabilitation incarné en France par le rapport Bloch-Lainé (1968), sur l'aménagement de la société où l'idée de la compensation est omniprésente avec l'idée que le cheminement à effectuer va de l'individu vers la société.

Les *disability studies* renouvellent radicalement les approches existantes en France au travers du « modèle social du handicap » qui constitue un nouveau paradigme de l'inclusion et de la participation pour les personnes en situation de handicap. En effet, une place particulière est dévolue à l'expérience vécue par ces personnes.

---

<sup>4</sup> D. Moyse, N. Diederich, *Personnes handicapées face au diagnostic prénatal*, Eres, 2001

Selon G.L. Albrecht, J-F Ravaud, H-J Sticker<sup>5</sup>, au cours des années 1980-1990, en France, les débats sont marqués par l'utilisation de la Classification internationale des handicaps (OMS, 1980), le rapport entre la question du handicap et celle de l'exclusion posant la question de la citoyenneté, la confrontation entre le principe de non-discrimination et la discrimination positive et l'étude du sens des politiques sociales, entre autres. Ces questions émergent principalement de mouvements d'usagers, qui trouvent leur voix notamment au travers d'organismes tels que l'Organisation mondiale des personnes handicapées (OMPH) qui rassemble plusieurs mouvements liés à la reconnaissance des droits pour les personnes handicapées.

Malgré les travaux publiés dans le domaine des *disability studies* en France, les politiques développées en faveur des personnes handicapées reposent principalement sur la discrimination positive, ce qui implique que les personnes entrent dans des dispositifs formels. Nous pouvons ainsi nous interroger sur la capacité des politiques de discrimination positive à modifier les mentalités. En effet, la loi de 2005 avait pour ambition d'imposer, au sein des entreprises de plus de 20 salariés, un quota de 6% minimum de personnes handicapées parmi leurs effectifs. Cette mesure pourrait avoir modifié les représentations des responsables hiérarchiques et des personnes en position de recrutement. En effet, selon L. Debray et P. Legros<sup>6</sup>, « le choix d'employer une personne handicapée, s'opère à la fois en fonction de la contrainte et de la perception de la situation : la représentation [du handicap], les interconnaissances, l'expérience du handicap, etc. » Nous pouvons donc nous interroger sur la capacité de la discrimination positive à être une source d'émancipation.

Il est important de bien comprendre, dans un premier temps, de quoi relève la discrimination positive. Il s'agit de politiques qui ont pour objectif d'augmenter les capacités des personnes handicapées et non pas de limiter celles des personnes valides, l'idée n'étant surtout pas de restreindre les personnes ne portant pas de handicap mais plutôt d'adjoindre des moyens ou des possibilités aux personnes handicapées. La discrimination positive vise à réintroduire une égalité des chances pour tous car les capacités naturelles et sociales sont, aujourd'hui, inégalement réparties. Cependant, de telles mesures induisent, de fait, des catégorisations de personnes qui peuvent s'avérer stigmatisantes : une personne va se voir coller une étiquette « handicapé » qu'elle aura plus ou moins de facilité à accepter. Il s'agit notamment ici de la question du regard extérieur : la société, la famille, etc. mais aussi de la vision de soi. De ce fait, certaines personnes handicapées, afin d'échapper à la catégorisation et au jugement, peuvent être amenées à dissimuler leur handicap.

---

<sup>5</sup> Gary L. Albrecht, Jean-François Ravaud, Henri-Jacques Sticker, *L'Émergence des disability studies : état des lieux et perspectives*, in *Sciences Sociales et Santé*, Vol 19, 2001.

<sup>6</sup> L. Debray, P. Legros, « la Légitimité limitée des politiques d'emploi des personnes handicapées », *les Processus discriminatoires des politiques du handicap*, Presses Universitaires de Grenoble, 2014

Malgré cela, selon Alain Blanc dans son article *Les Apories de la discrimination positive*<sup>7</sup>, la discrimination positive n'a jamais été démentie en France, elle a même été renforcée depuis l'entre-deux-guerres. Malgré quelques critiques au nom de l'« universalisme républicain » qui lui reproche de rompre avec l'égalité et de promouvoir les communautarismes, elle transcende les clivages politiques traditionnels gauche-droite et est légitimée. En effet, celle-ci permet notamment à une partie de la population, en l'occurrence ici les personnes handicapées, d'accéder à un statut donc à une identité impliquant une protection. Par exemple, la possibilité de faire partie des quotas de 6% de travailleurs handicapés en entreprise ou de bénéficier de l'Allocation Adulte Handicapé.

Selon A. Blanc, le principe même de la discrimination positive est inégalitaire. En effet, cette notion implique de catégoriser les personnes afin de déterminer si elles relèvent ou non de procédures ou d'aides émanant de la discrimination positive. Il souligne que la définition même de « personne handicapée » est assez vague et qu'en fonction du « registre "handicap" que l'on soutient, entre plus d'un million et plus de quarante millions » de personnes pourraient être concernées.

Alain Blanc reprend l'exemple de la loi de 2005 pour favoriser l'emploi de travailleurs handicapés. Celle-ci n'a pas été une réussite puisque le taux d'emploi des travailleurs handicapés atteint seulement 3% contre les 6% visés dans la loi. Selon l'auteur, cet échec peut s'expliquer par différentes raisons : la première étant la crise de l'emploi à laquelle nous faisons face depuis plusieurs décennies, la seconde étant les idées reçues des recruteurs face au handicap. En effet, afin de remplir leurs obligations d'une manière ou d'une autre, les entreprises du secteur privé font de plus en plus appel au milieu protégé pour leur permettre d'atteindre leurs quotas. Ils délèguent donc l'emploi de travailleurs handicapés à des structures spécialisées plutôt que d'en faire une politique d'intégration.

De plus, les qualifications professionnelles des travailleurs handicapés sont moindres par rapport au reste de la population, ce qui entraîne, de fait, une employabilité limitée à leur égard. Par ailleurs, les employeurs invoquent le fait que la nature des emplois et des activités changent, ce qui nécessite de nouvelles compétences et impliquent également une intensité de travail et une productivité accrues. En effet, dans un contexte où le chômage est croissant et où le marché du travail est en perpétuelle évolution, la place pour un travailleur handicapé est difficile à trouver ceci, en particulier en raison des mentalités des employeurs liées au handicap. En effet, un travailleur handicapé est souvent perçu comme une personne qui va demander plus de temps pour être formé ou monopoliser du temps pour agencer un poste de travail adapté à la personne, par exemple.

Cette question de la représentation du handicap par les employeurs et par extension, leur vision des travailleurs handicapés, a été étudiée à l'inverse par John Kabano et Ann M. Beaton dans leur article *le Marché du travail vu par des personnes ayant des incapacités : une étude de leurs représentations*

---

<sup>7</sup> Alain Blanc, *Les Apories de la discrimination positive*, in *Les Processus discriminatoires des politiques du handicap*, Presses Universitaires de Grenoble, 2014.

*sociales*<sup>8</sup>. Au travers d'entretiens, ils interrogent différents travailleurs handicapés au sujet de leur représentation du monde du travail, du type de candidats qu'ils imaginent être « idéal » pour un employeur et leur possibilité de correspondre à ces mêmes critères, en tant que personne ayant des incapacités. Ce qui ressort de ces entretiens est que l'embauche pour les personnes en situation de handicap relève de la chance : « il faut croire fortement à la chance avant d'entreprendre des démarches de recherche d'emploi et d'autre part, [...] la personne n'a aucun contrôle sur ce qui se passe sur le marché du travail ». Par ailleurs, ils décrivent leurs expériences dans le domaine du travail comme similaires à celles qu'ils peuvent vivre dans la société. En ce qui concerne le processus de sélection, dans le cadre d'un entretien d'embauche, la plupart des personnes interrogées considèrent que, malgré l'entretien, leur candidature est évincée d'emblée. Au fil des entretiens, les deux auteurs s'aperçoivent que les personnes interviewées ont une idée du résultat de l'entrevue avant même qu'elle commence. Il est alors question de la représentation des personnes ayant des incapacités sur le marché du travail et les employeurs.

Les a priori étant souvent partagés des deux côtés, il n'est pas rare de voir certains travailleurs reconnus handicapés par la MDPH le cacher auprès de l'employeur potentiel. C'est ce que soulignent J. Kabano et A. M. Beaton : « Afin d'être acceptées sur le marché du travail, [les personnes en incapacité] élaborent des stratégies qui finalement les désavantagent, par exemple cacher leur incapacité, minimiser leurs besoins d'aménagement afin de ne pas déplaire à l'employeur. »

Ce qui ressort de l'article de J. Kabano et A. M. Beaton est notamment l'impuissance des personnes en incapacité sur leur quotidien, tel que la recherche d'un emploi ou le fait de conserver son emploi. Cette vision fait écho à celle de Bernard Vallerie dans l'article *Aider au développement du pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap*<sup>9</sup> où il souligne que « le modèle de l'expert [...] a représenté une référence très présente dans l'organisation des interventions auprès des personnes en situation de handicap ». L'auteur encourage donc les professionnels à changer de posture et à rendre les personnes en situation de handicap en capacité d'agir, le premier niveau étant la prise en compte du point de vue des personnes en situation de handicap. Ceci s'inscrivant dans la valeur de « la dignité intrinsèque de la condition humaine et de la valeur irréductible de l'expérience personnelle de chaque être humain, quelles que soient ses caractéristiques particulières, ses différences ou ses carences » (Le Bossé, 2008). Ainsi, il est bien question de laisser la possibilité à chacun de réfléchir sur sa condition, les difficultés rencontrées et de trouver des solutions adaptées. Même si le handicap est reconnu par des professionnels, que les personnes en situation de handicap sont souvent très encadrées de professionnels, ils n'en sont pas moins experts de leur quotidien.

---

<sup>8</sup> John Kabano et Ann M. Beaton, *le Marché du travail vu par des personnes ayant des incapacités : une étude de leurs représentations sociales*, in *Revue Développement humain, handicap et changement social*, 2011

<sup>9</sup> Bernard Vallerie, *Aider au développement du pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap*, in *la Nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, I.N.S.H.E.A, 2010

Ainsi, développer les concepts d'empowerment ou de développement du pouvoir d'agir implique de repenser profondément les rôles de chacun, en particulier ce que B. Vallerie appelle « la hiérarchie de la prétendue supériorité des connaissances ». Il s'agit, par ailleurs, de revoir les représentations mentales des différentes parties prenantes, de manière à ce que chacun puisse s'emparer de son rôle de façon constructive, sans empiéter sur le pouvoir d'agir d'un individu.

Comme nous avons pu le voir au cours de notre exposé, le développement du pouvoir d'agir peut prendre différentes formes et s'appliquer à différents types de publics. Nous allons à présent nous intéresser à la faisabilité de son application au sein d'une entreprise, au travers de notre étude de cas : l'entreprise UtopiHa.

## II. Le cas spécifique de l'entreprise adaptée UtopiHa

### A. UtopiHa, une réalité économique au service d'un projet social

La devise d'UtopiHa est « *s'occuper des Hommes, de la Terre et partager équitablement* ». Celle-ci formalise à la fois ses valeurs et sa mission, au service de ses salariés et du développement durable et local. Le choix du nom « UtopiHa » a émergé lors de la définition des valeurs de l'entreprise. Il a, bien évidemment, pour racine le mot « utopie » inventé par Thomas More en 1516 pour désigner la société idéale qu'il décrit dans son œuvre *Utopia*<sup>10</sup>. Ce néologisme est ensuite repris par différents écrivains, notamment, François Rabelais dans *Gargantua*<sup>11</sup> en 1534 qui dépeint l'utopie comme une communauté d'individus vivant heureux et en harmonie. C'est cette image qu'a voulu incarner l'équipe d'UtopiHa, lors du choix de ce nom.

Par ailleurs, le « H » en majuscule représente l'aspect humain qui habite l'entreprise. Il représente à la fois la volonté de garantir le bien-être au travail de chacun, ainsi que la mission d'UtopiHa en tant qu'entreprise adaptée (EA) d'employer des travailleurs handicapés.

Une entreprise adaptée est une entreprise à part entière qui a les mêmes redevabilités au regard de la législation et le même souci de rentabilité qu'une entreprise classique, du milieu ordinaire. En effet, le modèle économique d'une EA est bien similaire à celui d'une entreprise classique puisqu'elle doit s'autofinancer à 80%. La principale différence réside dans le fait qu'une EA doit respecter un quota d'emploi de 80% minimum de travailleurs handicapés à des postes de production. Ces personnes reconnues travailleurs handicapés sont orientées par la MDPH et ont accès à des conditions adaptées à leurs besoins. De ce fait, les EA bénéficient, à leur tour, d'aides au poste allouées par la Direccte (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) pour compenser l'accompagnement de l'entreprise envers les salariés et les conséquences du handicap sur le travail effectué. La Direccte est une instance de contrôle, elle veille au respect des dispositions du code du travail, par l'intermédiaire de l'Inspection du travail.

Pour ce faire, un Contrat d'Objectifs Triennal (COT) est signé entre l'entreprise et la Direccte ; celui-ci vaut agrément. Il s'agit d'une convention préalable indispensable à la

---

<sup>10</sup> Thomas More, *l'Utopie ou le Traité de la meilleure forme de gouvernement*, 1516

<sup>11</sup> François Rabelais, *Gargantua*, 1534

création de toute entreprise adaptée et qui garantit son statut. Tous les trois ans, l'entreprise est évaluée par les services de l'Etat, au regard des objectifs du contrat à échéance. Ce COT permet notamment aux EA d'émettre des attestations d'unité bénéficiaire à leurs clients afin d'attester le recours à un contrat de fournitures, de sous-traitance ou de prestation de service. Elles permettent aux entreprises de plus de 20 salariés ne remplissant pas l'objectif des 6% de travailleurs handicapés de réduire la taxe due à l'Agefiph (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées). L'Agefiph collecte les contributions des entreprises de 20 salariés et plus ne remplissant pas les obligations légales. Elle se charge, par ailleurs, d'accompagner les personnes handicapées et les entreprises dans leurs démarches liées à l'emploi ; ainsi que de nouer et d'animer des partenariats afin d'amplifier les politiques publiques en faveur des personnes handicapées.

Au travers de la loi relative à l'Avenir professionnel du 5 septembre 2018, quelques éléments sont amenés à évoluer d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2020. En effet, l'un des objectifs de cette loi étant de favoriser l'emploi des travailleurs handicapés dans le milieu ordinaire, elle réforme l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH). Ce qui change pour les entreprises du milieu ordinaire :

- La déclaration devient obligatoire pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille
- Le taux d'emploi, fixé aujourd'hui à 6% sera revu tous les 5 ans à la hausse

Ce qui change pour les EA :

- L'obligation d'employer au moins 55% de salariés handicapés au sein de l'effectif global de l'entreprise
- L'apparition de CDD Tremplins pour proposer à des personnes handicapées volontaires de bénéficier, dans le cadre d'un parcours limité dans le temps, d'une expérience professionnelle, d'une formation qualifiante et d'un accompagnement renforcé et individualisé, de manière à définir un projet professionnel.
- Le COT devient le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), en vue de simplifier les conditions d'agrément et de conventionnement et pour une meilleure lisibilité des actions menées en faveur de travailleurs handicapés éloignés du marché du travail.

Dans ce contexte, UtopiHa sera amenée à être d'autant plus actrice dans le soutien, l'identification et la consolidation du projet professionnel de ses salariés en situation de handicap. En effet, il s'agit d'un des objectifs d'une EA : l'accompagnement des travailleurs



handicapés à la réalisation de leurs projets professionnels, dans l'entreprise elle-même, ou en dehors avec d'autres employeurs.

Par ailleurs, l'apparition des CDD Tremplins, aujourd'hui circonscrits à un nombre d'EA s'étant portées volontaires pour expérimenter ce procédé, pourra être élargi ultérieurement. Ceci sera à intégrer dans le fonctionnement d'UtopiHa et impliquera peut-être une modification de l'organisation, en particulier au regard de la gouvernance partagée qui serait, en partie formée de membres temporaires.

Historiquement, l'entreprise SMAP (Société Multi Activités Professionnelles), située à Vaux-le-Pénil (Seine-et-Marne) assurait des activités d'entretien d'espaces verts, de fonderie et de conditionnement/reconditionnement de fournitures du bureau.

En 2014, un changement de direction s'opère, lors duquel une activité de collecte et tri de déchets de bureau est intégrée à la structure. L'entreprise devient franchisée du réseau ELISE, composé d'entreprises adaptées et d'entreprises d'insertion. Implantée sur tout le territoire national, elle compte 39 entités en métropole et 1 entité à la Réunion. Son périmètre d'activité en termes de collecte se situe sur les départements de l'Essonne, la Seine-et-Marne, le Val de Marne et le tiers sud-est de Paris.

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 39 salariés, elle a réalisé, en 2018, un chiffre d'affaire de 1 830 000 €. Elle a actuellement le statut de SASU (Société à Action Simplifiée Unipersonnelle) et prévoit une transition vers un statut SAS-Scop (Société par Actions Simplifiée – Société Coopérative et Participative) pour l'année 2020.

Cette activité de gestion des déchets permet à la fois d'élever les qualifications du personnel et d'inscrire l'entreprise dans une démarche de réparabilité et de développement durable.

En 2016, l'entreprise change de nom pour s'appeler UtopiHa et se recentre sur ses fondamentaux : l'activité de fonderie à la fois marginale et génératrice de pollution est abandonnée, elle est remplacée par un atelier de réparation de matériel récupéré lors de la collecte de déchets. Par ailleurs, l'entreprise polarise son activité sur le tri et la collecte des déchets.

Engagée dans la réduction des déchets, UtopiHa est approchée par la start-up rennaise Newcy qui développe sur sa région un concept de gobelets lavables compatibles avec les machines à café automatiques. Dans le cadre de son développement commercial en Ile-de-France, Newcy était à la recherche d'une entreprise adaptée ou d'un ESAT où y installer une station de lavage

pour y traiter les gobelets collectés sur la région. UtopiHa est donc devenue la station de lavage et l'opérateur de collecte de gobelets pour l'Ile-de-France en décembre 2018.

Ce démarrage se fait de manière assez chaotique puisque la méthode appliquée sur la région rennaise est difficilement duplicable à l'Ile-de-France, les volumes de gobelets à laver étant bien plus conséquents. De nombreux ajustements sont donc nécessaires afin d'apporter une prestation de service satisfaisante aux clients de Newcy mais aussi des conditions de travail convenables pour les personnes travaillant sur cette activité au sein d'UtopiHa.

Afin de diversifier ses activités et d'investir un domaine qu'elle juge d'avenir et porteur de sens, UtopiHa a lancé un projet de ferme permacole qui sera porté par l'association les Jardins BiotopiHa. Les objectifs du projet sont les suivants :

- Créer des emplois pérennes et non délocalisables
- Participer à l'insertion professionnelle pour des personnes en situation de handicap
- Atteindre l'équilibre financier par la production
- Proposer des produits sains et abordables
- Accueillir des bénévoles
- Proposer des ateliers et des projets pédagogiques
- Développer une étude en open source, accessible à tous
- Renforcer les structures locales et les circuits courts

L'association est actuellement en attente d'une réponse de la Préfecture concernant l'autorisation d'exploiter. En effet, les effectifs de l'association ne comptant pas d'exploitant agricole, il est nécessaire de passer par une commission spécifique. La réponse devrait être rendue à la fin de l'année 2019 permettant ou non le démarrage du projet.

Au cours de l'élaboration du projet, UtopiHa a été contactée par la Direccte afin d'envisager un potentiel rassemblement avec une association de Seine-et-Marne, la Main Verte, dont les membres du Conseil d'administration souhaitent partir. Cette association œuvrant dans le domaine des espaces verts et du maraichage, elle est agréée entreprise adaptée et engagée dans une démarche d'entreprise apprenante. Le rapprochement entre les entités d'UtopiHa, des Jardins BiotopiHa et de la Main Verte semble donc avoir tout son sens, en particulier dans une vision globale de mise en place d'un projet de territoire.

Par ailleurs, UtopiHa se trouve face à un changement majeur dans sa gouvernance avec le départ à la retraite du directeur général au printemps 2020. Le poste de direction générale sera donc assuré par un membre de l'équipe encadrante, déjà désigné. Les responsabilités endossées par l'ancien directeur général seront assumées par la totalité des membres de l'équipe encadrante : la vision stratégique, les investissements, la gestion courante, etc. Dans un souci de transfert progressif du pouvoir et de répartition de la prise de décision, il a été décidé, courant 2017, d'inscrire l'entreprise dans la gouvernance partagée.

## B. La transmission d'un projet à tous les salariés ?

Dans un souci de transfert des responsabilités et avec l'idée de mettre en place une organisation permettant la transmission de l'entreprise aux salariés, l'équipe encadrante d'UtopiHa s'est tournée vers la mise en place de la gouvernance partagée au sein de l'entreprise.

La gouvernance partagée repose sur le modèle de la sociocratie et de l'holocratie. Dans la sociocratie, l'idée fondamentale est de créer une gouvernance qui permette à l'entreprise de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser et se réorganiser au gré des personnes la constituant et des événements rencontrés. Ce concept a été imaginé par Gerard Endenburg, dans les années 1970, lorsqu'il prend la direction de l'entreprise familiale et constate les conflits permanents au sein du comité d'entreprise. Il décide alors de stopper le développement économique de l'entreprise pour se consacrer à l'amélioration de l'organisation. La sociocratie amène notamment la notion de décision par consentement, il s'agit de trouver une autre méthode de prise de décision que celles couramment appliquées, comme le consensus où tous les participants prennent une décision unanime. Le consentement repose sur le fait qu'aucun membre n'oppose d'objection raisonnable à la proposition formulée. Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition à l'étude ou l'élimine complètement. L'objection permet alors une identification des limites qui deviennent les conditions de réalisation de la proposition.

L'holocratie, quant à elle, a vu le jour au début des années 2000. Elle a été développée par Brian Robertson, à la tête d'une entreprise de production de logiciels. L'idée étant de mettre en place des mécanismes de gouvernance plus efficaces au sein de son entreprise, il s'est appuyé sur des méthodes telles que la méthode « agile » ou la méthode « getting things done » qui aborde la gestion des priorités quotidiennes.

L'intelligence collective est l'un des concepts essentiels de l'holocratie car il s'agit d'allier les connaissances et compétences d'une communauté pour avancer vers un but commun.

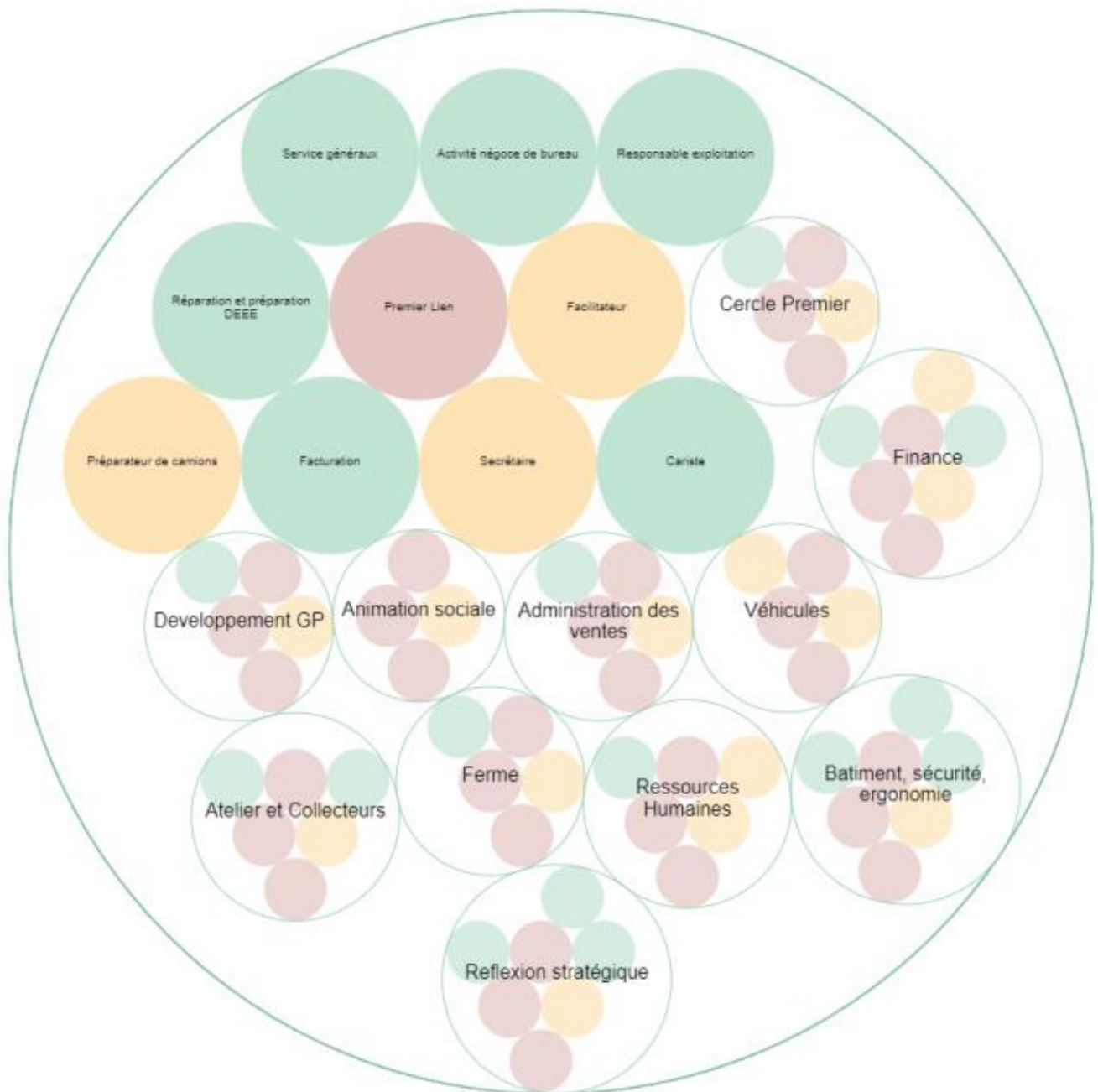


Figure 1 : Schéma organisation UtopiHa, Logiciel HolaSpirit

Afin d'illustrer nos propos, nous avons choisi le schéma organisationnel d'UtopiHa représentant les cercles de décision différenciés par thématiques, les rôles occupés au sein de l'entreprise, certains intègrent des cercles, d'autres non, en haut du schéma. D'une manière générale, plusieurs personnes peuvent occuper le même rôle (cariste) et inversement, une seule personne peut avoir plusieurs rôles. Chaque cercle compte au maximum quatre personnes, pourtant, certains cercles comptent jusqu'à sept rôles.

Ainsi, la gouvernance partagée et l'éducation populaire partagent des principes fondamentaux comme le partage du pouvoir de décision et de responsabilité, ou encore le rassemblement d'une communauté autour d'un objectif commun.

Comme le schéma représentant une organisation en holacratie l'indique, la gouvernance partagée implique une structuration en cercles de décision. Au sein d'UtopiHa, le « cercle premier » est l'organe de décision majeur statuant sur des questions à la fois opérationnelles et stratégiques pour l'entreprise.

Des cercles thématiques composés par des membres du cercle premier ainsi que certains membres de l'équipe globale ont également cours pour des sujets tels que les ressources humaines, les finances, l'exploitation, le développement commercial, etc. Les décisions se prennent de manière collégiale et par consentement, selon le principe amené par la sociocratie.

Des rôles sont également définis en fonction des besoins de l'entreprise, ceux-ci sont pris en charge par une personne. Une même personne peut endosser différents rôles, par exemple, un rôle de direction générale et un autre de chef de projet – développement d'une activité. Chaque rôle intègre les tâches qui doivent être effectuées et ses redevabilités. Ceci permet d'établir un contour de ce rôle et de lui affecter un périmètre d'action, c'est-à-dire, quelles sont les responsabilités que ce rôle peut prendre et jusqu'où elles vont.

La participation à un cercle peut se décider, de fait, en fonction du rôle endossé par une personne ou par son envie de participer aux décisions liées à une thématique spécifique. En effet, la personne endossant le rôle de Directeur Administratif et Financier se verra, de fait, attribuer une place dans le cercle traitant des finances. En revanche, n'importe quel salarié qui le souhaiterait peut prendre part au cercle relatif aux animations.

Ainsi, ce type d'organisation a pour objectif de responsabiliser et d'autonomiser les salariés puisqu'il leur donne un champ d'action où ils peuvent être autonome. Cependant, cette organisation ne signifie pas que chaque personne se retrouve seule face à ses responsabilités à partir du moment où elle se voit attribuer un rôle. L'intelligence collective prime et il est toujours possible de faire appel à ses collègues, comme dans n'importe quelle entreprise. Il n'est pas non plus question, à partir du moment où la gouvernance partagée est instaurée, de discuter chaque détail de l'entreprise au sein d'un cercle. C'est en ce sens qu'il est important de bien mesurer et appliquer le périmètre de responsabilités qui va de pair avec le rôle.

Lors de la mise en place de la gouvernance partagée au sein d'UtopiHa, l'un des objectifs était de ne plus faire porter les sujets structurants de l'entreprise sur une personne mais bien sur un collectif. Le responsable légal reste le même, du fait du statut juridique de l'entreprise, cependant, en interne, la responsabilité est répartie sur un groupe de salariés, identifiés à UtopiHa comme les encadrants.

Les encadrants, au sein de l'entreprise, sont aujourd'hui au nombre de six : le directeur général, la directrice générale adjointe, la directrice administrative et financière, le directeur commercial, le responsable d'exploitation et l'assistante administrative. Les compétences et les connaissances des membres de l'équipe sont relativement disparates, ce qui permet de favoriser la créativité dans les propositions formulées. En effet, les sensibilités de chacun étant différentes, la prise de position face à un sujet ne sera pas la même pour chacun et elle pourra faire émerger des idées nouvelles.

Le second objectif de la mise en place de la gouvernance partagée était de préparer la transmission de l'entreprise aux salariés, en vue du départ à la retraite, au printemps 2020, du directeur général. Cette transmission passe également par le changement du statut de l'entreprise en Scop.

Une Scop est une société coopérative dont les salariés sont associés majoritaires. Elle peut être créée dans tous les secteurs d'activités et certaines professions libérales réglementées. Les salariés sont associés majoritaires, ils détiennent 51% du capital social de l'entreprise et 65% des droits de vote. Ils élisent le dirigeant, si celui-ci est rémunéré ; il est assimilé à un salarié. Au conseil d'administration, le droit de vote n'est pas proportionnel à la part de capital détenu par le sociétaire, une personne a une voix, indépendamment de sa position dans l'entreprise, également.

L'Alliance coopérative internationale, ONG fondée en 1895, est l'organe représentant les coopératives du monde entier, elle a défini sept principes coopératifs, dont sont issues les sept principes coopératifs nationaux :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous
- Le pouvoir démocratique exercé par les membres
- La participation économique des membres
- L'autonomie et l'indépendance
- L'éducation, la formation et l'information
- La coopération entre les coopératives
- L'engagement envers la communauté

Derrière ces principes, on peut deviner, en filigrane, les notions de solidarité et de responsabilité se dessiner. En effet, au travers de l'exercice du pouvoir démocratique, les sociétaires porteront ensemble la responsabilité de l'entreprise en ce qui concerne les décisions prises lors des assemblées générales. La solidarité est donc de mise entre les sociétaires afin d'avancer ensemble sur un projet commun mais également entre les coopératives elles-mêmes qui contribuent à renforcer le tissu coopératif tant sur le plan local que national.

Afin de permettre à chacun de prendre part à ce projet et de pouvoir décider en conscience, la transparence et la communication doivent être les maîtres mots de l'équipe dirigeante. En effet, la question de l'assimilation de l'information par l'ensemble des sociétaires est essentielle, en particulier lorsqu'il est question d'intégrer des salariés handicapés au sein du sociétariat.

Comme nous avons pu le voir précédemment, les effectifs d'UtopiHa sont en partie composés de personnes en incapacité psychique ou mentale. Il s'agit donc de bien clarifier le projet auprès de tous et les responsabilités qui incomberont aux potentiels sociétaires, l'idée étant de rendre l'information la plus complète et claire possible, de manière à rendre chaque salarié en capacité de décider s'il souhaite ou non prendre part à ce projet.

L'accès au sociétariat de la part des salariés entraîne la question de la double qualité qui s'appliquera automatiquement parmi les salariés-sociétaires. En effet, au-delà de comprendre le projet auquel on prend part, il est nécessaire d'appréhender la place et le statut que l'on sera amené à occuper ainsi que l'alternance fréquente que cette double qualité entraînera. Dans les différentes actions et prises de positions qu'il aura à effectuer, le salarié-sociétaire devra donc

se poser la question de la qualité qui est sollicitée. Par exemple, lors d'une assemblée générale, le sociétaire doit réfléchir pour le bien de l'entreprise et non pas en tenant compte de sa position de salarié ou de l'impact sur son service, en particulier.

Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la possibilité des personnes, faisant l'objet de mesures de justice entraînant la mise sous tutelle ou curatelle, d'intégrer le sociétariat d'une Scop. En effet, il s'agit de salariés déclarés « non capables juridiquement », qu'en est-il de leur place dans une Scop ?

La tutelle, comme la curatelle, sont des mesures judiciaires, temporaires, destinée à protéger une personne majeure et tout ou partie de son patrimoine, si elle n'est plus en état de veiller sur ses intérêts. La tutelle est la mesure la plus contraignante. Elle s'applique à toute personne majeure ayant besoin d'être représentée pour les actes de la vie civile pour des raisons d'altération des facultés mentales ou parce que la personne est physiquement dans l'incapacité d'exprimer sa volonté.

C'est le juge des tutelles qui statue sur la mise sous tutelle d'une personne, la mesure s'adaptant au niveau d'incapacité de la personne en question. Il attribue le ou les tuteurs, en général, un proche de la personne à protéger. Sinon, il s'agit d'un professionnel appelé mandataire judiciaire à la protection des majeurs. Ce dernier est rémunéré par la personne à protéger.

De fait, une personne sous tutelle ne peut pas prendre de parts dans une Scop, puisqu'elle est amenée à engager une partie de son patrimoine dans le capital de l'entreprise, ce que ne lui permet pas son statut.

Pour les personnes sous curatelle, la réponse est moins catégorique car aucun texte de loi n'aborde ce sujet spécifiquement. Cependant, la mise sous curatelle est moins contraignante et la personne bénéficiaire a la possibilité d'engager des sommes d'argent, avec l'approbation du curateur, si son patrimoine n'est pas engagé.

Il est, par ailleurs, à noter que la mesure de mise sous tutelle ou curatelle est temporaire et limitée à 5 ou 10 ans, selon le niveau d'incapacité de la personne.

Les effectifs d'UtopiHa sont composés d'une majorité de personnes en situation de handicap, y compris sous tutelle ou curatelle. La gouvernance partagée est actuellement pratiquée par le « cercle premier » et n'est pas encore réellement étendue à l'ensemble de l'entreprise. Par



manque de temps mais également de méthode, des tentatives ont vu le jour mais n'ont pas perduré. Un constat a également été fait concernant l'ampleur de la tâche, il s'agit d'inculquer de nouveaux réflexes d'entreprise libérée à des personnes qui n'en ont pas l'habitude.

Cependant, il y a bien, au sein de l'équipe, la volonté de permettre à chaque salarié qui le souhaiterait de participer à la vie de l'entreprise au travers de la gouvernance partagée. Il y a, derrière cette volonté, l'idée que la gouvernance partagée peut être un levier vers l'émancipation pour des personnes qui, dans leur vie quotidienne, sont difficilement autonomes.

### III. Participer à un projet commun d'entreprise

Il est important de s'interroger sur les raisons qui poussent UtopiHa à adopter un mode de gouvernance participatif et quelles en sont les attentes. S'agit-il de faire participer les salariés ? De leur permettre d'intégrer les organes décisionnels de l'entreprise ? Quels en seraient les intérêts pour l'entreprise ? Pour le collectif « salariés » ? Pour chaque individu ?

#### A. La Scop : un outil de la gouvernance partagée pour la pérennisation d'un projet

Au sein d'UtopiHa, la gouvernance partagée apparaît comme le moyen adapté pour répondre aux enjeux actuels auxquels elle fait face, entre autre la flexibilité dans un domaine d'activité concurrentiel et en pleine mutation. Par ailleurs, il s'agit d'un outil performant pour faire évoluer les projets en cours dans l'entreprise puisqu'elle permet de définir le périmètre d'action d'un rôle ou d'un cercle et de lui laisser l'autorité nécessaire pour avancer en autonomie.

Afin d'appréhender les enjeux et d'apprécier les ressentis des salariés de l'entreprise, nous avons réalisé des entretiens auprès de quatre salariés de l'entreprise : deux cadres, membres du cercle premier, dont le directeur général et deux agents de production, l'un chef d'atelier, l'autre collecteur. Nous avons également contacté un dirigeant de SCIC – EA, située en Alsace et un dirigeant de Scop – EA, située en Midi-Pyrénées.

En ce qui concerne les entretiens réalisés en interne, il ressort dans trois d'entre eux que la Scop est à la fois un outil pour transmettre l'entreprise et pour asseoir la gouvernance partagée. En effet, lors des assemblées générales, les sociétaires-salariés auront, de manière périodique, à voter pour le président et/ou le directeur général. C'est donc le collectif qui élit la personne qu'il juge le mieux le représenter, en ce sens, le projet de l'entreprise est pérennisé par ce dispositif.

En ce qui concerne le lien étroit entre gouvernance partagée et Scop, nous pouvons, par ailleurs, citer Paul, le directeur général : « *la Scop devient une conséquence de la gouvernance partagée et pas l'inverse. Le projet de Scop était à l'origine, la gouvernance est arrivée ensuite et finalement, la gouvernance partagée a pris le dessus sur la Scop* ». Gaëlle, membre du cercle premier et Didier, chef d'atelier, partagent ce point de vue et pensent que la Scop est

un moyen pour la gouvernance partagée de prendre un peu plus ancrage dans le mode de fonctionnement et de décision d'UtopiHa.

Même si la gouvernance partagée semble être bien instaurée au sein de l'entreprise, le fonctionnement reste encore à clarifier pour l'ensemble des salariés, en effet, dans son entretien, Eric, collecteur résume la gouvernance partagée de la façon suivante : « *C'est quand il y a toutes les grandes personnes. En gros, c'est quand y'a tous les gens des bureaux* ». Nous pouvons facilement imaginer que cette représentation est aussi valable pour d'autres salariés d'UtopiHa. De plus, ceci peut être étayé par un exemple qui s'est présenté récemment dans l'entreprise. Benoît, l'un des salariés reconnu travailleur handicapé, a sollicité un entretien avec l'ensemble des membres du cercle premier. Lors de cet entretien, il a fait part de son cheminement actuel concernant le fait qu'il ne souhaitait plus être reconnu travailleur handicapé et qu'il était soutenu par le personnel médical, en ce sens. L'une des raisons de cet abandon de statut est de pouvoir intégrer l'équipe administrative, à son sens, ceci ne pouvait être possible que s'il n'était pas reconnu travailleur handicapé. Il y a bien là, une question à se poser quant à la lisibilité de l'organisation en interne. En effet, par volonté de limiter au maximum les rapports hiérarchiques entre les cadres et les salariés de l'entreprise, la structuration de l'entreprise est très implicite, voire invisible. Il y a bien une différenciation entre les membres de l'équipe administrative et ceux de l'équipe de production, c'est la seule composante visible, aujourd'hui.

Didier, dans son entretien, souligne d'ailleurs « *la gouvernance partagée, ici, j'ai l'impression que ça marche à merveille* », il met cependant en garde : « *Il faut quand même un organigramme, une hiérarchie* ». Selon lui, c'est ce qu'il manque encore à UtopiHa. Effectivement, il y a au sein d'UtopiHa et au travers de la gouvernance partagée, une volonté de ne pas créer une entreprise hiérarchique avec des échelons à gravir pour avoir la possibilité d'être entendu et écouté. En revanche, il existe bien une structure organisationnelle avec des rôles pris en charge par les différents membres de l'équipe. Cette structure doit être formalisée et connue de chacun afin de créer des repères. En effet, dans une EA, il est important de créer une identité commune dans laquelle chacun peut se retrouver.

Par ailleurs, il y a, au sein d'UtopiHa, l'idée que le lieu de travail peut être un lieu d'épanouissement et un vecteur d'émancipation. En effet, c'est par le « faire » qu'on avance dans l'estime de soi et dans la revalorisation de ses capacités. Cette idée revient notamment dans le discours de Paul : « *l'entreprise n'est pas forcément un lieu de contrainte et*

*d'obligation. Ça peut être un lieu d'épanouissement, d'avancement et permettre de rendre les gens plus heureux dans leur futur grâce à l'entreprise, c'est géant ».*

Selon M-H Bacqué et C. Biewener, la première dimension dans le processus d'empowerment réside dans la construction d'une image positive de soi. L'entreprise est un lieu où cette construction peut s'effectuer car elle permet de mettre les individus en action, de créer du lien social, de reprendre confiance en ses compétences, si besoin. En ce sens, elle permet d'acquérir une conscience critique par rapport à sa situation et d'amener vers la deuxième dimension de l'empowerment, à savoir la dimension interpersonnelle où s'opère la distinction entre la capacité « d'agir avec » et celle « d'agir sur ».

L'empowerment est bien au cœur du projet de transition vers la Scop, puisqu'il est question de rendre les salariés-sociétaires acteurs de leur vie au travail. En effet, ils posséderont une partie de l'entreprise et participeront aux décisions pour celle-ci. Cet aspect-là a bien été perçu par l'ensemble des personnes interrogées puisqu'elles ont mentionné le basculement de salariés à acteurs et décideurs pour ceux qui souhaiteraient intégrer le sociétariat. Didier, mentionne, de plus, que cela « *permettra à tous d'être responsable de son travail, de s'impliquer davantage [...], ça impliquera tout le monde* ».

Cependant, cette vision peut être relativisée par celles des dirigeants de SCOP et SCIC EA. En effet, au cours de notre entretien, David Testet, gérant de l'entreprise DiverCity à Toulouse a bien insisté sur le fait que la structure est une entreprise adaptée avant d'être une Scop. La vie coopérative n'est pas le moteur de l'entreprise, elle représente d'ailleurs une part infime de la vie de l'entreprise. DiverCity s'est créée en Scop afin de faire la différence sur un marché concurrentiel, celui de la prestation de services et dans l'objectif de capter des financements. Un comité de direction a été mis en place et une assemblée générale a lieu chaque année. Pour David Testet, rien de ce qui a été mis en place dans le cadre de la Scop n'aurait pas été fait dans un autre contexte.

L'accès au sociétariat s'effectue par cooptation de la part de sociétaires déjà en place. Il n'y a pas de réelle velléité de la part de l'entreprise à développer son sociétariat davantage qu'il ne l'est actuellement. Dans ce cas précis, la Scop n'a donc pas été un terreau favorable à la mise en place d'une hiérarchie un peu plus horizontale ou à une gouvernance participative.

En ce qui concerne la SCIC Solivers, l'entretien a eu lieu avec Pierre Hoerter, président de la structure. Cette SCIC est composée de trois structures du droit commun et de quatre EA, elle a été créée afin de relier ces entreprises qui partageaient les mêmes valeurs mais pas les

mêmes activités, l'objectif étant de « *donner de la démocratie dans les idées autour de l'objet social* ». En tant qu'entreprise apprenante, Solivers dispose, en interne, de spécialistes de la didactique professionnelle qui créent des outils de développement, de suivi, d'accompagnement de parcours.

Lors de la création de la SCIC, des groupes de travail avec l'encadrement a été réalisé, afin de définir ensemble les valeurs de l'entreprise, rendre le projet plus palpable et partagé par tous. Des questions autour de la gouvernance ont été abordées « *sans pour autant tomber dans de l'entreprise libérée* ». Au travers de cette remarque, on comprend aisément qu'il n'est pas question de remettre en cause les fondamentaux de l'entreprise classique mais plutôt de les adapter à un système un peu plus démocratique.

Une différence notable a pu être observée dans ce passage de plusieurs entités à la SCIC, c'est celle de l'appartenance à l'entreprise. Comme le souligne Pierre Hoerter, « *on fait partie d'un même projet sur un même territoire, on participe au développement chacun dans son métier à quelque chose qui est plus grand et plus vaste que le métier même et que le positionnement commercial* ». Grâce à ce sentiment d'appartenance, il a été possible de rassembler des salariés de structures différentes sous la même coopérative globale ainsi que de développer le dialogue entre les salariés et sur des sujets plus structurants pour l'entreprise, comme l'impact sur le territoire, par exemple.

En somme, ces deux coopératives fonctionnent de manière démocratiques et favorisent la transparence dans leurs échanges avec les salariés ainsi qu'avec leurs partenaires extérieurs. La différence entre UtopiHa et ces entreprises repose bien sur la mise en place de la gouvernance partagée. En effet, malgré les principes coopératifs, il est tout à fait possible de créer une coopérative pyramidale qui ne laisse que très peu d'espace à ses salariés.

Dès lors, il est évident que la vie de la Scop à UtopiHa, reposera sur la bonne mise en application de la gouvernance partagée et de son déploiement plus large au sein de l'entreprise. Cependant, il est parfois difficile de mobiliser les salariés autour de sujets plus ou moins en lien direct avec leurs occupations journalières. Plusieurs interrogations se posent : comment susciter l'intérêt des salariés à des sujets parfois abstraits? Comment faire vivre la vie coopérative tout au long de l'année? Comment faire en sorte que les instances de participation ne soient pas de simples lieux de pédagogie ?

## B. La gouvernance partagée en tant que vecteur de développement du pouvoir d'agir pour des personnes en situation de handicap

Le sujet n'est pas ici de forcer les personnes qui ne le souhaiteraient pas à participer à la vie de l'entreprise d'une quelconque façon. Cependant, en tant qu'entreprise adaptée, UtopiHa se doit d'accompagner ses salariés en situation de handicap vers le milieu ordinaire, ce qui suppose de leur permettre d'atteindre un niveau d'émancipation suffisant pour ce faire. Par ailleurs, de manière à poursuivre les efforts mis en place pour créer une vie dynamique dans l'entreprise et, à l'avenir, à créer une vie coopérative, il est nécessaire d'y intégrer la totalité des salariés. Cependant, en fonction des espaces d'expression et des attentes en matière de gouvernance, il sera important de définir le niveau de participation attendu de la part des salariés. Des outils afin de faciliter la compréhension des problématiques et l'expression de chacun seront donc à imaginer.

Pour ce faire, l'éducation populaire constitue un levier important. En effet, comme nous avons pu le voir auparavant, celle-ci repose sur le principe de ne pas dissocier ceux qui font et ceux qui décident. Pour cela, de nombreuses méthodes sont apparues afin de déconstruire les schémas préconçus que nous pouvons avoir et aussi de créer un climat favorable à l'écoute mutuelle et à l'émergence de processus de l'intelligence collective. Ce sont ces mêmes méthodes sur lesquelles repose la gouvernance partagée, elle est, en ce sens, vecteur d'autonomie et de prise de responsabilité pour les salariés. En effet, la détermination des rôles de chacun permet de dessiner le périmètre d'autorité et de responsabilité qui lui incombe. Ceci permet également à chaque personne de trouver sa place dans l'entreprise et de faire partie d'un écosystème. En effet, le travail de chaque salarié a un impact sur ses collègues directs mais également sur son environnement et la mission de l'entreprise au sens large. En ce sens, il est important de renforcer les relations entre les salariés afin que chacun puisse prendre conscience de son impact au sein de l'entreprise et envers ses collègues. C'est de cette façon qu'une forme de responsabilisation peut s'amorcer au niveau individuel dans l'entreprise. De ce fait, il semble plus intéressant de créer des rapports entre collègues directs ou par binômes partageant un même rôle qu'avec la hiérarchie. Cela permet de responsabiliser chaque échelon dans l'entreprise et de le rendre moins dépendant de l'aval de la direction si cela n'est pas nécessaire. A l'inverse, cette organisation implique de la direction un lâcher prise sur des décisions non structurantes qui seraient prises sans elle. Il est donc bien question d'établir une confiance entre la direction et les salariés, dans les deux sens, de manière à ce que chaque

individu puisse trouver sa place et ne se sente pas pris au piège d'une quelconque façon. En revanche, une fois l'organisation et la confiance établie, ces liens renforcés entre pairs peuvent conforter l'auto estime de chacun et sa capacité d'agir. En effet, l'idée de réaliser des tâches sans supervision de la hiérarchie mais plutôt en autonomie et avec l'aide de ses collègues peut permettre aux individus d'entrer dans la première dimension de l'empowerment.

Pour aller plus loin, nous pourrions imaginer une organisation par service entre pairs où aucun encadrant ne soit présent, sauf demande expresse de la part du service. Aujourd'hui, les collecteurs représentent la population la plus difficile à réunir autour du projet et à rassembler simplement en tant qu'équipe. Une idée, afin de retrouver de la cohésion et de leur donner plus de marge de manœuvre pourrait être d'imaginer une façon pour eux de s'auto-organiser. Dans un premier temps, en réalisant une élection sans candidat de la personne qui sera en charge d'organiser les réunions entre eux, de collecter les informations qui seront à communiquer avec le cercle premier.

Dans le cadre de l'élection, les collecteurs eux-mêmes peuvent définir les tâches, les responsabilités et le périmètre d'action de la personne élue. Ensuite, chacun vote pour la personne qu'il souhaite voir à cette place et exprime pourquoi cette personne remplirait bien ce rôle. Les voix sont comptées et les personnes qui le souhaitent, peuvent changer leur vote si des arguments apportés par d'autres leur paraissent percutants. De cette façon, la personne élue est bien celle qui est jugée légitime par le groupe. Elle devra ensuite être formée aux principes et aux outils de la gouvernance partagée, afin de pouvoir mener les réunions et gagner en autonomie à ce sujet. Il serait donc question de régler les dysfonctionnements rencontrés par eux seuls, à leur niveau et n'intervenir qu'en cas de d'impasse de leur part. Aujourd'hui, les problématiques liées aux collectes sont toujours traitées avec le responsable d'exploitation, ce qui ne met pas les collecteurs en position d'acteurs ou de sachant mais plutôt dans une position d'attente de solution.

Le sentiment d'appartenance à une communauté est, par ailleurs, une composante essentielle au développement du pouvoir d'agir chez les individus. En effet, comme le soulignent M-H Bacqué et C. Biewener, la troisième dimension de l'empowerment est celle de la portée politique et sociale. C'est l'étape lors de laquelle se pose la question de la transformation de la société dans son ensemble, au travers de l'action collective.

En ce sens, la participation à un projet global ainsi que le bien-être dans l'entreprise sont des axes majeurs pour rendre les salariés plus acteurs de leur vie professionnelle. Il est notamment

ressorti des entretiens de Gaëlle et de Didier que travailler à UtopiHa était gratifiant pour la participation à un projet global. Nous pouvons citer Gaëlle : « *ce que j'aime chez UtopiHa : mettre l'Homme au cœur de l'entreprise et se soucier de la Terre. Le fait de m'engager pour ça me motive* » et Didier : « *J'étais super content de travailler ici, je suis content d'être là et je suis content de m'impliquer dans l'activité Newcy parce que ça fait travailler des gens en situation de handicap.* » Ils trouvent, tous les deux, leur motivation dans les valeurs de l'entreprise ainsi que dans l'impact que leur travail peut avoir sur leurs collègues directs et sur le territoire, au niveau environnemental et social.

Afin de rendre la gouvernance partagée abordable par les personnes intégrant l'entreprise ou rejoignant le processus, l'entreprise a mis en place un petit parcours d'intégration. Il s'agit dans un premier temps de s'imprégner de la philosophie et des outils au travers d'un Mooc réalisé par l'Université du Nous. Ensuite, l'intégration progressive aux cercles thématiques pour mettre en pratique la théorie du Mooc et enfin, pour les encadrant une formation auprès du formateur qui suit l'équipe d'UtopiHa et l'intégration aux réunions concernant le cercle premier uniquement.

Il pourrait être intéressant de renforcer ce parcours d'intégration en organisant, par exemple des formations spécifiques aux outils de la gouvernance partagée, notamment pour les personnes amenées à faciliter des cercles. Par ailleurs, pour les salariés sensibilisés mais qui ne souhaitent pas s'engager pour un an de présence dans un cercle, la mise en place d'ateliers collaboratifs pourrait être une forme intéressante pour réfléchir à des thématiques rencontrées au travail.

Cependant, les visions quelque peu conceptuelles, comme les valeurs que porte l'entreprise, sont difficiles à appréhender par certains salariés, en particulier ceux faisant l'objet d'incapacités psychiques ou mentales. De ce fait, afin de rendre le fonctionnement de l'entreprise compréhensible et de permettre à chaque salarié de contribuer à son évolution, selon ses possibilités, des outils sont à imaginer.

Afin de mettre en place des outils adéquats, demandons-nous quel serait l'intérêt pour les salariés de participer à la gouvernance de l'entreprise ? Quel en serait l'intérêt pour l'entreprise ?

Après une étude des différents acteurs de l'entreprise, dans le cadre de la constitution de la Scop, il en ressort que l'intérêt des travailleurs handicapés pour s'impliquer serait de retrouver du lien social, de bénéficier d'une vie collective et d'être insérés. En effet, l'ambiance de



travail et l'envie qu'ils ont de venir travailler sont souvent mentionnées par les salariés, notamment au cours des entretiens annuels. Ce climat est donc à préserver et à entretenir car il peut être le terreau de la participation des salariés dans un second temps.

Pour l'entreprise, l'intérêt d'obtenir de la part du plus grand nombre des salariés, une participation, permettrait dans un premier temps de préparer la Scop pour laquelle il faudra recruter des sociétaires. Par ailleurs, il s'agirait de développer l'estime de soi et l'autonomisation des équipes. Aujourd'hui, l'équipe encadrante est très sollicitée par des demandes qui relèvent plus de la dépendance envers la hiérarchie que d'une réelle nécessité. En rendant les équipes de production plus indépendantes, l'équipe encadrante pourrait gagner en temps et en efficacité pour se concentrer sur des sujets essentiels.

Les outils qui pourraient être imaginés à UtopiHa, seraient adaptés aux typologies de handicaps rencontrés au sein des salariés, sur le modèle de l'entreprise apprenante, comme nous avons pu l'aborder avec Solivers.

Comme nous avons pu le voir précédemment, l'enjeu principal est de préserver le climat social au sein de l'entreprise. Pour ce faire, il est possible de partir de l'existant comme des temps collectifs ou formels et les rendre plus participatifs, moins informatifs. Au sein d'UtopiHa, il est possible, par exemple de profiter de la réunion mensuelle qui rassemble l'ensemble des salariés et se contente aujourd'hui de transmettre de l'information descendante et d'écouter les potentielles remontées des salariés. Celle-ci pourrait devenir un moment d'échange convivial en divisant le groupe en cinq sous-groupes afin de favoriser l'échange entre collègues.

Il serait intéressant d'instaurer systématiquement une météo des humeurs au démarrage de chaque réunion. C'est un moment systématique dans les réunions du cercle premier et duquel les membres sont familiarisés, ce n'est pas le cas pour le reste de l'entreprise. Cette météo des humeurs permet, à la fois d'afficher ses humeurs et l'état dans lequel on se trouve, d'accepter son état et celui des autres et de le prendre en considération pour la réunion qui commence. Elle a également le mérite de remettre chaque personne à égalité, quelle que soit sa position hiérarchique.

Cet outil est essentiel dans le cadre de la gouvernance partagée car il en incarne tout à fait la philosophie. L'un des fondamentaux de la gouvernance partagée est de se comporter de la même manière à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise et d'accepter les sentiments que l'on ressent et ceux des autres, ce qui n'est pas le cas dans les autres entreprises. En effet,

comme le souligne Frédéric Laloux, dans *Reinventing Organizations*<sup>12</sup>, l'humanité avance par bonds et le management également. Il met en parallèle l'évolution de l'humanité et ses besoins en termes d'organisation avec les systèmes organisationnels existants. Il définit, ainsi, quatre visions du monde, de la plus primitive à la plus évoluée qu'il calque au management. Il y a le modèle rouge, impulsif, basé sur la division du travail et la hiérarchie. La vision ambre, conformiste, produisant des processus reproductibles et reposant sur un organigramme stable. La vision orange met en avant la réussite et l'innovation, elle se fonde sur la méritocratie. Enfin, la vision verte prône l'autonomisation et met la priorité sur les valeurs de l'entreprise et le respect des parties prenantes. Selon lui, le stade suivant sera le stade évolutif, la vision opale du monde, à laquelle appartiennent les entreprises libérées.

F. Laloux compare les types d'entreprises que nous venons d'énoncer dans lesquelles, généralement, les salariés mettent un masque en arrivant au travail. Afin de plaire à un supérieur, il est de convenance d'afficher un visage conforme à l'image de l'entreprise, d'être toujours dynamique et joyeux dans une start-up, arborer une posture avenante en tant que commercial, paraître serein et sûr de soi en tant que chef d'équipe, etc. Cela conduit à un dictat du comportement formatant les salariés dans un quotidien qui ne leur ressemble pas. Dans l'état d'esprit des entreprises dites « opales », il est normal de se sentir fatigué, las, joyeux et important de l'accepter dans et en dehors du travail. Cela permet à tout un chacun de se sentir plus naturel et de comprendre encore mieux le comportement de son prochain.

Par ailleurs, ce type d'organisation, en ouvrant grand la porte à l'émotion, permet également une plus grande créativité. Elle libère la pression d'avoir à faire « bonne figure », en lien avec sa subordination. Cela permet également l'acceptation de son égo au travail en tant que personne et non plus seulement en tant que travailleur. Le salarié est perçu et accepté dans son entièreté au sein de l'entreprise. Cet aspect, est essentiel à UtopiHa, du fait des divers handicaps qui touchent ses salariés, en particulier pour les personnes souffrant d'incapacités psychiques dont les humeurs peuvent être très changeantes. En ce sens, instaurer un climat de confiance où chaque personne est entendue, écoutée et ne sera pas jugée pour ce qu'elle ressent paraît être un outil intéressant pour amorcer un dialogue dans l'entreprise et développer l'estime et l'émancipation de chacun.

Puisque nous sommes en présence de publics pour qui l'expression orale et la communication, en règle générale, ne sont pas naturelles, nous pourrions imaginer d'utiliser le dessin pour

---

<sup>12</sup> Laloux F. *Reinventing Organizations*, Les Editions Diateino, 2017

comprendre le ressenti des salariés et engager le dialogue. Cet outil pourrait notamment être utilisé pour entamer des réflexions globales au sujet de l'entreprise, du lieu de travail et du travail en lui-même. Nous pourrions envisager de proposer aux salariés de dessiner la vision de leur travail comme amorce de réflexion en commun.

Dans le cadre du passage en Scop, l'un des enjeux forts en termes de participation et d'émancipation sera la mise en œuvre des assemblées générales. Il s'agit d'un rendez-vous annuel ou semestriel au cours duquel des décisions stratégiques seront validées ou non par les sociétaires. Il s'agit donc de créer une vie coopérative en dehors de ce rendez-vous pour permettre aux sociétaires d'être actifs, en maîtrise de l'information et force de propositions. Ceci pourrait s'organiser autour d'ateliers thématiques permettant d'expliquer les problématiques rencontrées et d'y réfléchir ensemble, avant de statuer en assemblée générale.

Au travers de la Scop et de la gouvernance partagée, l'entreprise devient réellement un lieu permettant à chacun de développer son pouvoir d'agir. En effet, elle devient un lieu de responsabilisation, d'écoute et de dialogue. En ce sens, l'entreprise pourrait être un premier pas vers une citoyenneté accomplie.

## Conclusion

Au travers de notre exposé, nous avons pu comprendre le concept d'empowerment et apprécier la portée qu'il peut avoir s'il est mis en application selon les différentes dimensions qui le composent. En effet, il s'agit d'un terme qui, a été réutilisé au fil des années et parfois instrumentalisé, comme ça a été le cas dans les années 1990 où le terme empowerment faisait écho à une puissance d'agir et suppose que « quand on veut, on peut ». Il s'agit de mettre le pouvoir individuel avant tout et de ne pas prendre en compte la portée du groupe et l'influence qu'il peut avoir en termes de transformation sociale. Ce terme a d'ailleurs été abandonné par le mouvement communautaire américain parce qu'il avait été trop galvaudé, notamment au travers de son instrumentalisation néolibérale des années 1990. Il est donc important de comprendre ce terme dans sa complexité et de l'utiliser à bon escient.

En outre, lorsqu'on parle d'émancipation, il faut être vigilant à ne pas tomber dans l'écueil de la sur-responsabilisation des personnes. Les problématiques qu'elles rencontrent s'inscrivent dans un contexte bien particulier, en ce sens, considérer que tout n'est affaire que de compétence et volonté semble être une vision quelque peu simpliste du problème.

Par ailleurs, le positionnement des intervenants envers les personnes concernées est également fondamental pour leur permettre de développer leur pouvoir d'agir. Il est bien question d'accompagner les individus vers l'autonomie, de les rendre acteurs de leur vie. En aucun cas, il est question de faire « à la place » de la personne concernée ou de l'assister, posture souvent observée envers les publics défavorisés ou en situation de handicap. L'intervenant n'est qu'un facilitateur pour l'individu à se trouver en situation de capacité. L'enjeu principal dans ce processus étant l'accès au savoir des personnes concernées.

La question de l'émancipation des personnes en situation de handicap est assez peu traitée, certainement du fait de la multiplicité du handicap en tant que tel. Cependant, il s'agit, d'une part non négligeable de la population qui, bien souvent, dépend de la famille, d'institutions ou de tuteurs pour prendre en charge les affaires courantes. Il est pourtant question, au travers des différentes lois françaises, de les insérer dans la société et dans le monde du travail. Les entreprises adaptées sont un moyen développé par l'Etat pour favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap et leur permettre d'accéder au milieu ordinaire. Cependant, peut-on penser que le simple fait de travailler permet de développer son pouvoir d'agir ?

L'entreprise peut-être un lieu d'émancipation si des méthodes et une organisation sont mises en place, ceci repose, bien évidemment, sur la volonté des équipes encadrantes en place et de la direction. De ce fait, la force du projet constitue également sa faiblesse puisque l'impulsion est donnée par un groupe de personnes, en cas de renouvellement d'une partie de ce groupe, la pérennité de l'organisation peut être remise en cause.

Dès lors, la question est de savoir jusqu'où va l'entreprise dans l'émancipation de ses salariés. Doit-elle prendre à bras le corps cette problématique ? Quelles limites doit-elle se fixer ? Au travers de notre développement, nous avons pu voir que l'entreprise libérée était le lieu privilégié pour favoriser l'émancipation des salariés, en particulier ceux en situation de handicap. Cependant, il faut garder la mesure de ce qui est possible de réaliser dans le contexte d'une entreprise qui doit, avant tout, assurer sa pérennité et le maintien de ses activités. Il est important de garder à l'esprit que malgré les efforts qui pourront être fait de la part de la direction et des encadrants, la totalité des salariés n'adhèrera pas à ces méthodes. En revanche, favoriser l'appartenance des salariés envers l'entreprise peut être un vecteur essentiel pour développer la participation à un projet d'entreprise comme une transition vers une Scop.

Dans le cas d'une entreprise libérée comme UtopiHa, le ciment du projet réside bien dans la mise en place de la gouvernance partagée et la confiance qu'elle instaure entre les différents acteurs. Il faut tout de même souligner que cette organisation Celle-ci a la vertu de s'appliquer à tout type de public et donc à permettre l'émancipation de toutes les parties prenantes du projet. L'un des points de vigilance que nous pouvons apporter réside dans la constance dans l'utilisation des outils qui seront mis en place par la structure. Pour UtopiHa, il s'agit d'un enjeu de taille notamment car le processus d'émancipation est long et ne se termine jamais vraiment.

# Bibliographie

## Ouvrages

Jover M. 2014. *Psychologie et handicap*, Presses Universitaires de Provence

Bacqué M-H, Biewener C. 2013, *l'Empowerment, une pratique émancipatrice*, la Découverte

Liger P., Rohou G. 2016. *l'Empowerment, donner aux salariés le pouvoir d'initiative*, Dunod

Legros P. 2014. *Les Processus discriminatoires des politiques du handicap*, Presses Universitaires de Grenoble

Blanc A. 2009. *L'Insertion professionnelle des travailleurs handicapés*, Presses Universitaires de Grenoble

Laloux F. 2017. *Reinventing organizations*, Diateino

Béji-Bécheur A., Codello P. et Château-Terrisse P. 2018. *Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*, EMS

Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A., Johnson K. 2018. *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod

## Articles

Boucher N. 2011. De l'appropriation du pouvoir et de l'autodétermination : le parcours du mouvement social des personnes ayant des incapacités, *Développement humain, handicap et changement social*, Vol.19 n°2, 3-6

Tremblay M. 2011. Le Mouvement d'émancipation des personnes ayant des limitations fonctionnelles : de la reconnaissance des droits à la participation politique, *Développement humain, handicap et changement social*, Vol.19 n°2, 7-22

Kabano J., Beaton A. M. 2011. Le Marché du travail vu par des personnes ayant des incapacités : une étude de leurs représentations sociales, *Développement humain, handicap et changement social*, Vol.19 n°2, 109-126

Vallerie B. 2010. Aider au développement du pouvoir d’agir des personnes en situation de handicap, *La nouvelles Revue de l’adaptation et de la scolarisation*, n°51, I.N.S.H.E.A., 271-282

### **Conférence**

Vandangeon-Derumez I., Habib J., Chédotel F. 2019. La Place de l’artefact pour construire du sens autour du changement organisationnel, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale du Management Stratégique, 11-14/06/2019, Dakar (SENEGAL), 36p.

### **Sites internet**

**Service public – tutelles. Consulté le 18 septembre 2019**

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2120>

**Information handicap – consulté le 3 juin 2019**

<https://informations.handicap.fr/a-definition-classification-handicap-cih-oms-6029.php>

**Vie publique – consulté le 10 octobre 2019**

<https://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-travail/>

**Disability studies – consulté le 26 octobre 2019**

<http://www.disability-studies.fr/concepts-de-base-des-disability-studies/>

**Université du Nous – consulté le 30 octobre 2019**

<http://universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils/>

## Annexes

Table des annexes :

- Guide d'entretien personnes extérieures à UtopiHa
- Guide d'entretien UtopiHa – directeur
- Guide d'entretien UtopiHa – salariés



## **GUIDE ENTRETIEN EXTERIEURS UTOPIHA**

### **La transition**

Pourquoi avoir souhaité passer en SCOP/SCIC ?

Avez-vous participé à cette transition ?

Comment cette modification de statut a été expliquée aux salariés ? Les salariés se sont-ils emparés du sujet ? Comment ?

Y a-t-il eu une attention particulière pour le personnel en situation de handicap ?

Comment ce changement a-t-il été accueilli par les salariés / les salariés en situation de handicap ?

Rétrospectivement, y aurait-il des éléments que vous modifieriez quant à ce passage en SCOP/SCIC, si vous en aviez la possibilité ?

### **Gouvernance actuelle**

Constatez-vous un changement dans les prises de décision ou la stratégie de l'entreprise actuelle ?

Que pourriez-vous dire du climat social dans l'entreprise, à présent ?

La gouvernance de l'entreprise a-t-elle évolué, à l'instar de la structure juridique ?

Notez-vous une différence entre l'ensemble des salariés et les salariés en situation de handicap dans l'appréhension de cette nouvelle structure ? Dans l'implication ?

Y a-t-il une attention particulière portée sur le sujet de la SCOP/SCIC lors des recrutements ?

Auriez-vous des recommandations pour une entreprise adaptée passant en SCOP ?

## **GUIDE ENTRETIEN UTOPIHA – DIRECTEUR**

Demander l'autorisation de diffuser son nom et le nom de l'entreprise

Qu'est-ce qui a motivé la décision de la constitution d'une SCOP ?

Comment a été amenée cette idée à l'ensemble des salariés ?

Penses-tu que le message a été compris par chaque salarié ?

Penses-tu qu'une communication particulière doive être faite auprès des travailleurs en situation de handicap ? Ou certains d'entre eux ?

Comment pourrions-nous mobiliser les salariés sur ce sujet ? A quels axes d'amélioration penses-tu ?

Qu'est-ce que tu attends de cette SCOP ?

Qu'est-ce que tu penses qu'elle peut apporter aux salariés ? A l'entreprise ?

Quels sont les points négatifs/les faiblesses, selon toi ?

Quels sont les atouts ?

Comment visualises-tu la gouvernance de l'entreprise d'ici quelques années (après ton départ) et suite à l'intégration de certains membres du personnel travailleurs handicapés dans le sociétariat de la SCOP ?

## **GUIDE ENTRETIEN UTOPIHA SALARIES**

Présentation de la démarche

Demande autorisation de diffuser les noms

Es-tu au courant du passage en SCOP de l'entreprise en 2019 ?

Qu'est-ce que tu sais de ce projet ?

Sais-tu ce que veut dire « être sociétaire de l'entreprise » ?

Comment perçois-tu ce changement ?

Comment ce projet a-t-il été communiqué ?

En parlez-vous entre vous ?

Serais-tu intéressé.e pour faire partie des réflexions à ce sujet ?

Ce changement de statut te donne-t-il plus envie de participer aux décisions de l'entreprise ?



# **La gouvernance partagée, un levier d'émancipation pour les personnes en situation de handicap en entreprise**

## **Le cas particulier de l'entreprise UtopiHa**

**Auteure :** Virginie Couëdel

**Année :** 2019

**Mots-clés :** empowerment, gouvernance partagée, travailleurs handicapés, Scop, développement du pouvoir d'agir

**Résumé :** De par son statut d'entreprise adaptée et la philosophie qu'elle a développé concernant l'émancipation de ses salariés, UtopiHa a choisi de s'inscrire dans la gouvernance partagée. Celle-ci permet à la fois de garantir l'écoute, le bien-être et de développer l'autonomie et donc l'efficacité de ses salariés. Elle peine, cependant à mettre en place des outils permettant d'élargir la pratique à l'ensemble des salariés. Ceci est notamment dû au fait que l'appropriation des méthodes par les travailleurs handicapés est plus longue et demande un travail d'apprentissage important. Le constat que nous pouvons en tirer est que la gouvernance partagée est un vecteur d'émancipation mais qu'il faut être vigilant quant à son application et à la pédagogie mise en œuvre.

**Key words :** empowerment, shared governance, disabled workers, cooperative, development of the power to act

**Abstract :** Due to its status as an « entreprise adaptée » (an entity in which at least 80% of its employees have a form of disability) and the philosophy it has developed concerning the emancipation of its employees, UtopiHa has chosen to transition to shared governance. This allows, in turn, to guarantee the listening, the well-being and to develop the autonomy and, therefore, the efficiency of its employees. It struggles, however, to put in place tools which would extend the practice to all employees. This is due, particularly, to the fact that the appropriation of methods by employees with disability is longer, and requires a significant learning process. The conclusion we can draw is that shared governance is a vector of emancipation but we must be vigilant about its application and the pedagogy implemented.