

# **Comment l'inclusion des résidants polyhandicapés dans le processus de recrutement des professionnels peut-elle contribuer à réduire les injustices sociales, symboliques et épistémiques dans une maison d'accueil spécialisée?**

**Sara Zirari**

IAE Paris-Sorbonne Business School, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

## **ABSTRACT**

People with multiple disabilities suffer several forms of injustice caused by natural and social contingencies. Through the example of a recruitment process that involves assisted persons in the selection of the professionals who assist them, this qualitative study analyzes the levers and impasses of an inclusive organizational innovation in a residential centre for adults with multiple disabilities. In light of Martha Nussbaum's capabilities approach and Nancy Fraser's recognition paradigm, the article shows that by offering residents the freedom to choose their caregivers, inclusive recruitment can produce new combined capabilities. By ensuring parity of participation, it modifies relations of domination and overturns the hierarchy of status associated with the dependency relationship. By recognizing the experiential knowledge of the persons being supported, the approach finally contributes to reducing the epistemic injustices linked to multiple disabilities.

## **RÉSUMÉ**

Les personnes en situation de polyhandicap subissent plusieurs formes d'injustices causées par les contingences naturelles et sociales. À travers l'exemple d'un processus de recrutement qui implique les personnes accompagnées dans la sélection des professionnels qui les accompagnent, cette étude qualitative analyse les leviers et les impasses d'une innovation organisationnelle inclusive dans un établissement d'accueil et d'hébergement d'adultes polyhandicapés. À la lumière de l'approche des capacités de Martha Nussbaum et du paradigme de la reconnaissance de Nancy Fraser, l'article montre qu'en offrant aux résidants la liberté de choisir leurs accompagnants, le recrutement inclusif peut produire de nouvelles capacités combinées. En assurant la parité de participation, il modifie les rapports de domination et bouscule la hiérarchie des statuts associée à la relation de dépendance. En reconnaissant les savoirs expérientiels des personnes accompagnées, la démarche contribue enfin à réduire les injustices épistémiques liées au polyhandicap.

**Keywords / Mots clés :** multiple disabilities, recruitment, capabilities, recognition / polyhandicap, recrutement, capacités, reconnaissance

La reconnaissance est « un mécanisme pratique par lequel nous nous incluons les uns les autres dans la société »  
(Honneth et Renault, 2018, pp. 91-95).

## INTRODUCTION

On assiste ces dernières années à un tournant sociétal des organisations avec une « résurrection des valeurs » dans les pratiques organisationnelles (De Vaujany, Hussenot et Chanlat, 2016). Dans les structures de l'économie sociale et solidaire, une autre gestion (Eynaud et França Filho, 2019) emprunte les voies de l'anthropologie, de la philosophie et de la sociologie pour insuffler dans les pratiques plus de reconnaissance, plus d'altérité et plus de justice. Les phénomènes organisationnels font le monde (Chia et King, 1998). Transformer l'organisation, c'est transformer la société, car les deux ne forment qu'un seul et même phénomène (De Vaujany et al., 2016).

Une transformation sociale ne peut pas faire l'impasse sur la question du handicap, l'un des domaines les plus difficiles de la vie humaine (Nussbaum, 2007). Les personnes en situation de handicap, et plus particulièrement les personnes polyhandicapées, font partie des groupes les plus défavorisés dans le monde. Elles subissent plusieurs formes d'injustices causées par les contingences naturelles et sociales car le handicap s'accompagne souvent d'autres types de vulnérabilité. Ce ne sont pas les inégalités naturelles qui sont injustes. C'est le traitement réservé par la société à ses membres les plus vulnérables qui l'est (Rawls, 1971). Une société juste doit prendre soin de ceux qui souffrent de handicaps physiques ou mentaux car ces derniers ne sont pas seulement démunis de capacités, mais ils sont assez souvent les plus négligés (Sen, 2010).

Les politiques publiques pour la compensation du handicap s'inscrivent dans une perspective redistributive de la justice sociale inspirée de la théorie de la justice de John Rawls (Rawls, 1971) qui appréhende la société comme un système équitable de coopération et considère le cas général comme l'homme en bonne santé. La coopération sociale se réalise entre des citoyens libres, égaux, *normaux*, et pleinement coopérants de la vie sociale (Rawls, 1971). D'autres perspectives plus récentes de la justice sont davantage centrées sur l'inclusion et l'égalité de participation et permettent de mettre en avant des aspects positifs de la déficience et de viser une normalité différente mais non moins réelle (Stiker, 2017).

Dans la continuité des travaux d'Amartya Sen, l'approche des capacités de Martha Nussbaum prône l'autodétermination et propose une liste de dix capacités centrales qui assurent une vie digne et un égal respect pour tous. Nancy Fraser et Axel Honneth sont en dialogue depuis 2003 autour d'une conception de la justice qui implique une dimension de reconnaissance. Devenue un mot clé de notre époque (Fraser et Honneth, 2013), la reconnaissance est un remède contre les injustices symboliques et culturelles (Fraser, 2011), les expériences de mépris (Honneth, 2008) et les injustices épistémiques (Fricker, 2007). Ce changement de paradigme fait écho à une révolution culturelle qui s'est opérée sur la définition du handicap. En France, la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des

droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées définit le handicap comme une « limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société » (Loi n°2005-102, article 2). Pour réduire les injustices liées au handicap, il devient nécessaire de transformer les environnements défavorables en levant les obstacles socioculturels (Gardien, 2013) de toute nature qui barrent la route de la liberté et de la disposition de soi (Stiker, 2017).

En réponse à ce foisonnement politique et intellectuel, l'économie sociale et solidaire, « véritable laboratoire de l'innovation sociale » (Lévesque, 2007), décline des réponses innovantes en faveur des droits des personnes en situation de handicap. Parmi elles, le cabinet des Recruteurs du Hameau est une innovation sociale née en 2018 dans une maison d'accueil spécialisée située dans le nord de la France. La Maison d'accueil spécialisée (MAS) Le Hameau accueille des personnes polyhandicapées de plus de 18 ans avec une dépendance dans tous les actes de la vie quotidienne. L'établissement propose 40 places en hébergement permanent, un accueil d'urgence et un accueil de jour. C'est un lieu de vie où les résidents<sup>1</sup> bénéficient d'un suivi médical et d'un accompagnement par une équipe pluridisciplinaire (médicale, paramédicale, éducative, animation) composée de 60 salariés. Le Hameau est aussi un lieu de socialisation et d'épanouissement pour les personnes accompagnées à travers diverses activités culturelles et de loisirs. Au Hameau, ce sont les résidents qui, depuis trois ans, recrutent les professionnels qui les accompagnent dans une démarche d'autodétermination et d'inclusion.

Cet article propose d'étudier la démarche des Recruteurs du Hameau pour comprendre comment l'inclusion des résidents polyhandicapés dans le processus de recrutement peut contribuer à réduire les injustices sociales, symboliques et épistémiques dans une maison d'accueil spécialisée. Après une présentation du cadre théorique mobilisé et du protocole méthodologique utilisé, les résultats de l'étude seront discutés sous le prisme de la justice sociale à la lumière de la littérature du champ du handicap. Cette étude montre que la démarche des Recruteurs du Hameau est empreinte d'enjeux de justice sociale et soulève plusieurs questions centrales de l'accompagnement des personnes polyhandicapées.

## CADRE THÉORIQUE

### Le polyhandicap et ses spécificités

#### *La situation de polyhandicap comme restriction de participation*

Depuis la fin des années soixante, le terme de « polyhandicap » est utilisé pour exprimer « la convergence de plusieurs déficiences intriquées chez une même personne, sans entamer son appartenance à l'humanité » (Stiker et Zucman, 2021, p. 61). Utilisé au départ pour regrouper les formes de handicap restées sans catégorisation formelle, le concept a évolué pour signifier aujourd'hui la présence chez une personne de troubles moteurs et/ou cognitifs plus ou moins sévères qui nécessitent un accompagnement permanent. La situation de polyhandicap est causée par un dysfonctionnement cérébral précoce qui provoque de graves perturbations à expressions multiples de l'efficacité motrice, perceptive et cognitive. Ces altérations entraînent de grandes difficultés dans les interactions de la personne avec l'environnement physique et humain (Ponsot et Boutin, 2021).

Les déficiences motrices et/ou cognitives chez la personne polyhandicapée entraînent une situation de handicap particulière étant donné la dépendance extrême dans laquelle elle se trouve. En France, la situation de handicap est définie par la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 comme « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant » (Loi n°2005-102, article 2). Ainsi, « la situation de handicap découle autant des caractéristiques du potentiel de la personne que de celles de son environnement » (Gardien, 2019, p. 102). Cette nouvelle définition s'inscrit dans un changement de paradigme qui n'est pas exclusif au contexte français mais qui s'est opéré à l'échelle internationale dans les débats scientifiques et les politiques publiques. C'est « une nouvelle appréhension des situations de handicap, qui ne se centre pas seulement sur les altérations des individus, mais aussi sur les empêchements sociaux qu'ils rencontrent et leur sont imposés » (Eyraud et al., 2018, p. 8).

#### *L'accompagnement comme réponse à la grande dépendance*

Le polyhandicap est une expérience non voulue, imposée par les hasards de la vie et qui initie une auto-dépendance vis-à-vis d'un objet insécable (soi) (Blanc, 2010) ainsi qu'une grande dépendance vis-à-vis des autres. En effet, la complexité des déficiences motrices et cognitives « entraîne une dépendance importante avec limitation souvent extrême de l'indépendance motrice et un déficit majeur d'autonomie de décision » (Ponsot et Boutin, 2021, p. 77). La dépendance physique demande une assistance permanente pour la mobilité et les actes de la vie quotidienne. Le déficit d'autonomie de décision quant à lui nécessite une prise de décision par un tiers (membre de la famille ou professionnel), ce qui soulève des questions éthiques importantes (Ponsot et Boutin, 2021). Cette situation est aggravée lorsque les déficiences s'accompagnent d'une difficulté à communiquer.

Dans cette situation, une des modalités de compensation du handicap consiste à apporter des aides humaines qui offrent leurs services pour permettre à la personne d'agir dans le monde (Gardien, 2019). Cependant, « l'intervention d'aides humaines n'est pas seulement une compensation du handicap mais peut aussi se révéler un obstacle à une participation pleine et entière à la vie en société » (Gardien, 2019, p. 109), car le rapport de force est un élément constitutif de la relation de dépendance, ce qui introduit inévitablement une asymétrie dans les relations d'accompagnement (Gardien, 2012).

Depuis les années 2000, les objectifs de l'accompagnement des situations de polyhandicap tendent vers « la recherche de l'accès à une qualité de vie optimale telle qu'elle est perçue par la personne elle-même et à son épanouissement personnel » (Boutin, 2021, p. 158). L'accompagnement doit viser à maintenir et développer les compétences des personnes accompagnées, « en particulier leurs interrelations socio-émotionnelles, capacités largement préservées chez elles » (Ponsot et Boutin, 2021, p. 88).

### *Capacités et savoirs des personnes polyhandicapées*

La situation de handicap est produite par la relative inadéquation entre potentiel individuel et facteurs environnementaux. Ces derniers peuvent réduire la situation de handicap mais ils peuvent aussi l'aggraver (Gardien, 2012, 2019; Ponsot et Boutin, 2021). Pour cette raison, dépasser la situation de handicap exige à la fois un travail sur les capacités de la personne pour les développer et un travail sur l'environnement pour le rendre plus inclusif. Grâce à leurs expertises, les professionnels du travail médico-social interviennent sur le soin, la socialisation et l'éducation de la personne polyhandicapée. L'aide humaine se focalise ainsi sur la réduction des incapacités de l'individu. Le facteur environnemental est négligé, en partie parce qu'il requiert un autre type de savoir : le savoir expérientiel (Gardien, 2019).

Constitués à partir des expériences de vie, les savoirs expérientiels sont des savoirs de l'intérieur de la situation qui permettent d'articuler le potentiel de la personne et les facteurs environnementaux pour offrir des réponses spécifiques aux situations de handicap. « La reconnaissance des savoirs expérientiels est aujourd'hui un enjeu introduit au cœur même de la définition du travail social, requalifiant la participation des personnes à leurs accompagnements et à la vie des établissements les accueillant » (Gardien, 2019, p. 97). Au même titre, Henri-Jacques Stiker écrit, « L'humain est faillible, mais en même temps il est capable. Capable de parole (pouvoir dire), capable d'agir (je peux faire), capable de se donner une identité narrative (pouvoir raconter et se raconter), capable d'être responsable (l'imputabilité) » (Stiker, 2017, p. 30). Être porteur d'une déficience de corps ou d'esprit ne signifie pas que l'on est dénué de capacités. C'est même tout le contraire. Les personnes en situation de handicap ont « des capacités à mobiliser de façon singulière et peu courante » (Stiker, 2017, p. 28). Elles sont autrement capables (Stiker, 2017).

Comme le suggèrent de nombreux auteurs (Gardien, 2019; Stiker, 2017; Boutin, 2021), réduire les situations de handicap appelle à un double travail : agir sur les capacités et sur l'environnement. Il faut ainsi associer une notion de liberté positive, en termes de capacités réelles d'agir, à une notion de liberté négative, en termes d'absence d'entraves (Stiker, 2017).

### **Les réponses des théories de la justice sociale**

#### *Des capacités aux capabilités*

« Il serait naïf de penser que les inégalités économiques (qui paye?), les inégalités juridiques (qui emploie qui?), et les différences de compétences et de savoir ainsi que des logiques institutionnelles ne s'insinuent pas dans les relations d'accompagnement » (Claeys, 2019, p. 7). De ce fait, réfléchir aux formes d'inclusion et de participation des personnes accompagnées requiert le recours aux principes fondamentaux de la justice sociale.

L'approche des capabilités développée par Amartya Sen et concrétisée par Martha Nussbaum est la première à s'intéresser à la condition des personnes en situation de handicap. Elle permet de réfléchir aux modalités pratiques de la compensation des capacités moindres à cause du handicap et de choisir parmi les capabilités offertes par un environnement donné (Gardien, 2012; 2020). Sen soutient que la justice devrait consister dans l'élimination des injustices flagrantes au lieu de rechercher la société parfaitement juste comme le font les approches contractualistes dominantes.

En se focalisant sur la redistribution des biens premiers, la théorie de la justice sociale rawlsienne ne permet pas d'appréhender « la question embarrassante de l'invalidité » (Sen, 2010, p. 317). Or, pour Sen, « on sous-estime souvent le poids du handicap dans l'appréciation des privations à travers le monde, et c'est peut-être l'un des arguments les plus forts en faveur de la perspective des capacités » (Sen, 2010, p. 315).

Les iniquités relatives aux capacités sont des injustices sociales. Les capacités sont les possibilités de choisir et d'agir offertes à chaque personne; autrement dit, ce sont les réponses à la question : « Qu'est-ce que cette personne est capable de faire et d'être? » (Nussbaum, 2012, p. 39). C'est Martha Nussbaum qui a permis de concrétiser le cadre des capacités sous forme d'une liste de dix capacités centrales. Son approche de la justice sociale pose la question suivante : « Qu'est-ce qu'une vie humainement digne exige? » (Nussbaum, 2012, p. 55). Elle accorde une attention particulière au respect des personnes en situation de handicap physique ou sensoriel « comme des citoyens égaux, avec des options pour diverses formes de choix et de fonctionnement dans la vie, comparables à celles des autres citoyens » (Nussbaum, 2007, p. 189). Nussbaum tente en effet de « voir ce qu'une nouvelle conception de la coopération sociale et de ses buts peut faire pour que progresse la recherche de justice » (Nussbaum, 2007, p. 223) en s'interrogeant sur la manière d'inclure les personnes handicapées dans la société.

Les capacités vont au-delà des seules capacités dont une personne est dotée, ce sont « des libertés ou des possibilités créées par une combinaison de capacités personnelles et d'un environnement politique, social et économique » (Nussbaum, 2012, p. 39). Ce sont ces « libertés substantielles » que Nussbaum appelle « des capacités combinées » (Nussbaum, 2012, p. 40). Les capacités combinées sont constituées de la totalité des possibilités dont une personne dispose pour « choisir et agir dans sa situation politique, sociale et économique particulière » (Nussbaum, 2012, p. 40). « La dignité et le respect sont essentiels pour produire la liste totale des capacités » (Nussbaum, 2012, p. 47) considérées comme le minimum absolu et qui sont au nombre de dix : 1. La vie; 2. La santé du corps; 3. L'intégrité du corps; 4. Les sens, l'imagination et la pensée; 5. Les émotions; 6. La raison pratique; 7. L'affiliation; 8. Les autres espèces; 9. Le jeu; 10. Le contrôle sur l'environnement (politique et matériel).

#### *La reconnaissance des personnes et de leurs savoirs*

« La prise en compte des personnes polyhandicapées comme “personne à part entière” est une condition essentielle pour garantir leur qualité de vie tout au long de leur vie » (Ponsot et Boutin, 2021, p. 90). Considérer la personne comme pair dans les interactions sociales, c'est lui attribuer une forme de liberté, car « le sujet, pour accéder à la conscience de soi ou jouer un rôle dans la société, a besoin d'une reconnaissance » (Honneth, 2013, p. 13).

La théorie de la reconnaissance se distingue de la théorie traditionnelle de la justice en s'attachant au dévoilement de la domination avec une visée pratique et émancipatoire (Fraser, 2007). Elle ne se focalise pas sur le fonctionnement humain (comme Sen et Nussbaum le font), mais s'attache aux possibilités d'interaction sociale (Ferrarese, 2015). Tandis que l'injustice sociale prend la forme de l'exploitation ou du dénuement et nécessite une redistribution égalitaire des ressources, l'injus-

tice culturelle ou symbolique découle des modèles sociaux de représentation, qui, lorsqu'ils imposent leurs codes d'interprétation et leurs valeurs et cherchent à exclure les autres, engendrent la domination culturelle, la non-reconnaissance ou le mépris (Fraser, 2012).

La parité de participation, définie comme le fait de participer en tant que partenaire à part entière sur un pied d'égalité avec les autres (Fraser, 2011), constitue le pivot normatif de la conception de la justice sociale de Fraser. La parité de participation « requiert des dispositions sociales telles que chaque membre (adulte) de la société puisse interagir en tant que pair avec les autres » (Fraser, 2004, p. 161). Lorsqu'elle se réalise, elle garantit que « chacun a un droit égal de rechercher l'estime sociale dans des conditions équitables d'égalité des chances » (Fraser, 2004, p. 159). Fraser affirme qu'il est « injuste que certains individus et groupes se voient refuser le statut de partenaires à part entière dans l'interaction sociale simplement en raison de modèles culturels institutionnalisés à la construction desquels ils n'ont pas participé de manière égale et qui dénigrent leurs caractéristiques distinctives » (Fraser, 1998, p. 2). Fraser avertit notamment contre la subordination dans un statut qui empêche les individus de participer de manière égalitaire dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale (Fraser, 2011).

Par ailleurs, les mécanismes de la reconnaissance permettent également de réduire les injustices épistémiques subies par les membres de groupes minoritaires ou défavorisés. Définies par Miranda Fricker en 2007, les injustices épistémiques sont de deux types : une dévalorisation de la crédibilité des propos de la personne du fait de son appartenance à un groupe social défavorisé, c'est l'injustice de témoignage; et un déficit de ressources interprétatives à disposition des personnes en présence pour analyser la situation, c'est l'injustice herméneutique (Fricker, 2007). La reconnaissance est un « jugement généralisé des autres membres sur la pertinence de [nos] accomplissements cognitifs ou pratiques » (Honneth, 2013, p. 14). Reconnaître la crédibilité des individus, leurs savoirs et leurs compétences permet de lutter contre les injustices épistémiques qui nient leur crédibilité et remet en cause leur identité en tant que partenaires sociaux pensants et fiables (Fricker, 2007).

## **PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE**

Cette étude fait partie d'une recherche-action menée à la maison d'accueil spécialisée Le Hameau dans le cadre d'une thèse de doctorat sur le management des associations sous le prisme de la justice sociale. Le Hameau est un établissement d'hébergement d'adultes en situation de poly-handicap avec une dépendance dans tous les actes de la vie quotidienne. Le cabinet des Recruteurs du Hameau est un dispositif qui consiste à « permettre aux personnes accueillies de choisir les personnes qui vont travailler auprès d'elles, et de leur donner les clés et la compétence pour le faire de la manière la plus qualitative possible » (Rapport d'activités du GAPAS de 2019, p. 14). Aujourd'hui, le cabinet a 3 ans d'existence, il est composé de 8 membres et il a recruté plus d'une trentaine de salariés.

### **Participants à l'étude**

Les Recruteurs du Hameau est « un cabinet de recrutement composé de personnes accueillies en situation de handicap qui recrutent les professionnels qui les accompagnent » (Les Recruteurs du Hameau, 2021). C'est une innovation sociale participative (Eynaoud et França Filho, 2019) qui a réuni

plusieurs parties prenantes, tant individuelles qu'institutionnelles. « Les Recruteurs du Hameau » est le nom officiel du groupe de personnes accompagnées participant à la démarche de recrutement participatif. Ce nom a été choisi par le groupe de résidants lui-même. Au sein de la MAS Le Hameau, plusieurs appellations sont utilisées pour faire référence au groupe de recruteurs.

0. *Le cabinet / Les Recruteurs* : les membres du groupe se définissent collectivement comme un cabinet de recrutement. Le slogan qu'ils ont choisi pour le livret de présentation réalisé dans le cadre de la recherche-action est le suivant : « Les Recruteurs du Hameau, le premier cabinet de recrutement où les personnes accompagnées recrutent leurs accompagnants ». Les professionnels du Hameau utilisent l'appellation « Les Recruteurs » pour désigner les membres du groupe. Le cabinet se constitue uniquement des résidants Recruteurs.
1. *La direction* : la direction ou l'équipe de direction se compose des cadres de gestion et de la directrice de l'établissement.
2. *Le consultant/formateur* : ancien directeur du GAPAS, il est chargé de la formation et de l'accompagnement des Recruteurs du Hameau dans le cadre d'un mécénat de compétences.
3. *Les professionnels* : ce sont les salariés qui accompagnent les personnes accueillies. Les professionnels interrogés ont été recrutés à travers le processus participatif.

L'accord des participants a été demandé autant de fois que nécessaire pour l'enregistrement et l'exploitation des données.

### **Collecte de données**

Après quelques entretiens exploratoires, le choix s'est porté sur la recherche-action participative comme méthode principale de recueil de données. Cette décision a été motivée par le fait que les Recruteurs ont, pour la plupart, de grandes difficultés de communication. Mener des entretiens semi-directifs s'est révélé quasi impossible avec le risque élevé d'une perte de sens dans l'interprétation des professionnels qui font l'interface. La recherche-action a permis de mener des entretiens collectifs pendant les réunions de travail au cours desquelles les participants avaient tout le temps nécessaire pour exprimer leurs avis, leurs choix et leurs ressentis. D'autres méthodes complémentaires ont été mobilisées pour le recueil des données primaires : des entretiens semi-directifs auprès des professionnels, de l'observation participante, du *shadowing*<sup>2</sup> auprès du formateur, et des échanges informels. Les données secondaires émanent quant à elles d'un large corpus de matériaux comme des articles de presse, des vidéos, des rapports d'activités et des documents internes à l'organisation.

La recherche-action participative a démarré en octobre 2020 et s'est terminée en janvier 2022. Elle a permis de documenter, formaliser et outiller la démarche des Recruteurs du Hameau. Les données issues de la recherche-action ont été collectées principalement à travers de l'observation participante et des entretiens (collectifs et individuels). Au total, six réunions en visio-conférence ont été enregistrées, retranscrites et analysées. En outre, une observation participante supplémentaire sur deux jours a eu lieu en juin 2021 et a permis de documenter des ateliers, des restitutions, des



échanges informels ainsi que des moments de la vie ordinaire du Hameau. En plus des notes du journal de bord tenu pour recueillir les observations, une réunion a été filmée et quatre entretiens directifs individuels avec les Recruteurs ont été réalisés (dont un filmé). L'ensemble de ces rencontres physiques et virtuelles a permis d'observer de manière privilégiée les interactions et les comportements des membres du cabinet avec l'équipe ainsi que les échanges spontanés entre eux.

Pour saisir le point de vue de la direction et des professionnels, deux entretiens compréhensifs ont été réalisés avec la directrice de l'établissement et la cadre de direction référente de la démarche. De plus, quatre entretiens semi-directifs individuels ont permis d'interroger la cadre de direction, la psychologue et l'aide médico-psychologique recrutées par les résidants, ainsi que le consultant qui accompagne la démarche. Au total, sept entretiens semi-directifs ont été effectués auprès des acteurs en dehors des recruteurs. Afin de situer la démarche dans son environnement, nous avons recueilli des données auprès de deux établissements pairs du groupement GAPAS dans lesquels l'innovation sociale a essaimé à partir de la MAS Le Hameau. L'observation de trois réunions et une journée de *shadowing* auprès du consultant formateur ont été l'occasion d'assister à la mise en œuvre du processus de recrutement participatif. Des entretiens informels, des notes d'observation et des photos permettent de documenter cette journée.

### **Analyse de données**

Cette étude transversale fait appel à trois modes de production de données avec les entretiens en tant que mode principal, une observation directe en mode contextuel et le recueil de documents en mode complémentaire. Pour chaque type d'entretien, un guide d'entretien est élaboré en amont à partir de la problématique de départ adaptée au statut du participant. Les entretiens ont été retranscrits dans leur globalité. Grâce à leur analyse, nous avons pu reconstituer toutes les étapes du processus de recrutement à partir de l'apparition de l'offre d'emploi jusqu'à l'embauche du nouveau salarié. Les entretiens ont permis d'identifier les principes et les objectifs de l'innovation organisationnelle ainsi que les leviers et les freins rencontrés dans son déploiement. Les entretiens collectifs et les réunions de travail étaient cruciaux pour saisir les enjeux de la justice sociale dans un établissement d'accueil de personnes en situation de polyhandicap.

L'analyse des données primaires est complétée par une analyse contextuelle des réunions et des échanges spontanés entre les acteurs. Le corpus documentaire est consulté pour vérifier la cohérence entre la réalité et le discours institutionnel. La triangulation des trois modes de collecte de données a constitué la clé de voûte de l'analyse des résultats. La revue de littérature a éclairé leur interprétation dans un mouvement itératif entre théorie et pratique tout au long de la recherche.

## **PRINCIPAUX RÉSULTATS**

### **Histoire et fonctionnement du cabinet des Recruteurs du Hameau**

Implantée à Hantay dans les Hauts-de-France, la maison d'accueil spécialisée du Hameau fait partie du Gapas, un groupement d'associations partenaires d'action sociale qui compte 33 établissements et services pour personnes en situation de handicap. Au lancement de l'expérimentation en 2018, neuf résidants se proposent comme volontaires pour devenir Recruteurs. Ils sont formés en 2019 aux techniques de sélection et à l'entretien d'embauche par l'ancien directeur général du GAPAS (devenu consultant en ressources humaines) dans le cadre d'un mécénat de compétences.

La même année, les Recruteurs du Hameau sont lauréats du Trophée Direction[s]<sup>3</sup> de l'innovation sociale. La démarche est saluée par les pouvoirs publics, le secteur social et médico-social et la presse spécialisée. En 2021, dans le cadre de la recherche-action, la marque des Recruteurs du Hameau est déposée auprès de l'Institut national de la propriété industrielle.

Le processus de recrutement a été documenté avec les Recruteurs du Hameau. Il se présente comme suit :

- a) La direction présélectionne les candidats et désigne une interface de communication pour accompagner les Recruteurs;
- b) Les Recruteurs se réunissent pour définir les critères de sélection et les questions à poser aux candidats;
- c) Les Recruteurs se réunissent pour choisir les représentants du cabinet qui participeront à l'entretien de recrutement;
- d) Les Recruteurs font passer l'entretien aux candidats;
- e) Les Recruteurs sélectionnent un candidat et communiquent leur décision à la direction;
- f) La direction prend en compte le choix des Recruteurs et valide la décision finale.

#### **Des critères de sélection au service de l'autodétermination**

Les membres du cabinet ont bénéficié d'une formation de quatre mois sur les méthodes de sélection et les techniques d'entretien dispensée par A., ancien directeur général du GAPAS, qui a créé son cabinet de conseil en ressources humaines destiné aux cadres du secteur social et médico-social. Au cours de la formation, une méthode de communication ad hoc a été développée par le consultant sur la base d'images et de pictogrammes afin de déterminer les critères de sélection essentiels pour les Recruteurs. Les aptitudes essentielles choisies par les Recruteurs englobent la douceur, l'organisation, l'écoute, un caractère joyeux et le fait de proposer des activités. Ces critères peuvent d'ailleurs surprendre la direction. Le consultant formateur déclare lors d'un entretien : *« Les compétences, c'est la direction qui s'en occupe, nous c'est les qualités que nous on attend... la personnalité... et ben voilà, on est venu à ça, et donc peu à peu on est arrivé à dire : la douceur. Moi j'ai été directeur pendant 30 ans, je n'ai jamais pensé à mettre dans une annonce : la douceur »* (extrait d'entretien).

L'autodétermination est un principe phare défendu par Le Hameau et son institution mère, le GAPAS. C'est aussi le principe pivot de la démarche des Recruteurs. La MAS Le Hameau fournit depuis des années des efforts constants pour aller plus loin dans l'autodétermination, selon A., formateur et ancien directeur du GAPAS. Cela se traduit par des actes ordinaires de la vie quotidienne comme la possibilité de choisir quels vêtements porter ou de décider de faire une activité plutôt qu'une autre, mais aussi dans des projets personnels en dehors de la vie de l'organisation comme l'engagement politique (un résidant est conseiller municipal de la ville de Hantay) ou l'accompagnement vers l'habitat inclusif. Sur le plan organisationnel, l'autonomisation des personnes accueillies implique de nombreuses actions en coulisses : formation des professionnels, réunions régulières, réaménagement des horaires, etc. Pour le formateur, il est clair que la volonté et l'en-

gagement de la direction pour l'autodétermination des résidants est l'une des clés du succès des Recruteurs du Hameau.

L'observation du processus de mise en œuvre de la même innovation sociale dans deux autres établissements pairs nous a permis de constater à quel point la culture préexistante de l'autodétermination est déterminante. Dans les deux autres établissements, lors des premières simulations d'entretien d'embauche, les personnes accompagnées éprouvaient de grandes difficultés quand il fallait refuser un candidat. Selon A., elles ne sont tout simplement pas habituées à ce qu'on leur demande leur avis. Refuser un professionnel leur semble impossible. « C'est dur », a répondu une participante devant l'insistance du formateur. Au cours de la formation, les participants ont appris progressivement à dire « non ». À la fin de la journée, non seulement certains mais la plupart pouvaient rejeter un candidat, et quelques volontaires ont même souhaité participer à un prochain recrutement.

L'importance de l'autodétermination au Hameau se remarque aussi dans le discours des professionnels interrogés. Pour P., un aide médico-psychologique, « *N'importe quel candidat qui viendrait postuler, il faut tout de suite qu'il ait dans l'esprit que la démarche du Hameau est l'autodétermination* » (extrait d'entretien). Pourtant, même si la plupart des personnels adhèrent pleinement à la démarche, une minorité demeure dubitative face aux effets potentiels de ce nouveau pouvoir des résidants. Selon P., la démarche questionne justement la dimension de l'autodétermination : « *Je ne pense pas que ça ait obtenu l'unanimité mais ça tend à le devenir parce que les personnes qui avaient du mal avec l'autodétermination, peut-être parce que c'est des personnes qui étaient là depuis 10 à 20 ans, elles avaient des automatismes de travail, de réflexion, qu'elles ont dû changer justement par rapport à cette nouvelle philosophie* » (extrait d'entretien).

### **La complémentarité pour une meilleure participation des personnes accompagnées**

Dans sa forme actuelle, le cabinet des Recruteurs est le résultat d'une co-construction avec les personnes accompagnées. Le principe de complémentarité figure comme principe fondamental dans la définition donnée par les Recruteurs à leur dispositif. On peut lire dans le livret de présentation :

Les Recruteurs du Hameau, c'est un cabinet de recrutement composé de personnes accueillies en situation de handicap qui recrutent les professionnels qui les accompagnent. C'est un processus de recrutement participatif qui se caractérise par :

- Une logique de complémentarité entre les personnes accompagnées et l'équipe de direction;
- Une démarche d'autodétermination et d'inclusion des personnes accompagnées.

L'équipe de direction fait une présélection sur la base des qualifications et des compétences des candidats. Les entretiens qu'elle mène se caractérisent par une *certaine technicité* contrairement aux entretiens réalisés par les Recruteurs qui se distinguent par une *réelle simplicité* (site internet du GAPAS). Les cabinets, en effet, posent des questions sur les choses essentielles de la vie qui se rattachent à leurs besoins et leurs expériences du handicap. Direction et résidants n'ont pas les mêmes exigences. Le processus de recrutement participatif a remis en question « la position d'un

expert qui décide à la place des résidants » (site internet du GAPAS). Ses compétences viennent aujourd'hui en complément aux savoirs des personnes accueillies.

Les Recruteurs posent des questions concrètes en lien avec leur vie quotidienne, ce que les professionnels jugent pertinent. Certains d'entre eux estiment que la rencontre avec les résidants le jour de l'entretien leur permet de mieux comprendre ce qui est attendu d'eux une fois qu'ils seront en poste. A., formateur consultant, estime que les Recruteurs du Hameau est une démarche d'égalité qui reconnaît les savoirs expérientiels et les compétences des résidants : « À la MAS du Hameau [...] dans l'expérience qui a été menée, il y a cette reconnaissance de cette compétence-là, cet acquis par l'expérience, cette compétence de ce qu'ils sont. Et donc oui, il y a une reconnaissance pleine et entière » (extrait d'entretien).

L'analyse des données recueillies auprès des Recruteurs résidants montre également que la participation est un moteur de motivation essentiel pour la plupart d'entre eux. Pour J., un Recruteur de la première heure, « *participer au cabinet c'est participer au management de l'établissement* ». A., un autre Recruteur, déclare : « *Ce qui me motive, c'est le fait de pouvoir décider et choisir qui va m'accompagner au quotidien* » (extraits d'entretien). Il plaide pour « *le développement d'autres cabinets car ils permettent de recruter des personnes qui vont véritablement leur [les personnes polyhandicapées] apporter quelque chose* » (extraits d'entretien). J. estime également que le cabinet des Recruteurs lui permet de se sentir « *comme un citoyen lambda* » et de « *montrer aux autres résidants qu'il est possible de réaliser des missions de responsabilités* » (extraits d'entretien). Cet avis est largement partagé par les autres Recruteurs qui affirment se sentir valorisés et reconnus à travers leur participation au recrutement.

Les trois salariés interrogés, tous recrutés via le processus participatif, considèrent que la démarche amène à plus de reconnaissance pour les personnes accompagnées comme des personnes à part entière et les met sur un pied d'égalité avec les professionnels. E., psychologue, déclare : « *Il me semble que dans la considération qui est apportée aux personnes qui participent au recrutement, la considération est autre puisque dans ces moments-là ils sont des collaborateurs à part entière. Donc ils sont considérés là justement sur un pied d'égalité professionnelle on va dire* » (extrait d'entretien). Elle estime que le processus de recrutement « *participe à réduire ces phénomènes d'asymétrie qui peuvent parfois amener à un manque de considération des personnes [...] de leurs choix, de leurs désirs etc.* » (extrait d'entretien).

#### *Les limites de la participation*

Bien que présenté comme un cabinet de recrutement, le groupe des Recruteurs du Hameau n'a pas un statut et une identité juridique propres. En outre, la prise de décision définitive reste la responsabilité de la direction. Cela signifie qu'en cas de désaccord sur la personne à recruter, ce sont les cadres de direction qui auront le mot final. Ce cas de figure ne s'est pas encore présenté selon les propos recueillis car jusqu'à aujourd'hui, la direction a toujours respecté le choix des résidants.

Les échanges avec les Recruteurs et les cadres de direction dévoilent que la raison derrière cette décision n'est autre que la volonté des résidants. En effet, ces derniers préfèrent garder un rôle consultatif et ne pas se positionner en tant qu'employeurs. J., recruteur, précise : « *L'employeur*

*c'est la direction. Nous avons un rôle consultatif uniquement* » (échange lors d'une réunion de recherche-action). En réponse à la question de savoir s'il n'était pas préférable d'avoir le mot final sur le choix du candidat, les Recruteurs ont tous répondu par la négative. Ils préfèrent ne pas endosser la responsabilité d'employeurs.

## DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les personnes en situation de handicap subissent trois types d'injustices : des injustices sociales qui consistent dans leur manque de capacités par rapport aux personnes en bonne santé; des injustices symboliques qui se manifestent dans un déni de reconnaissance du fait de leur appartenance à un groupe minoritaire avec une représentation et une participation insuffisantes; des injustices épistémiques qui s'illustrent par un déficit dans la prise en compte et l'interprétation de leurs savoirs. Nous discutons dans cette partie deux résultats essentiels. D'abord, favoriser la transformation des capacités en capacités peut amener plus d'autodétermination pour les personnes accompagnées (sous-partie 1). Ensuite, la participation des personnes accompagnées dans le processus de recrutement permet une meilleure reconnaissance des sujets (sous-partie 2) et de leurs savoirs (sous-partie 3).

### **Le développement des capacités, vecteur d'autodétermination**

Une importance centrale est accordée dans la conception de Martha Nussbaum au choix et à l'autodétermination. Un individu doit avoir la capacité de choisir la vie qu'il souhaite vivre et disposer des moyens pour transformer ses capacités individuelles en fonctionnements (les fonctionnements étant les réalisations des capacités). Nussbaum considère que le handicap est le désavantage dû à l'inadéquation de la société par rapport aux personnes qui ont des déficiences (Nussbaum, 2007). Une justice pour les personnes handicapées consiste à intervenir aussi bien sur les capacités des personnes (capacités internes) que sur l'environnement social. Dans des luttes personnelles, associatives ou politiques, les personnes en situation de handicap « réclament que leurs capacités, toujours existantes comme en tout individu humain, soient aidées pour devenir des capacités » (Stiker, 2017, p. 71). En cela, l'approche des capacités est compatible avec la réponse proposée par plusieurs auteurs du champ du handicap (Stiker, 2017; Gardien, 2013, 2019; Boutin, 2021). Ces derniers considèrent que la compensation du handicap doit intervenir à la fois sur les capacités de la personne et sur les facteurs environnementaux qui l'entourent.

Le recrutement participatif offre aux personnes polyhandicapées la liberté de choisir non seulement les personnes qui les accompagnent au quotidien, mais aussi les cadres qui dirigent leur établissement. La grande dépendance impose l'intrusion des professionnels dans la vie privée et intime des personnes accompagnées. Bien que nécessaire, cette intrusion peut porter atteinte à leur qualité de vie. En effet, les accompagnants seront impliqués dans le processus de prise de décision et dans sa mise en œuvre. Or, le professionnel n'est pas « pure neutralité », il a un système de valeurs et une conception de la vie qui lui sont propres mais qui vont forcément entrer en jeu lorsqu'il va accompagner la personne polyhandicapée dans la formulation et l'application de ses propres choix de vie (Gardien, 2012). La démarche des Recruteurs donne à la personne accompagnée la possibilité de choisir qui sera autorisé à partager sa vie quotidienne, privée et intime. Cette

liberté de choisir peut limiter les risques d'une incompatibilité qui pourrait nuire à la réalisation des aspirations de la personne.

À travers les critères de sélection définis pour chaque embauche, les résidants peuvent intervenir sur leurs capacités combinées. En effet, en mettant en place une liste préétablie de qualités attendues de chaque nouvel employé, les Recruteurs peuvent agir sur leur environnement en choisissant les personnes qui peuvent les aider à augmenter les capacités jugées pertinentes. Rappelons les cinq critères essentiels qui renvoient chacun à une capacité particulière : la douceur, l'organisation, proposer des activités, l'écoute, la joie. Par exemple, en déterminant la nécessité de proposer des activités comme critère de sélection important, les Recruteurs ont agi sur leur capacité de jeu (jouir de loisirs); la douceur dans les interactions corporelles intervient sur leur capacité d'intégrité physique; l'organisation comme qualité chez la personne recrutée leur permet de contrôler leur environnement matériel (leur espace personnel et leurs possessions); les deux derniers critères (la joie et le sens de l'écoute) augmentent la capacité des émotions qui affecte les associations humaines et assure un développement émotionnel sain.

La raison pratique et l'affiliation revêtent un statut particulier car elles organisent et imprègnent les autres capacités, en ce qu'elles rendent leur recherche véritablement humaine (Nussbaum, 2012). La raison pratique est définie comme le fait d'être « capable de se former une conception du bien et de participer à une réflexion critique sur l'organisation de sa propre vie » (Nussbaum, 2012, p. 56). L'affiliation se divise en deux volets : « Être capable de vivre avec et pour les autres, de reconnaître et d'être attentif à d'autres êtres humains, de prendre part à différents types d'interactions sociales; être capable d'imaginer la situation d'autrui » et « avoir les bases sociales du respect de soi et de la non-humiliation; être capable d'être traité avec dignité et dont la valeur est égale à celle des autres » (Nussbaum, 2012, p. 56).

La liberté de choisir le personnel accompagnateur (y compris les dirigeants) permet d'augmenter la capacité d'affiliation. Pour le cas du recrutement participatif, l'affiliation se manifeste par le développement de relations égalitaires entre personnes accompagnées et professionnelles, ce qui contribue aussi à protéger les bases sociales du respect de soi au sein de l'établissement. Les entretiens ont montré que le regard des professionnels a changé et qu'ils considèrent les personnes accompagnées dans un nouveau rapport de coopération qui remplace progressivement le rapport d'asymétrie inhérent à l'accompagnement. Le recrutement participatif agit aussi sur la raison pratique en favorisant la capacité des personnes accompagnées de se former une conception du bien et de participer à une réflexion critique sur l'organisation de leur lieu de vie.

### **Leviers et impasses de la participation**

La parité de participation est le fait de prendre part qui signifie que chacun doit pouvoir participer en tant que partenaire à part entière sans hiérarchie dans les statuts (Fraser, 2011). La justice peut se réaliser quand les agencements sociaux permettent de lutter contre la distribution inique, le déni de reconnaissance et le déni de représentation. Pour y parvenir, il faut « abattre les obstacles institutionnalisés qui empêchent certaines personnes de participer sur un pied d'égalité avec les autres, comme partenaires à part entière, à l'interaction sociale » (Fraser, 2012, p. 262).

À la MAS Le Hameau, la reconnaissance des personnes en situation de handicap comme des partenaires à part entière est une revendication forte dans le projet politique. Les observations menées (réunions, échanges spontanés, situations ordinaires) ont permis de constater que de nombreux efforts sont fournis par la direction pour encourager la participation des résidants. Dans le processus de recrutement participatif en particulier, les personnes polyhandicapées sont considérées comme des partenaires à part entière au même titre que les professionnels qui les accompagnent. Depuis son lancement, le cabinet est coconstruit par les résidants et les cadres de direction. Aujourd'hui encore, toutes les décisions concernant le processus sont prises conjointement. Cependant, force est de constater que la parité de participation n'est pas sans failles. Une étape cruciale, celle de la prise de décision, est toujours entre les mains de la direction. De plus, bien que l'on se rapporte aux Recruteurs du Hameau comme étant un cabinet, celui-ci n'a pas d'identité juridique propre ni de statut officiel au sein de l'établissement.

Cette situation est problématique à plusieurs égards. Tout d'abord, les résultats montrent que l'engagement et la volonté des cadres de direction est l'une des clés du succès de la démarche de recrutement participatif. Un changement de direction ou des départs de personnes clés mettra la démarche en péril en l'absence de son institutionnalisation. Par ailleurs, Fraser avertit contre la hiérarchie des statuts qui nuit à la parité de participation et qui constitue un déni de reconnaissance. Même si les Recruteurs et la direction sont dans un rapport de coopération égalitaire, et même si la direction a toujours respecté les choix des résidants, il n'en reste pas moins que ces derniers demeurent avec un statut consultatif subordonné à celui de décideur de la direction. La question de la hiérarchie des statuts lève le voile sur un phénomène symptomatique de l'accompagnement, à savoir, le rapport de force « constitutif de la relation de dépendance » (Gardien, 2012, p. 83). Les personnes polyhandicapées sont dans une relation de domination inhérente à leur statut de personne accompagnée. Les professionnels accompagnateurs se trouvent quant à eux dans un statut de dominants.

Les résultats de l'étude ont montré que le processus de recrutement participatif permet de réduire la relation asymétrique en la remplaçant par une relation de coopération. Même si les réactions des professionnels sont inégales devant ce changement de regard, les salariés interrogés estiment que la démarche des Recruteurs contribue progressivement à changer les mentalités vers une vision plus horizontale de l'accompagnement. Ce résultat est particulièrement important pour le quotidien des personnes polyhandicapées étant donné que le pouvoir des accompagnants n'est pas symbolique mais bien réel. Les accompagnants peuvent « éventuellement exercer un contrôle discrétionnaire » sur des ressources dont la personne accompagnée a besoin pour vivre (Gardien, 2012, p. 82). Dans la mesure où la posture tenue par le professionnel peut contribuer soit à réduire la situation de handicap, soit à l'accentuer (Gardien, 2012), les Recruteurs du Hameau introduisent un apport bénéfique aux pratiques de l'accompagnement au sein de leur établissement.

### **La reconnaissance des savoirs contre les injustices épistémiques**

L'intervention des aides humaines est nécessaire pour la réalisation des gestes de la vie quotidienne. Pourtant, elle peut être perçue « comme la source intarissable de multiples contraintes, et parfois même d'obstacles à la compensation du handicap, par les personnes directement concernées » (Gardien, 2019, p. 109). L'appréciation de la qualité d'un accompagnement doit s'appuyer

sur un point de vue situé à l'intérieur de la situation que seules les personnes concernées peuvent apporter (Gardien, 2019).

Les personnes polyhandicapées subissent des injustices épistémiques systématiques qui leur nient leur statut de partenaire social crédible et pensant dans les interactions sociales. Leurs capacités de produire des savoirs sont fréquemment remises en cause. De plus, les déficiences cognitives et psychiques qui accompagnent parfois les troubles moteurs provoquent des situations de décrédibilisation et d'infantilisation dans l'attitude des accompagnants. Le recrutement participatif a eu des effets positifs sur la réduction des injustices de témoignage que les résidants peuvent subir au sein de l'établissement. Les acteurs participant à la démarche reconnaissent pleinement les personnes polyhandicapées comme étant détentrices d'un savoir expérientiel. Les savoirs issus de l'expérience du polyhandicap permettent aux Recruteurs de choisir des candidats qui répondent à des besoins spécifiques issus de leurs expériences de vie (absence de douleur, gentillesse, absence d'infantilisation, etc.). L'expérience du handicap est une expérience rare (Gardien, 2012, 2019), qui n'est pas banale (Blanc, 2010), et qui ne peut être appréciée qu'à partir d'un regard intérieur situé. De ce fait, les professionnels peuvent exceller dans leur métier sans pour autant réussir à satisfaire les problèmes particuliers rencontrés par les personnes polyhandicapées. Preuve en est la surprise des cadres de direction lorsque les Recruteurs ont refusé de recruter une personne parce qu'ils jugeaient qu'elle les infantilisait. Personne de l'équipe salariée n'avait relevé cette attitude.

Au Hameau, tous les acteurs s'accordent pour dire que les savoirs des Recruteurs et de la direction sont complémentaires. « Un coudoisement ou une articulation des différents types de savoirs » (Gardien, 2019) est souhaitable pour une meilleure compensation du handicap car « celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est le meilleur juge pour savoir comment remédier au défaut » (John Dewey, 2003, p. 197). La prise en compte des savoirs expérientiels des résidants a transformé les pratiques au sein du Hameau. « *On n' imagine pas recruter sans eux* », déclare S., la cadre de direction référente (extrait d'entretien).

## CONCLUSION

La situation de handicap résulte de l'intrication de trois facteurs : les incapacités causées par les déficiences de la personne (facteur *organique*), le ressenti de la personne vis-à-vis de ses incapacités (facteur *subjectif*), et un troisième facteur *environnemental* qui peut soit limiter la situation de handicap, soit au contraire l'aggraver (Ponsot et Boutin, 2021). Lever les obstacles à la participation nécessite autant le développement des potentialités des individus que l'intervention sur l'environnement. La reconnaissance des sujets, de leurs capacités et de leurs savoirs contribue à leur offrir de meilleures possibilités pour mener une vie digne. Du fait de leur grande dépendance nécessitant un accompagnement dans tous les actes de la vie quotidienne, les personnes polyhandicapées sont accueillies dans des établissements spécialisés. Améliorer les facteurs environnementaux doit nécessairement commencer par ces lieux de vie qui constituent un repère pour elles (Ponsot et Boutin, 2021).

Les Recruteurs du Hameau est une innovation sociale collective, participative, démocratique, inscrite sur le territoire, basée sur des connaissances locales, inscrite dans une démarche de recon-



naissance, avec une visée de transformation sociale (Eynaud et França Filho, 2019). Le processus de recrutement participatif au Hameau doit sa réussite en grande partie à l'engagement et la volonté des acteurs impliqués. C'est là la force et la faiblesse du dispositif. Une réflexion sur les modalités de son institutionnalisation est souhaitable pour protéger les personnes accompagnées et éviter une éventuelle instrumentalisation.

L'analyse du cas des Recruteurs du Hameau a montré que l'inclusion des personnes, pour peu qu'elle soit respectueuse des principes de parité de participation et d'autodétermination, peut constituer un véritable levier de justice sociale face à la situation de polyhandicap. « L'ampleur de l'autonomie individuelle grandit à mesure que croît le nombre de domaines sociaux fonctionnels dont le caractère est marqué par des formes de reconnaissance mutuelle » (Honneth, 2009, p. 58). C'est là un argument implacable pour introduire de la reconnaissance dans toutes les pratiques organisationnelles avec et pour les personnes polyhandicapées. La reconnaissance des savoirs, le développement des capacités des personnes et, plus généralement, les efforts pour la participation sont indispensables car « l'accessibilité et l'inclusion ne sont pas des qualités a priori de l'environnement » (Gardien, 2019, p. 98).

## NOTES

1. Les résidents avec un « a » sont les personnes qui habitent dans des établissements et foyers d'action sociale. À différencier des résidents avec un « e ».
2. Le shadowing est une méthode de recueil de données qui consiste à suivre de près une personne « comme son ombre » durant ses activités.
3. Le Trophée Direction[s] est un prix de l'innovation sociale de la revue française Direction[s] qui récompense des initiatives exemplaires, remarquables et reproductibles menées par les directeurs du secteur social et médico-social et leurs équipes. Voir <https://www.directions.fr/trophee/>.

## RÉFÉRENCES

- Blanc, Alain. (2010). Handicap et liminalité : un modèle analytique. *Alter, European Journal of Disability Research / Revue européenne de recherche sur le handicap*, 4. doi:10.1016/j.alter.2009.03.003
- Boutin, A. (2021). Chapitre 6. L'accompagnement de la personne polyhandicapée: qualité de vie, projet personnalisé, projet global d'accompagnement. Dans Philippe Camberlein (éd.), *La personne polyhandicapée : la connaître, l'accompagner, la soigner* (pp. 157-170). Paris : Dunod. doi:10.3917/dunod.colle.2021.01.0157
- Chia, R. et King, I. W. (1998). The organizational structuring of novelty, *Organization*, 5(4), 461-478.
- Claeys, S. (2019). *Universités 2019 : l'accompagnement émancipateur*. La-Valette-du-Var : Adapei var-méditerranée. URL : <https://adapei-varmed.fr/les-universites-2019/> [3 mars 2022].
- De Vaujany, F-X., Hussenot, A. et Chanlat, J-F. (2016). *Théorie des organisations : nouveaux tournants*. Paris : Economica.
- Dewey, J. (2003). *Le public et ses problèmes*. Zask, J. (trad.). Pau-Tours-Paris : Publications de l'Université de Pau-Farago-Léo Scheer.
- Eynaud, P. et Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Toulouse : Érès.
- Eyraud, B., Saetta, S. et Tartour, T. (2018). Introduction. Rendre effective la participation des personnes en situation de handicap. *Participations* 22, 5-28. doi:10.3917/parti.022.0005.
- Ferrarese, E. (2015). Nancy Fraser ou la théorie du « prendre part ». *La vie des idées* 20. URL : <https://laviedesidees.fr/Nancy-Fraser-ou-la-theorie-du-prendre-part.html> [30 décembre, 2021].
- Fraser, N. (1998). *Social justice in the age of identity politics: Redistribution, recognition, participation*. WZB Discussion Paper, No. FS I 98-108. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.

- Fraser, N. (2004). Justice sociale, redistribution et reconnaissance. *Revue du MAUSS* 23, 152-164. doi:10.3917/rdm.023.0152
- Fraser N. (2007). Identity, exclusion, and critique : A response to four critics. *European Journal of Political Theory*, 6(3), 304–338.
- Fraser, N. (2011). Qu'est-ce que la justice sociale : reconnaissance et redistribution. Paris : La Découverte.
- Fraser, N. (2012). *Le féminisme en mouvements, des années 1960 à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Fraser N. et Honneth A. (2013). *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*. London : Verso.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. New York : Oxford University Press.
- GAPAS. (2019). Rapport d'activités 2019.
- Gardien, È. (2012). Le corps sexué au cœur du politique. *Dépendances et justice sociale. Gérontologie et société*, 35(140), 79-93. doi:10.3917/g.s.140.0079.
- Gardien, È. (2013). Loi 2005 : prendre soin du citoyen et de la société? *Psychologie clinique* 35, 15–23. doi:10.1051/psyc/201335015
- Gardien, È. (2019). Les savoirs expérientiels : entre objectivité des faits, subjectivité de l'expérience et pertinence validée par les pairs. *Vie sociale* 25-26, 95–112. doi:10.3917/vsoc.191.0095
- Gardien, È. (2020). Pairjectivité : des savoirs expérientiels ni objectifs, ni subjectifs. *Éducation et socialisation* 57. doi:10.4000/edso.12581
- Honneth, A. (2008). *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*. Paris : La Découverte.
- Honneth, A. (2013-2015). *Ce que social veut dire*. NRF Essai. Paris : Gallimard.
- Honneth A. et Renault E. (2018). Philosophie sociale et théorie sociale, *Sociologie*, 1(9). URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/3410> [3 mars 2022].
- Les Recruteurs du Hameau. (2021). *Livret de présentation*. Marcq en Baroeul : GAPAS.
- Lévesque, B. (2007). Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale : quelques éléments de problématique. *Économie et Solidarités*, 38(1).
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000809647/> [30 décembre 2021]
- Meillier, C. (2019). Actualités : les résidents de la MAS Le Hameau ouvrent leur cabinet de recrutement! URL : <https://www.gapas.org/actualite/les-residents-de-la-mas-le-hameau-ouvrent-leur-cabinet-de-recrutement> [3 février 2022].
- Nussbaum, M. (2007). *Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership*. Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nussbaum, M. (2012). *Comment créer les conditions d'un monde plus juste?* Paris : Flammarion.
- Ponsot, G. et Boutin, A. (2021). Chapitre 1. Le polyhandicap : une situation particulière de handicap. Dans Philippe Camberlein (éd.), *La personne polyhandicapée: la connaître, l'accompagner, la soigner* (pp. 73–92). Paris : Dunod. doi:10.3917/dunod.colle.2021.01.0073
- Rawls, J. (1971). *Théorie de la justice*, édition de 2009. Catherine Audart (trad.). Paris : Seuil.
- Sen, A. (2010). *L'idée de justice*. Paris : Flammarion.
- Stiker, H-J. (2017). *La condition handicapée*. Grenoble : PUG.
- Stiker, H-J. et Zucman, É. (2021). Introduction. Ce que l'histoire et la mémoire disent de la personne polyhandicapée. Dans Philippe Camberlein (éd.), *La personne polyhandicapée : la connaître, l'accompagner, la soigner* (pp. 45–69). Paris : Dunod. doi:10.3917/dunod.colle.2021.01.0045”

## L'AUTEURE / ABOUT THE AUTHOR

**Sara Zirari** est doctorante en sciences de gestion à IAE Paris-Sorbonne Business School, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 8 bis rue de la Croix Jarry, 75013 Paris. Courriel : [sara.zirari@gmail.com](mailto:sara.zirari@gmail.com) .