

**PREVENIR EN ESAT L'USURE PROFESSIONNELLE DES
TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP**

**ORGANISER L'OUTIL DE PRODUCTION DANS UNE LOGIQUE DE
PARCOURS : VALORISER LES COMPETENCES DES TRAVAILLEURS,
FAVORISER LEUR MOBILITE**

Jean-Michel Gramond

2016

Remerciements

Je tiens à remercier tous les directeurs d'établissement qui m'ont reçu au cours de ce cursus CAFDES, Anne Peters, Gilles Le Diguou, Madeleine Bata, Daniel d'Hérouville. Merci de m'avoir ouvert les portes de vos établissements, de m'avoir considéré comme un pair, un interlocuteur. Ces séjours m'ont énormément appris sur le métier de directeur. Merci à Cécile Bertrand-Rallet pour sa lecture attentive et qui a su composer avec les conditions de travail que je lui proposais. Merci aussi à l'équipe pédagogique de l'IRTS Parmentier, tout spécialement Ismail Mesloub, pour la qualité de leur accompagnement tout au long de ses 30 mois.

Un merci tout spécial à Catherine Bocklandt, directrice de l'ESAT du Père-Lachaise qui m'a fait confiance, m'a fait grandir et à qui je redis toute mon estime. Sans sa bienveillance, rien de ce travail n'aurait été possible.

Merci aux salariés et travailleurs de l'ESAT pour leur accueil.

Merci aussi à mes collègues de formation. Merci d'avoir constitué ce groupe chaleureux, source de réconfort et d'énergie positive.

Merci à ma famille pour son soutien sans faille, ses délicates attentions.

A ma fille qui n'a connu qu'un papa salarié-étudiant très occupé. Promis, Lucia, nous allons rattraper le temps perdu : mon « livre » est fini.

Sommaire

Introduction	1
1 Handicap et travail, des notions à articuler dans une logique de parcours ..	3
1.1 Handicap et travail. Pourquoi accompagner par le travail ?	3
1.1.1 Le secteur protégé, une conséquence du droit à la compensation.	3
1.1.2 Le concept du travail et ses potentiels d'aide.	4
1.1.3 Le travail, au cœur de l'identité.....	6
1.2 Un phénomène reconnu depuis peu : l'usure professionnelle	7
1.2.1 La souffrance au travail.	7
1.2.2 L'usure professionnelle, de nombreux déterminants en action.	8
1.2.3 L'état de santé des travailleurs et le vieillissement.	8
1.2.4 L'exposition aux risques professionnels.	9
1.2.5 Des seuils élevés de pénibilité.....	9
1.2.6 Les risques psychosociaux.....	10
1.3 Le travail protégé jusqu'à aujourd'hui : sous le signe de l'institutionnalisation.	12
1.4 Une logique de territoire	14
1.5 Les ESAT aujourd'hui, d'une logique d'activité à une logique de parcours.....	16
1.5.1 Vers une logique de parcours.....	16
1.5.2 Une identité économique qui questionne.....	18
2 L ESAT du père Lachaise : un fonctionnement pour l'activité qui provoque l'usure professionnelle.	21
2.1 Une inscription dans un territoire à développer.	21
2.1.1 Un contexte économique riche en opportunité.....	21
2.1.2 Peu de communication externe et un réseau limité malgré un fort potentiel.	22
2.2 Une gouvernance en mal d'anticipation.	23
2.2.1 Une association représentative des associations en charge des personnes handicapées.....	23
2.2.2 Conséquences de l'ouverture d'un nouveau foyer. Le mue difficile d'une association familiale vers une association gestionnaire moderne	24
2.2.3 Une gouvernance sans vision.....	25

2.3	Un ESAT figé dans un fonctionnement	26
2.3.1	Une histoire mouvementée	26
2.3.2	Un bâtiment vétuste mais aux normes	27
2.3.3	Une situation financière saine	27
2.3.4	Une équipe de salariés à remettre en mouvement	28
2.3.5	La réécriture du projet retardée.....	33
2.3.6	Une organisation du travail par activité	34
2.3.7	Une politique de formation externe active	39
2.4	La population, vieillissante et ancienne	40
2.4.1	Une population vieillissante à la grande ancienneté	40
2.4.2	Un état de santé fragile	41
2.4.3	Les personnes en situation de handicap psychologique bousculent nos accompagnements classiques.....	41
2.4.4	Des flux d'entrée-sortie de l'établissement non pilotés	42
2.4.5	Une augmentation des inaptitudes partielles au travail.....	43
2.4.6	Deux enquêtes révélatrices de phénomènes d'usure professionnelle.	43
2.4.7	Détection d'une problématique de population : l'usure professionnelle	47
3	Les dispositifs pour prévenir l'usure professionnelle	51
3.1	Emergence du diagnostic, engager les équipes dans une démarche de prévention de l'usure professionnelle.....	52
3.1.1	Convaincre la gouvernance de mobiliser des ressources.....	52
3.1.2	Du diagnostic partagé à un plan d'action partagé : de axes de travail pour les moniteurs.....	54
3.1.3	Informers les travailleurs.....	55
3.1.4	Constitution d'un comité de pilotage.....	56
3.2	Améliorer les conditions de travail en actualisant un DUERP coconstruit avec les travailleurs	56
3.2.1	Une façon de faire tout aussi importante que les résultats	56
3.2.2	Un dispositif simple	57
3.2.3	Une formation des moniteurs sur la diminution des risques comme préalable à la réussite du projet.	58
3.2.4	Les critères d'évaluation	59
3.2.5	Des premiers résultats encourageants.....	59
3.3	Connaitre et reconnaître la compétence des travailleurs afin d'organiser leur parcours au sein de leur atelier	59

3.3.2	Cartographier les compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches sur chaque poste de travail.	61
3.3.3	Evaluer les compétences des travailleurs.....	61
3.3.4	Organiser un plan de formation en interne, par les moniteurs, afin que des travailleurs puissent acquérir de nouvelles compétences au sein des ateliers....	62
3.3.5	Construire un planning des travailleurs.....	63
3.3.6	Les critères d'évaluation.....	64
3.4	Organiser la mobilité des travailleurs en dehors de leur atelier.	64
3.4.1	Nommer un responsable de production.	64
3.4.2	Se servir de l'atelier conditionnement comme d'un atelier de répit.	65
3.4.3	Permettre la mobilité entre les ateliers.....	65
3.4.4	Développer les prestations extérieures.....	66
3.5	L'action du service accompagnement tourné en priorité vers les PIA et une mise en réseau de notre établissement.....	67
3.5.1	Des projets individuels d'accompagnement à jour.	68
3.5.2	Une politique de partenariat à construire.	68
	Conclusion.....	71
	Bibliographie	73
	Liste des annexes	I
	Annexe 1 : seuil de pénibilité	II
	Annexe 2 : Discours de Ségolène Neuville - Clôture des journées nationales de l'association ANDICAT. 24 mars 2016.....	IV
	Annexe 3 : extrait d'une nomenclature de prestation issue du projet SERAPHN PH :	IX
	Annexe 4 : un courrier de protestation	XI
4	Annexe 5 : une formation de l'UNIFAF : Polyvalence des travailleurs handicapés.	XII
5	Annexe 6 : une formation sur la prévention des RPS menée par l'ARACT Ile de France.....	XIV
6	Annexe 7 : un exemple de grille d'évaluation des compétences de travailleur.....	XV

Liste des sigles utilisés

ÂGEFIPH : Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées ANESM

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Services Sociaux et Médico-Sociaux.

ARACT : Association pour l'Amélioration des Conditions de Travail

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

CESF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale

CIF : Classification Internationale du Fonctionnement du handicap et de la santé

CMP : Centre medio Psychologique

CPF : Compte Personnel de Formation

CPOM : Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens

CRP : Centre de Rééducation Professionnelle

CQFMA : Certificat de Qualification aux fonctions de Moniteur d'Atelier

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CVS : Conseil de la Vie Sociale

DGCS : Direction Générale de la Cohésion Sociale

DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques

EPI : Equipement de Protection Individuel

ESAT : Etablissement ou Service d'Aide par le travail

ESMS : Etablissements et services Sociaux ou Médico-Sociaux

ETP : Equivalent Temps plein

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point

IME : Institut Médico Educatif

IMPRO : Institut Médico Professionnel

PIA : Projet Individuel d'Accompagnement

PRIAC : PRogramme Interdépartemental d'ACcompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC)

PRS : Projet Régional de Santé

RPS : Risques PsychoSociaux

RABC : Risk Analysis Bio-contamination Control.

SAIPPH : Service d'Aide à l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

SROMS : Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale

TMS : troubles musculo squelettiques

Introduction

Les politiques publiques promeuvent l'inclusion des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie, notamment professionnelle. Les ESAT occupent à ce titre une place prépondérante avec l'accueil de 120 000 personnes dont les capacités ne leur permettent pas de travailler en milieu ordinaire. Les ESAT sont chargés d'accompagner ces travailleurs handicapés en leur offrant une activité de production de biens ou de services valorisables, soutenue par des actions socio-éducatives. Les travailleurs de l'ESAT du père Lachaise, sur lesquels porte ce mémoire, considèrent leur activité à l'ESAT comme leur travail. Ce sentiment d'avoir un travail « comme n'importe qui » est d'ailleurs accentué par le fonctionnement au sein de l'ESAT qui emprunte en partie au mode marchand les méthodes d'organisation de production : complexification des flux de production, spécialisation des travailleurs, choix des profils les plus adaptés à un volume de production plus dense. La dimension économique, dimension substantielle d'un ESAT, a pris une telle importance, qu'en exagérant le trait, on pourrait se demander si l'ESAT du Père-Lachaise n'est pas passé d'une logique de protection des travailleurs, à celle d'une protection du travail. La formule est grossière, certes, mais pointe tout de même l'impact de cette activité économique sur le parcours des usagers au sein de l'établissement : la logique de parcours de l'utilisateur s'efface au profit de la logique d'activité.

Certaines règles du droit du travail s'appliquent dans un ESAT, en l'occurrence celles relatives à la santé, l'hygiène et la sécurité, voire la formation. La similitude des modes de fonctionnement est telle que la cour européenne de justice considère un travailleur d'ESAT comme un salarié du monde ordinaire. Or, ces salariés connaissent l'apparition de phénomènes d'usure professionnelle sous leur forme les plus paroxystiques. « burn out », « bore out » sont des expressions populaires qui sont venu mettre des mots sur une souffrance au travail. Si le monde du travail protégé emprunte certaines des caractéristiques du monde du travail ordinaire, comment donc des personnes présentant un handicap mental ou psychique pourraient-ils être immunisées contre une forme de souffrance au travail ? L'ESAT du Père-Lachaise met-il en place l'organisation et les accompagnements nécessaires à la prévention de l'usure professionnelle de ses travailleurs ?

L'ESAT du père Lachaise a un agrément pour 100 adultes reconnus travailleurs handicapés ayant un handicap mental ou psychique léger à moyen. Cet établissement est situé dans le XIème arrondissement de Paris et dépend d'une association de petite taille, l'association des centres Pierre et Marie Dumonteil. Cet ESAT propose 4 types d'activité qui correspondent à 4 ateliers. Si je me placerai en situation de direction pour ce mémoire, j'ai d'abord intégré cet établissement en tant que stagiaire direction puis en tant

que responsable d'atelier. Au début de cette longue période passée au sein de l'établissement, j'ai pu mener 2 enquêtes, une sur l'absentéisme et l'autre sur la satisfaction des travailleurs. L'analyse de ces deux enquêtes a mis en évidence des phénomènes d'usure professionnelle liée à l'ancienneté de présence au sein de l'établissement. En tant que directeur, j'ai donc choisi la politique de prévention de cette usure professionnelle comme axe stratégique de dirigeance. Stratégique car elle s'adresse à l'ensemble de la population d'usager et met en œuvre des processus qui transforment en profondeur les pratiques professionnelles. Stratégique aussi, car les projets menés ont pour but de préparer l'établissement à inscrire le parcours de l'usager au cœur de ces dispositifs d'accompagnement.

Je présenterai donc dans une première partie les éléments de contexte de l'établissement qui me conduiront à mettre en avant l'importance accrue de cette idée de parcours des usagers dans des éléments de politiques publiques. Je reviendrai sur le concept de travail et son importance dans la construction d'une identité. Enfin, après avoir évoqué la souffrance au travail, je proposerai une définition de l'usure professionnelle.

Dans une seconde partie, je dresserai un diagnostic des différents points de fonctionnement de l'établissement, au regard de cette problématique. L'analyse de la population me conduira à mettre en avant l'usure professionnelle des travailleurs de l'ESAT.

Dans un troisième temps, Je proposerai un projet permettant de prévenir cette usure professionnelle. Les dispositifs du projets ont pour but de travailler l'ergonomie des postes, de créer des outils de mobilité en reconnaissant notamment les compétences des travailleurs. Ces projets ont dans les objectifs tout comme dans la manière dont ils sont conduits de remettre l'usager comme acteur principal de sa destinée professionnelle, en s'appuyant notamment sur son projet. Ils ont aussi pour but de fédérer l'ensemble des salariés autour d'un travail collectif, préparatoire à la réécriture du projet d'établissement.

1 Handicap et travail, des notions à articuler dans une logique de parcours

1.1 Handicap et travail. Pourquoi accompagner par le travail ?

Les ESAT sont des établissements médico-sociaux qui proposent des activités à caractère professionnelles aux personnes handicapées dont les capacités de travail ne leur permettent pas de travailler en milieu ordinaire ou adapté. Avant de dresser en quelques mots l'histoire et le cadre réglementaire des établissements de travail protégé, il m'a semblé important de circonvenir deux termes qui sont à la base de la fondation des ESAT, le travail, activité d'aide principale d'un ESAT et les destinataires de cette aide, à savoir les travailleurs handicapés. Pourquoi les politiques publiques françaises ont-elles mis en place une activité d'aide par le travail ? Pour quels objectifs et au nom de quelle idée ?

1.1.1 Le secteur protégé, une conséquence du droit à la compensation.

Le terme « handicap », dont le mot apparaît pour la première fois en France avec la loi du 23 novembre 1957 met fin aux mots « infirme », « invalide ». Il vient de l'expression anglaise « hand in the cap » qui désignait une façon d'équilibrer la valeur de deux objets, autrement dit de mettre à égalité en pénalisant le plus fort, ou deux adversaires afin qu'ils puissent concourir ensemble.

L'OMS propose une première Classification Internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF) en 1980, basée sur une approche médicale. Cette classification a été revue en 2001 et met en avant l'interaction entre l'individu et son environnement. Le handicap désigne donc les déficiences (atteinte des organes et des fonctions), les limitations d'activité (limitation des capacités dans les gestes de la vie quotidienne) et les restrictions de participation à une vie citoyenne.

De cette classification est issue la définition du handicap tel que figurant dans la loi sur l'égalité des droits et des chances du 11 février 2005¹ : « *Constitue un handicap [...] 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.* »

¹ MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE ; LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, JORF n°36 du 12 février 2005. <https://www.legifrance.gouv.fr>

Le handicap n'est donc pas uniquement une caractéristique de la personne mais plutôt une notion complexe où plusieurs dimensions interagissent : Cet environnement peut être un obstacle ou au contraire être un facilitateur (problématique de l'accessibilité). D'où l'idée d'un droit à la compensation qui est défini dans l'article L.144-1-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)² : « *La personne handicapée a droit à la compensation des conséquences de son handicap quels que soient l'origine et la nature de sa déficience, son âge ou son mode de vie. Cette compensation consiste à répondre à ses besoins, qu'il s'agisse [...] de la scolarité, de l'enseignement, de l'éducation, de l'insertion professionnelle, des aménagements du domicile ou du cadre de travail nécessaires au plein exercice de sa citoyenneté et de sa capacité d'autonomie. [...] Les besoins de compensation sont inscrits dans un plan élaboré en considération des besoins et des aspirations de la personne handicapée tels qu'ils sont exprimés dans son projet de vie.* »

Cette nouvelle conception du handicap implique une société inclusive et impulse une dynamique des pouvoirs publics, des citoyens qui doivent créer les conditions d'une société permettant l'intégration des personnes handicapées, notamment professionnelle. Cette inclusion dans le monde ordinaire, principe de subsidiarité, n'est pas toujours possible. Certaines personnes handicapées sont trop loin du monde professionnel. Là apparaît la logique de compensation, qui a notamment conduit à l'émergence d'un secteur protégé.

1.1.2 Le concept du travail et ses potentiels d'aide.

Les ESAT sont des établissements médico-sociaux dont l'activité principale est l'aide par le travail. Ils participent notamment à l'effort d'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail. Ce travail occupe une place de plus en plus importante dans nos sociétés, à tel point que l'on parle de sociétés fondées sur le travail. Ce concept de travail s'est enrichi au fil des siècles de différentes couches de significations. Si le travail reste un instrument de production, il est aujourd'hui vécu par les salariés comme une possibilité pour se réaliser et permet une distribution des droits, revenus et protection, dans nos sociétés occidentales en tout cas.

La notion de travail peut nous sembler universelle. Pourtant, à regarder de plus près certaines sociétés pré-économiques³, le travail n'existe pas en tant que tel, même si la peine et la souffrance engendrée par des activités agricoles par exemple sont bien présentes. Le mot travail n'existe d'ailleurs pas. Cette activité n'est en effet pas dissociée

² MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE, CASF, article L144-1-1, JORF n°36 du 12 février 2005. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

³ CHAMOUX MN, 1994, « sociétés avec et sans concept du travail », Sociologie du travail, hors-série vol 36, P57-71.

des autres activités humaines. Etre un travailleur n'est pas un statut. On produit en tant que parent ou membre d'une communauté. Chez les latins, il ne faut pas moins de 3 mots pour définir le travail, tel que nous le concevons aujourd'hui : labor (peine), opus (œuvre, ouvrage) et opera (activité). L'étymologie du mot travail renvoie aussi à des notions de pénibilité, souffrance (le tripalium était un instrument de torture...). Jusqu'au XVIème siècle, le travail n'est pas valorisé, les représentations philosophiques et religieuses de l'époque mettent l'accent sur la vie dans l'au-delà au détriment des activités humaines temporelles. Un tournant s'opère avec la réforme protestante et l'éthique du devoir, qui s'accomplit dans l'exercice d'un métier, selon Max WEBER⁴ : « *Le devoir s'accomplit dans les affaires temporelles (comme l'activité professionnelle). Il constitue l'activité morale la plus haute que l'homme puisse s'assigner ici-bas* ». Cette éthique du devoir inscrit l'action de travailler dans une tradition et un certain respect de l'autorité. C'est cependant au XVIIIème siècle qu'Adam SMITH parle du travail, dans un sens proche du notre. Dans une société marchande, où tous les biens sont destinés à être échangés, le travail, élément de mesure de l'effort et de la peine fournie par chacun, devient le fondement de l'ordre social. Mieux, le travail participe à la création de valeurs d'une société d'abondance, des richesses d'une nation. Dans le même esprit, le travail du fait même de sa division, selon Emile DURKHEIM, assure la cohésion sociale en rendant solidaire les individus comme les organes d'un corps : il crée du lien social. (Georges FRIEDMANN viendra cependant tempérer cette faculté pour la division du travail à créer du lien social après l'avènement des modes production tayloristes au XXème siècle⁵).

K. MARX au XIXème siècle dépasse cette notion de peine pour associer au travail, une dimension expressive. Pour Marx, toute activité humaine est travail. Ce travail est synonyme de réalisation de soi. Il a une valeur créatrice et émancipatrice, s'il n'est pas aliéné (débarassé du lien salarial entres autres choses). « *Il permet tout à la fois d'exprimer sa singularité, son individualité et l'appartenance au genre humain* »⁶. On peut noter que les travailleurs en ESAT ne sont pas des salariés.

Au XXème siècle, l'avènement des social-démocraties va placer ce « *lien salarial comme le lieu où s'ancrent les différents droits [...] : droit du travail, droit à la protection sociale mais aussi droit à consommer [...]. Le XXème siècle est celui de la société salariale et de l'emploi. L'emploi c'est le travail salarié considéré comme structure sociale, c'est à dire comme un ensemble articulé de places auxquelles sont rattachés des avantages et des*

⁴ WEBER M. 1985, L'Ethique protestante et l'Esprit du capitalisme, Paris, Presses Pocket,

⁵ FRIEDMAN G, 1956, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.

⁶ MEDA D. et VENDRAMIN P. 2013, *Réinventer le travail*, Paris, PUF, p31.

grilles de revenus⁷». Les ESAT sont porteurs de droit pour leurs usagers. Le soutien qu'ils y reçoivent doivent leur permettre de faire valoir pleinement leurs droits.

Dominique MEDA⁸ cite la définition de CHANTAL NICOLE-DRANCOURT et Laurence ROULLLEAU-BERGER⁹ qui distinguent outre « *la dimension instrumentale* (le fait de produire), *les dimensions sociale et symbolique du travail* : *la dimension sociale concerne l'importance des relations humaines au travail et la dimension symbolique touche aux possibilités de développement personnel, la capacité de s'épanouir et s'exprimer dans son activité, à l'intérêt pour le contenu du travail, au sentiment de réussite, au niveau d'autonomie et à l'utilité sociale*».

Le « travailler » n'est donc pas un acte anodin. Au-delà de l'activité physique à proprement parlé, le travail comprend donc une dimension sociale, le rapport aux autres, le rapport à une institution mais aussi une dimension expressive ou symbolique permettant un développement personnel.

1.1.3 Le travail, au cœur de l'identité.

Yves CLOT¹⁰ et Christophe DEJOURS¹¹ et ont rappelé dans leurs ouvrages combien le travail mettait en œuvre la subjectivité et constituait en ce sens un lieu central de construction de l'identité. « *Cette construction de l'identité dans le travail est l'armature de la santé mentale et physique ; si l'organisation du travail ne la permet pas, l'armature s'effondre* »¹². Cette question de l'identité pour les travailleurs d'ESAT est complexe puisque marquée par leur handicap (le handicap peut être vécu comme une stigmatisation) mais aussi par les limites que ce handicap leur a imposées pour fréquenter les lieux habituels de sociabilisation successives (école, famille, participation à la vie citoyenne et associative...). CLAUDE DUBAR définit l'identité comme un construit humain, « *produits de socialisation successives* »¹³. Cette question de construction de l'identité professionnelle, pour les travailleurs des ESAT est donc primordiale. Cette identité au travail se construit dans la relation aux autres, dans la reconnaissance trouvée à l'accomplissement du travail mais aussi dans le rapport direct et concret que le travailleur

⁷ Ibid., p23.

⁸ Ibid. p 38

⁹ NICOLE-DRANCOURT C. et ROULLLEAU-BERGER L., *Les jeunes et le travail (1950-2000)*, Paris, PUF, 2001.

¹⁰ CLOT Y. et Lhuillier D., 2010, *travail et santé, ouvertures cliniques*, Eres, Paris, 231p.

¹¹ DEJOUR C., 2008, *Travail et usure mentale*, 3^{ème} édition, Bayard, Paris, 293p.

¹² DEJOUR C., 2008, *Travail et usure mentale*, 3^{ème} édition, Bayard, Paris, 293p.

¹³ DUBAR C. 1995, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, paris.

entretient avec la réalisation de sa tâche. Renaud SAIN SOLIEU¹⁴ distingue 4 modalités principales d'accès à la reconnaissance de soi dans le milieu du travail :

- L'appartenance : identification à une communauté, l'image du collectif
- L'œuvre : l'individu est reconnu par le résultat de son action en situation de travail
- La trajectoire : l'individu valorise son parcours passé et son parcours espéré
- La résistance : l'individu est ici reconnu pour sa capacité de dire « non ».

C'est donc sur ces quatre dimensions que doivent s'appuyer les actions d'accompagnement d'un ESAT pour développer une identité professionnelle, contribuant ainsi à une meilleure santé mentale. L'activité travail est porteuse de potentiels d'aide : dimension sociale (le rapport aux autres) et dimension symbolique (utilité, épanouissement personnel...).

1.2 Un phénomène reconnu depuis peu : l'usure professionnelle

1.2.1 La souffrance au travail.

Si le travail recèle des potentiels d'aide, il peut nourrir aussi ce que des cliniciens ont appelé la souffrance au travail. Cette souffrance au travail est devenue visible, voire reconnue depuis quelques années, dans ses aspects les plus aigus. : suicide sur le lieu de travail, « burn out » (stress lié à une suractivité) et « bore out » (stress lié à l'ennui). L'idée dans ce mémoire n'est pas de définir ces notions, car je ne pense pas que ces phénomènes touchent les travailleurs de l'ESAT du père Lachaise à ce niveau d'intensité. Par contre, on peut retenir des idées pour prévenir l'apparition de cette souffrance au travail. Ainsi Christophe DEJOURS¹⁵ pense-t-il que le dépassement de la souffrance se trouve entre la tâche (prescrite) et l'activité (l'effectif) et entre la coordination (définie par une division des tâches, des instructions prescrites, les rôles et attributions de chacun) et la coopération (le réel, lieu d'exercice du pouvoir et lieu de la domination). Le travail est vivant grâce à l'invention, la capacité à persister et à surmonter les résistances dont fait preuve un travailleur pour combler l'écart entre la tâche prescrite et la tâche effective. Surmonter les résistances, ce qui n'était pas prévu dans la prescription, transforme l'affect. « Travailler, c'est se travailler » dans une confrontation avec le réel. Le deuxième point concerne l'activité normative, le temps de création de règles qui organisent le vivre-ensemble. Il insiste sur une nécessité de vraie coopération dans le collectif de travail et d'une délibération collective de ces règles de travail pour dépasser une simple

¹⁴ REYNALD BRIZAIS, 2008, support de cours « l'identité au travail », UFR de psychologie, université de Nantes

¹⁵ DEJOURS C, la souffrance au travail, mars 2012, cercle Condorcet Bourg-en-Bresse, disponible sur internet <https://www.youtube.com/watch?v=WZ55AVbAFM8>

coordination. Cela nécessite une confiance entre les personnes, être capable de dire ce que l'on fait, le justifier et écouter les autres. Enfin coopérer nécessite de la part de chaque travailleur de prendre des risques, de ne pas se taire. Cette prise de risque, dit-il, est encouragée par la reconnaissance sociale et symbolique (justice, équité) que gagne le travailleur. Cette reconnaissance passe par des jugements d'utilité et des jugements de beauté (le bel ouvrage) : en reconnaissant l'utilité et la qualité d'un travail, je reconnais l'appartenance à un groupe.

Yves Clot reconnaît lui aussi l'importance d'un « travail bien fait » et de la « nécessaire pratique de la dispute professionnelle »¹⁶.

1.2.2 L'usure professionnelle, de nombreux déterminants en action.

L'usure professionnelle¹⁷ est un phénomène d'altération de la santé au travail qui se traduit par une accélération du processus de vieillissement. Elle doit être considérée dans sa globalité, avec de nombreux déterminants en action. Elle est la conséquence notamment :

- de l'état de santé du travailleur,
- du processus de vieillissement,
- de l'exposition aux risques professionnels,
- de l'exposition à des facteurs de pénibilité,
- de l'exposition aux risques psychosociaux (RPS).

La notion d'exposition est ici importante. Plus un travailleur est exposé à ces facteurs de risque, plus il est susceptible de développer une forme d'usure professionnelle.

1.2.3 L'état de santé des travailleurs et le vieillissement.

Une santé fragile et le processus inéluctable de vieillissement diminuent les facultés physiques et cognitives des travailleurs. Ce phénomène de vieillissement de la population, dont il faut avant tout se réjouir, pose des problèmes de fatigabilité pour les travailleurs, relevé dans le document d'appui aux recommandations des bonnes pratiques professionnelles de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Services Sociaux et Médico-Sociaux (ANESM)¹⁸.

¹⁶ CLOT Y. 2010, Le travail à Cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux, éditions La Découverte, Paris. 188P.

¹⁷ Association de santé au travail de Savoie, dossier « prévention de l'usure professionnelle ». Disponible sur internet <http://www.ast74.fr/fr/informations-sante-travail/dossier-thematiques/theme-3-risques-physiques/id-82-vieillissement-et-usure-professionnelle>

¹⁸ ANESM, Document d'appui pour la recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur l'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Document_d_appui_RBPP_Esat_Juin_2013.pdf

L'état de santé et le vieillissement sont inhérents aux personnes. Les autres expositions aux facteurs de risque dépendent par contre de l'organisation du travail et la conception des activités au sein de l'ESAT.

1.2.4 L'exposition aux risques professionnels.

En France, l'obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur doit le conduire à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs¹⁹. Ces mesures s'appliquent aux ESAT. Comme élément central, on peut citer le Document Unique d'Evaluation des Risques (DUERP)²⁰ regroupant une évaluation des risques et les moyens de les prévenir. Ce document doit être accessible et renouvelé tous les ans.

1.2.5 Des seuils élevés de pénibilité.

Les dix facteurs de pénibilité ont été définis par les partenaires sociaux en 2008 et adoptés légalement en 2011²¹ : Ils ont été ensuite repris en 2014²² lors de la mise en place d'un compte personnel de pénibilité destiné, dans une logique de compensation, à réduire les inégalités notamment lors du départ à la retraite pour les salariés exposés à ces risques. Ce compte personnel pénibilité est une des composantes du compte personnel d'activité promulgué par la « loi travail » du 20 juin 2016²³. Les facteurs de pénibilité sont :

Au titre des contraintes physiques marquées :

Les manutentions manuelles de charges lourdes

Les postures pénibles définies comme positions forcées des articulations

Les vibrations mécaniques

Au titre de l'environnement physique agressif :

Les agents chimiques dangereux, y compris les poussières et les fumées

Les activités exercées en milieu hyperbare

Les températures extrêmes

Le bruit mentionné à l'article R. 4431-1

Au titre de certains rythmes de travail :

Le travail de nuit

¹⁹ Code du travail, articles L4121-1. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

²⁰ Code du travail, articles R4121-1 et suivants. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

²¹ Décret 2011-354 relatif à la définition des facteurs de risques professionnels, JORF n°0076 du 31 mars 2011 page 5709. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

²² Décret n° 2014-1159 du 9 octobre 2014 relatif à l'exposition des travailleurs à certains facteurs de risque professionnel au-delà de certains seuils de pénibilité et à sa traçabilité, JORF n°0235 du 10 octobre 2014 page 16477. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

²³ LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Le travail en équipes successives alternantes

Le travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini.

Cette pénibilité est reconnue légalement au-delà d'un dépassement de certains seuils. Les seuils sont suffisamment élevés²⁴ pour préciser qu'aucun travailleur d'ESAT du Père Lachaise, et je pense au niveau national, n'est soumis à ces degrés de pénibilité. Il est cependant intéressant de conserver ces critères de pénibilité : contraintes physiques (postures et port de charges) et environnement physique (bruit, températures et poussières) en tentant de les adapter au niveau d'un ESAT.

1.2.6 Les risques psychosociaux.

Les Risques PsychoSociaux (RPS) sont quant à eux plus difficiles à définir, à détecter et à mesurer. J'ai décidé de m'appuyer sur le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail présidé par Michel GOLLAC²⁵, rapport remis au ministre du travail, de l'emploi et de la santé en 2011. Ces risques psychosociaux sont un enjeu majeur en termes de santé publique. Le rapport relève un accroissement de risques compris entre 50 et 100% d'apparition de pathologies concernant le système cardiovasculaires, la santé mentale et les troubles Musculo-Squelettiques (TMS) pour les personnes exposées aux risques psychosociaux. On est là dans la notion de risque, de potentiel réalisable. Chaque individu a des ressources différentes pour faire face à ces risques.

Le rapport Gollac, parle de lien entre exposition aux dangers du travail créé par une interaction d'une situation sociale avec le psychisme, et le préjudice que cette exposition est susceptible d'engendrer. Ce rapport retient 6 dimensions de facteurs de risques psychosociaux que je me propose d'explicitier au regard de ma connaissance du travail effectué dans les ESAT :

- Intensité du travail et temps de travail,
- Exigences émotionnelles,
- Autonomie,
- Rapports sociaux au travail,
- Conflit de valeurs,
- Insécurité de la situation de travail.

²⁴ voir annexe 1 page II

²⁵Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, dirigé par Michel Gollac, 2011. Disponible sur internet : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

L'intensité au travail, difficile à déterminer de manière objective, est déterminé par plusieurs éléments ; rythmes contraints (rythme des machines d'une blanchisserie d'ESAT), objectifs irréalistes ou contradictoires (problématique par exemple de l'exigence de clients d'ESAT), les facteurs matériels (bruits) et de l'écart entre la complexité du travail demandé et les qualifications des travailleurs. Les travailleurs d'ESAT ne sont pas soumis à des temps de travail porteur de risques psychosociaux comme le travail de nuit ou le travail posté.

L'exigence émotionnelle désigne des formes de mobilisation de la subjectivité qui sont spécifiques aux métiers de services, de relations à un public, de soins, d'accompagnement ou de contact avec la souffrance. C'est un des RPS majeur pour les travailleurs sociaux, moins pour les usagers non soumis à ces types de stress.

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme déterminant, on peut retenir l'autonomie dans la tâche, la prédictibilité du travail (capacité à anticiper), le développement de compétences, la répétition, l'ennui et le plaisir au travail. Le rapport reconnaît qu'un travail qui n'ouvre aucune compétence nouvelle entraîne angoisse et dépréciation de soi. Un travail répétitif et monotone qui place le travailleur dans *« l'impossibilité de mettre en jeu ses capacités dans une tâche toujours identique conduit à une diminution de l'estime de soi, au découragement, au sentiment d'échec »*.

Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues et l'inclusion dans un collectif, les relations avec les responsables hiérarchiques (moniteurs ou chef d'atelier), l'attention portée au bien-être des travailleurs. Comme élément de mesure de ce risque applicable à la vie d'un ESAT, on peut retenir la coopération, l'intégration dans un collectif, la participation (lieu de controverse institutionnel sur la qualité du travail), le support technique des supérieurs sur le travail réel, l'adéquation des compétences à la tâche.

De la dimension conflit de valeurs, j'aimerais retenir la notion de « qualité empêchée » ou comment un travailleur ressent que l'organisation et les équipements l'empêchent de faire un travail de qualité suffisante.

Enfin, il me semble que la sixième catégorie, concernant la sécurité de l'emploi, ne s'applique pas aux travailleurs d'ESAT. Même en cas d'orientation vers le milieu ordinaire, les travailleurs ont un droit de retour dans leur précédente orientation vers le milieu protégé.

1.3 Le travail protégé jusqu'à aujourd'hui : sous le signe de l'institutionnalisation.

Le secteur du travail protégé, et plus particulièrement les ESAT tels que nous les connaissons aujourd'hui, est une construction qui a suivi les évolutions de notre société.

Les premières traces d'une discrimination positive à l'égard des travailleurs handicapés apparaissent au lendemain de la première guerre mondiale. Dans une France qui a perdu 10,5% des hommes actifs, mais aussi au titre de réparation, la loi du 26 avril 1924²⁶ instaure l'emploi obligatoire de mutilés de guerre.

La Loi dite Gazier du 23 novembre 1957²⁷ est la loi fondamentale qui va créer nombres d'outils de discrimination positive toujours à l'œuvre aujourd'hui. Elle abandonne le terme « invalide » pour le terme « handicap ». Elle définit le statut de travailleur handicapé : *« Est considéré comme travailleur handicapé toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'insuffisances ou de diminution de ses capacités physiques ou mentales »*. Cette loi Gazier crée également le milieu protégé : *« les travailleurs handicapés dont la diminution physique ou mentale est telle que leur placement dans un milieu normal de travail s'avère impossible, peuvent être admis selon leurs capacités de travail soit dans un centre d'aide par le travail »*. Elle crée aussi des quotas d'emploi pour les « invalides » civils et une taxe pour non-respect de ces quotas.

Les trente glorieuses (1945-1975), période de plein emploi, donnent une possibilité aux personnes souffrant de handicap, de faible qualification, de se fondre dans une communauté nationale au travail. Au cours des années suivantes, l'organisation du travail, les modes de productions notamment, subissent de profondes mutations et la fin de cette période voit apparaître le début d'un chômage structurel. C'est aussi le moment où le champ associatif crée des structures pour l'accueil de publics en situation de handicap.

La loi de 1975²⁸ officialise en quelques sortes la non employabilité des personnes en situation de handicap en redéfinissant des Centres d'Aide par le Travail (CAT). On peut voir dans cette loi une réponse aux personnes présentant un éloignement trop grand du monde du travail ordinaire. La circulaire 60 AS du 8 décembre 1978²⁹ précise la double vocation des Centres d'Aide par le Travail (CAT) : *« les centres d'aide par le travail sont*

²⁶ Loi du 26 avril 1924 assurant l'emploi obligatoire des mutilés de guerre. JORF du 29 avril 1924 disponible sur internet. <https://www.legifrance.gouv.fr>

²⁷ Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés. JORF du 24 novembre 1957. Disponible sur internet. <https://www.legifrance.gouv.fr>

²⁸ Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, JORF du 1^{er} juillet 1975. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr>

²⁹ Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978. Disponible sur internet : <http://www.leviaduc.fr/fichiers/juridiques/esat/60as.pdf>

simultanément une structure de mise au travail (ils se rapprochent à cet égard d'une entreprise) et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent, pour lui toute activité professionnelle. Cette dualité constitue le fondement même des CAT, aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée. ». Les soutiens sont de deux types.

Les soutiens de premier type « *sont ceux qui concourent à la mise au travail et à mettre le travailleur handicapé à même d'exprimer de la manière la plus profitable pour lui sa faculté de travailler : formation, préparation au travail, recyclage, éducation gestuelle, encadrement technico-éducatif permanent, etc.* » Les soutiens de deuxième type correspondent à des activités extra professionnelles, loisirs, activités sportives, ouverture sur l'extérieur, initiation à la vie extérieure.

La loi de 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés³⁰ redessine les contours de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Toute entreprise de plus de 20 salariés a une obligation d'emploi de 6% de travailleurs reconnus handicapés. La loi de 2005 étendra cette obligation d'emploi et les sanctions afférentes au secteur public. Aujourd'hui, La valeur d'un contrat de service (prestations ou mise à disposition) passé avec un ESAT peut concourir à 50% de cette obligation d'emploi. Ces sanctions lourdes en cas d'inaction pendant trois années consécutives sont une incitation importante pour les entreprises. Nombre d'entre elles ont contacté l'ESAT du Père-Lachaise afin d'éviter la surtaxe sans idée précise des services que l'établissement et ses travailleurs pouvaient leur offrir. L'Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH) est créée à cette occasion. Elle gère aujourd'hui la déclaration de travailleurs handicapés, fournit des aides à l'emploi des personnes handicapées (adaptation de postes...), collecte et gère les cotisations des entreprises

La loi sur l'égalité des droits et des chances de 2005³¹ est une loi importante dans les politiques publiques concernant le handicap. Elle change de définition du handicap et ouvre le droit à la compensation. Elle transforme des CAT en Etablissement ou Services d'Aide par le Travail (ESAT). Elle constitue aussi une avancée en droits pour les travailleurs handicapés, dont elle rappelle qu'ils ne sont pas des salariés. Elle définit le temps légal de travail (35 heures) et ouvre des droits aux congés inspirés du code du travail (5 semaines, mariage, décès...). Elle reprecise le droit des travailleurs à une

³⁰ Loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, JORF du 12 juillet 1987. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

³¹ MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE ; LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, JORF n°36 du 12 février 2005. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

formation professionnelle adaptée³² et à une validation des savoirs et des acquis de l'expérience. Les travailleurs ont aussi accès à une prime d'intéressement sur l'excédent d'exploitation dégagé par les activités productives de l'ESAT. Le montant de la prime octroyée est limitée à un plafond égal à 10% du montant total annuel de la part de rémunération garantie directement financée par l'ESAT au cours de l'exercice.

Cette prime n'est pas prise en compte dans le calcul de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) ce qui garantit un revenu net réel pour le travailleur handicapé.

Cette loi donne la possibilité aux ESAT de pouvoir mettre à disposition les travailleurs dans une entreprise ou une collectivité territoriale, si cela correspond à leur projet de vie.

Le cadre réglementaire ne serait pas tout à fait complet sans citer la loi de 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale³³ qui met l'usager et son projet individuel au centre du dispositif. Elle crée aussi des outils comme la charte de la personne accueillie, un règlement de fonctionnement, le contrat d'aide et de soutien par le travail qui garantit l'adaptation de la prise en charge, un projet d'établissement et prévoit la participation des usagers au Conseil de la Vie Sociale (CVS).

1.4 Une logique de territoire

La loi de 2009 dite loi « HPST »³⁴ modifie les acteurs et leur rôle relatif au monde du travail protégé. Elle inscrit les ESAT dans un territoire piloté par les Agences Régionales de Santé (ARS) et un Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale (SROMS), composante du Projet Régional de Santé (PRS).

Le SROMS Île de France³⁵ identifie la problématique du vieillissement des personnes handicapées comme stratégique. Il reconnaît la montée en âge des travailleurs d'ESAT, l'augmentation des travailleurs présentant comme handicap principal un handicap psychique (1 travailleur sur 5). Pour les travailleurs vieillissants, il préconise le recours au temps partiel (même si les ARS insistent dans les faits sur l'importance d'un taux d'occupation de plus 90%). Il prévoit que « *la modernisation des ESAT passe par le développement des accueils expérimentaux « hors les murs » afin de mettre l'accent sur les actions d'accompagnement à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire. Mais cette modernisation passe également par l'aménagement de l'accompagnement à la cessation*

³² Décret 2006-26 du 9 janvier 2006 relatif à la formation professionnelle des personnes handicapées ou présentant un trouble de santé invalidant, JORF n°9 du 11 janvier 2006. <https://www.legifrance.gouv.fr/a>

³³ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JORF du 3 janvier 2002. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

³⁴ LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, JORF n°0167 du 22 juillet 2009. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

³⁵ SROMS Île de France, disponible sur internet : <http://prs.sante-iledefrance.fr/wp-content/uploads/2012/09/ars-idf-prs-schema-medico-social-1.pdf>

progressive d'activité ». L'insertion professionnelle est un sujet d'importance pour les ESAT et leurs travailleurs. On peut remarquer que le taux de sortie des travailleurs d'ESAT vers le milieu ordinaire est marginal. Il concerne 1 à 2% des effectifs³⁶. Cela laisse imaginer la difficulté d'une trajectoire vers le milieu ordinaire. Peu de travailleurs d'ESAT ont donc les aptitudes, compétences et capacités à rejoindre le monde du travail ordinaire. Par contre, il est tout à fait possible d'imaginer des mises en situation en milieu ordinaire de façon ponctuelle ou prolongée, accompagnée par l'établissement. Le SROMS ne parle pas explicitement d'usure professionnelle mais lie fatigabilité et vieillissement des travailleurs.

En termes d'outils, le SROMS insistait sur l'importance des outils de coopération que sont le Groupement de coopération Sociale et médico-sociale (GCSMS) et les Contrat Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM). Les CPOM, longtemps encouragés, vont être rendus obligatoires. Le calendrier d'application de cette obligation, qui engage aussi les financeurs, n'est pas encore connu : pour chaque établissement. S'il ne change rien d'un point de vue financier pour les ESAT, fonctionnant déjà en dotation globale, il devrait permettre une gestion plus facile des procédures budgétaires. En fixant des objectifs, il engage aussi la direction d'établissement à la tenue de certains objectifs sur le long terme.

Le taux d'équipement d'ESAT en île de France est faible (pour 1000 habitants, le taux francilien est compris entre 2 et 2,8 pour une moyenne et médiane nationale de 3,4 et 3,8). Le PProgramme Interdépartemental d'ACompagnement³⁷ des handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC) de l'île de France a financé 67 places en 2012, principalement des extensions. Il n'y a pas eu d'autre budget alloué à la création de places jusqu'en 2016. Ce taux d'équipement ne s'améliorera pas, la création de places est gelée au niveau national.³⁸

³⁶ Éric Boquet. Les établissements et services d'aide par le travail face à la contrainte budgétaire, 15 avril 2015, rapport d'information du sénat 409, fait au nom de la commission des finances. Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r14-409/r14-409.html>

³⁷ PRIAC IDF, disponible sur internet <http://prs.sante-iledefrance.fr/les-programmes/accompagnement-des-handicaps-et-de-la-perte-dautonomie/>

³⁸ Éric Boquet. Les établissements et services d'aide par le travail face à la contrainte budgétaire, 15 avril 2015, rapport d'information du sénat 409, fait au nom de la commission des finances. Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r14-409/r14-409.html>

1.5 Les ESAT aujourd'hui, d'une logique d'activité à une logique de parcours.

1.5.1 Vers une logique de parcours.

Nombre de directeurs d'ESAT que j'ai rencontrés font le constat d'une réelle difficulté à articuler la logique de parcours d'une personne tout au long de sa vie. La décision par exemple, de proposer un temps partiel à une travailleuse âgée ne peut se faire sans consultation de son foyer d'hébergement, des types d'accompagnement ou d'accueil qui lui seront proposés pendant ses journées sans travail. La cessation progressive mais définitive de son activité professionnelle dans un avenir proche impose de réfléchir avec sa famille des possibilités d'accueil dans d'autres établissements que son foyer d'hébergement.

La Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie³⁹, elle, fait le double constat de l'inadéquation des attentes et besoin des personnes en situation de handicap avec les modalités d'accueil et d'accompagnement proposées aujourd'hui ainsi qu'une répartition inéquitable des allocations de ressources basées sur des prestations historiques que la convergence tarifaire en œuvre n'a pas totalement permis de corriger. Au travers du projet SERAFIN-PH⁴⁰ (Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées), la CNSA et la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) ont donc établi des nomenclatures des besoins des personnes accueillies, d'une part, et une nomenclature des prestations servant à couvrir ces besoins. Ces nomenclatures ont été validées par le comité stratégique présidé par Ségolène Neuville, Secrétaire d'Etat chargée des Personnes handicapées et de la Lutte contre l'exclusion, le 21 janvier 2016. La prochaine étape, en cours, est d'effectuer une analyse de coûts de ces prestations sur la base d'un panel d'Etablissements ou Services Médico-Sociaux. (ESMS). Les Esat ne font pas actuellement partie de ce panel pour 2016, mais devrait intégrer le panel en 2017. Au-delà de la logique tarifaire, le but est de favoriser le parcours des personnes dans des d'institutions, en fonction de leur projet de vie. En créant des modules de prestation génériques détachés des institutions, le parcours devrait être plus aisé. La secrétaire d'Etat déclare⁴¹ : « *je souhaite que l'on ne fasse plus correspondre une situation personnelle à une place, mais que l'on parte de la*

³⁹ CNSA, janvier 2016, Plaquette "La réforme de la tarification des établissements et services médico-sociaux", p1, [visité le 03.08.2016], disponible sur internet http://www.cnsa.fr/documentation/4_pâges_costrat.pdf

⁴⁰ Voir annexe 3 : extrait de la description de la nomenclature : accompagner la vie professionnelle page IX

⁴¹ voir annexe 2 page IV: discours de Ségolène Neuville à l'association ANDICAT

personne et de ses besoins pour lui proposer une ou des solutions, toujours avec son accord ou celui de sa famille. »

Dernière évolution du contexte législatif à venir, le financement des ESAT. Leur dotation globale de financement, financée jusque-là par l'état via le programme 157 « handicap et dépendance », devrait être transféré aux crédits alloués à l'assurance maladie dès le premier janvier 2017. Cette réforme permet un alignement du financement des ESAT sur les autres établissements médico sociaux prenant en charge les adultes handicapés. Cet alignement permet une meilleure lisibilité pour les associations en charge du handicap. En séparant le financement du domaine médico-social (assurances maladies) de celui du domaine professionnel (la garantie de rémunération des travailleurs handicapés qui leur assure un niveau de rémunération au moins égal à 55% du SMIC est toujours à la charge de l'état), le législateur a comme objectif de faciliter la signature de CPOM englobant la totalité des financements reçus par des associations en charge du handicap. C'est aussi un élément facilitateur du parcours des personnes en situation de handicap. En réduisant le nombre de financeurs, les potentiels de parcours sont plus nombreux. C'est une chance pour les travailleurs et un obstacle de moins pour les salariés en charge de ce parcours.

Le rapport Piveteau⁴², conseiller d'état, donne quant à lui, des pistes d'inflexion sur les politiques à venir concernant le handicap. Le rapport insiste sur la nécessité de prendre en compte le point de vue de l'utilisateur et de travailler la notion de parcours de vie : *« Il convient (...) de garantir que tous les intervenants vont travailler dans une logique et une culture de parcours. C'est-à-dire d'une façon qui optimise, non pas seulement leurs actes propres, mais également l'effet global de l'ensemble des interventions, dans le sens du besoin et des attentes de la personne »*⁴³. A ce titre, il place la MDPH comme un acteur central du parcours de l'utilisateur, *« unique responsable de toutes les dimensions de l'accompagnement »* et préconise une responsabilité à engager de la part des financeurs ARS, conseils départementaux... Il exhorte les Etablissements et Services MédicoSociaux (ESMS) à *« élaborer des réponses modulaires plutôt que d'offrir seulement des places »*. Ainsi, il donne en exemple le cas d'un parcours multimodal suivant : un accueil en FAM avec quelques journées en ESAT. Autre élément à prendre en compte concernant les ESAT, pour le rapport Piveteau, *« seul le recours aux solutions le plus proche possible du droit commun permet d'adapter la réponse aux besoins »*.

⁴² PIVETEAU D, 2014, « Zéro sans solution » : Le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches rapport zéro sans solutions, Ministère des affaires sociales et de la santé (en ligne), disponible sur internet : http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Zero_sans_solution_.pdf

⁴³ Ibid P24

Cette orientation des politiques publiques visant à promouvoir le parcours des personnes en situation de handicap pose de nombreux défis à un directeur d'établissement. Il doit profondément préparer son établissement à cette logique de parcours et moduler les activités proposées, offrir de nouveaux choix aux usagers. C'est une révolution de fonctionnement : ce ne sont plus aux travailleurs de s'adapter aux activités proposées, mais aux établissements d'offrir des activités en fonction des projets des travailleurs. Pour un ESAT possédant des infrastructures lourdes (blanchisserie, ateliers coutures) et un personnel calibré pour gérer des ateliers (avec toutes les contraintes que cette gestion impose), adapter ces activités est un vrai challenge. On peut aussi s'interroger sur le futur positionnement de la MDPH concernant l'orientation des personnes en ESAT. En tant que « gestionnaire de parcours », y-a-t-il un risque que la MDPH impose des personnes aux ESAT qui jusque-là bénéficiaient d'une totale liberté de choix parmi les travailleurs orientés par la MDPH en ESAT. Ces travailleurs à orientation prescrite seront-ils tous adaptés aux spécificités des établissements accueillant ? Pour faire référence au rapport Piveteau, j' imagine mal un usager de FAM, demandant une aide dans de nombreux aspects de la vie quotidienne, travailler dans la blanchisserie de l'établissement. C'est en tout cas une nouvelle opportunité pour les directeurs de mieux faire connaître leur établissement auprès de la MDPH et de travailler en partenariat avec elle pour construire des parcours adaptés.

1.5.2 Une identité économique qui questionne.

Les ESAT ont comme vocation d'accueillir et d'accompagner des usagers en leur fournissant un travail. Ils sont à cheval sur deux mondes, le monde médico-social et le monde de l'entreprise. Avec ce dernier, ils partagent des modes d'organisation qui peuvent les faire ressembler à des PME. Il y a deux budgets, un budget principal d'action social (BPAS) qui finance les charges de personnel et les frais de fonctionnement, et un budget annexe de production et de commercialisation qui finance tous les aspects liés aux ateliers et une partie de la rémunération des travailleurs. Si les textes régissant les ESAT proviennent du CASF, les règles du code du travail concernant la santé, l'hygiène et la sécurité s'appliquent. Les travailleurs ont un statut d'utilisateur mais partagent certains des droits des salariés du monde ordinaire. D'ailleurs, La cour de justice de l'union européenne, saisie par un usager d'ESAT, *« a dit pour droit que tout travailleur handicapé d'établissement ou service d'aide par le travail (ESAT) doit être considéré comme un travailleur au sens du droit communautaire (arrêté du 26 mars 2015) »*. Ce qui reviendrait à dire que les travailleurs d'ESAT sont des salariés comme les autres ? Si en appel, cette décision était confirmée, cela mettrait donc en cause le modèle du travail protégé à la française. A ce titre, les travailleurs d'ESAT devraient bénéficier d'une rémunération semblable à celle du milieu ordinaire.

Le budget commercial des ESAT revêt une importance de plus en plus grande. Il assure une partie de la rémunération des travailleurs (5% du smic au minimum). Nombre d'établissements ponctionnent une partie des résultats d'activité pour financer des charges de fonctionnement de leur établissement non pris en compte dans la dotation globale. Les résultats de l'activité commerciale servent aussi à financer des salariés de production dont ont besoin les ESAT devant la complexification du travail demandé et les compétences dont ils disposent. Nombre d'ESAT financent sur ce budget des chauffeurs livreurs par exemple. Dans l'enquête opus 3⁴⁴, 40% des ESAT déclarent avoir connu une forte crise économique : perte d'un gros donneur d'ordre, pertes financières, investissements non rentabilisés. Les difficultés économiques ont poussé nombre d'ESAT à délaisser leur activité traditionnelle de sous-traitance industrielle (conditionnement, travaux d'assemblage) pour se tourner vers des activités de service. Selon le GESAT⁴⁵, réseau national du secteur protégé et adapté, les cinq secteurs d'activité confiés au secteur du travail protégé sont : les espaces verts, l'hôtellerie et la restauration, la mise sous pli ou mailing, la sous-traitance administrative, la propreté et l'entretien. L'exigence des clients ont poussé les établissements à investir dans leur outil de production, à développer leurs prestations vers une plus grande qualité, des délais plus courts. La concurrence incite aussi les ESAT à mener une politique commerciale attractive, notamment sur les prix. Il y a donc intensification du rythme de travail, des modes d'organisation de la production au sein des ESAT. De plus en plus, les ESAT devront se tourner vers des services à la personne (comme un projet de conciergerie à l'ESAT du Père-Lachaise) qui exigera une organisation de production plus souple, plus réactive et plus complexe. En caricaturant le trait, et c'est pourtant une situation que nombre de mes confrères directeurs vivent, on peut se demander si les ESAT ne sont pas passés de la protection des travailleurs à la protection du travail, tant la difficulté de trouver des tâches compatibles avec les compétences et les capacités de notre population d'usager est devenue grande. Dans les réponses fournies dans l'enquête OPUS 3, les directeurs d'établissement déclaraient en 2009 que 69% des usagers des ESAT étaient « en concordance » avec les objectifs économiques de l'établissement Cette question est polémique, car un ESAT n'a à proprement parlé pas d'objectifs économiques. Les usagers sont donc en adéquation à 100% avec les missions médico-sociales de nos établissements. Toutefois, ce chiffre montre bien les difficultés à faire correspondre une

⁴⁴ Enquête opus 3 pour la Direction Générale de l'Action Sociale, rapport : appui des services de l'état à la modernisation des établissements et services d'aide par le travail dans leur missions médico-sociale et économique, 2009, DGAS. Cette enquête datant de 2010 est la dernière enquête complète concernant les ESAT. <http://www.reseau-gesat.com/Travail-handicap/Le-Gesat/Observatoire/Statistiques-Enquetes/Enquete-OPUS-3-pour-DGAS-nov-2009-i1320.html>

⁴⁵ 2^{ème} baromètre des achats au secteur du travail protégé et adapté, 2014. Disponible sur internet http://www.reseau-gesat.com/files/2e_Barometre_des_achats_au_STPA.pdf

activité économique et les compétences et capacités d'usagers d'ESAT. Les incitations légales, l'apparition de comportement d'achat éthiquement responsable sont heureusement là pour amortir cette difficulté à se placer dans un environnement concurrentiel, en vue d'offrir une activité économique en phase avec les projets d'accompagnement de l'établissement et les projets personnels des travailleurs.

Cette identité économique rapproche les ESAT des contraintes du monde du travail ordinaire (concurrence, recherche de marchés) et leurs conséquences en termes organisationnels. Si le mode d'organisation de la production d'un ESAT se rapproche de celle d'une PME, pourquoi ses travailleurs ne connaîtraient-ils pas la souffrance au travail que la société civile a vu apparaître sous leurs formes paroxystiques ? Les établissements ont-ils, simplement par leur nature, la capacité à prévenir l'apparition de l'usure professionnelle ? Comment redonner à un outil de production ses potentiels d'aide par le travail ? Comment articuler une logique de parcours des usagers au regard des contraintes économiques grandissantes qui poussent au contraire vers une rationalisation et une massification des activités ?

2 L ESAT du père Lachaise : un fonctionnement pour l'activité qui provoque l'usure professionnelle.

L'ESAT du père Lachaise a un agrément pour 100 adultes reconnus travailleurs handicapés ayant un handicap mental ou psychique léger à moyen. Il propose aux travailleurs une activité dans quatre ateliers : un atelier de blanchisserie industrielle, un atelier couture, un atelier restauration et entretien des locaux et un atelier conditionnement. L'ESAT du Père-Lachaise propose à 20% de ses travailleurs des missions en milieu ordinaire dans des domaines d'activité proche de ceux qu'ils connaissent dans l'établissement (entretien des locaux, blanchisserie...). Il emploie 17 personnes en 2016 pour un équivalent temps plein de 16. Les moniteurs d'atelier sont au nombre de 6, le service éducatif comporte 4 personnes, les services généraux 2 personnes et les cadres, directeur compris 3 personnes. Enfin, les administratifs sont au nombre de 3.

2.1 Une inscription dans un territoire à développer.

2.1.1 Un contexte économique riche en opportunité

Situé dans un environnement urbain dense économiquement parlant, l'ESAT du Père-Lachaise dispose d'un potentiel de donneurs d'ordre important. Ses activités économiques basées sur les services sont en phase avec cet environnement. Les travaux de couture, le nombre d'établissement (hôtels, foyers diverses) en demande d'activité de blanchisserie sont nombreux. La typologie des donneurs d'ordre est aussi un atout pour l'ESAT : de relative petite taille mais soumis aux cotisations, ils cherchent à remplir une partie de leurs obligations via le recours aux services du travail protégé, tout en recherchant des solutions de proximité. Situé dans le XIème arrondissement de Paris, qualifié de bobo, l'ESAT surfe aussi sur la vague du développement durable et des politiques d'achat éthiquement responsable. Des designers ou des créatifs démarchent régulièrement notre atelier couture par exemple, avec la volonté d'inscrire leurs produits comme éthiquement responsable. Ces obligations légales et les changements opérés par les acteurs économiques de l'est parisien sont clairement des leviers sur lesquels doivent appuyer la politique commerciale de l'ESAT. Des potentiels nouveaux existent : si la concurrence est sévère sur les marchés destinés aux entreprises (politique de prix, exigence de qualité de service, concurrence entre ESAT), la piste d'adaptation de l'activité de production aux services à la personne est encore embryonnaire et pose des défis d'organisation à l'établissement. L'installation future dans le quartier du siège social d'une grande entreprise de communication (1800 personnes) est par exemple une des

opportunités à saisir pour développer une activité de conciergerie mixant 2 des activités de l'ESAT (couture et blanchisserie) ou des activités hors les murs (entretien des locaux par exemple). La densité du tissu économique pourrait aussi nous encourager à créer une activité de messagerie, livraison de pli effectuée en transport en commun par nos travailleurs. Outre la diversification des tâches proposées à nos travailleurs, ce type d'activité met en contact les travailleurs avec le milieu ordinaire et leur permettrait de développer de nouvelles compétences, autonomie et relation de service (présentation, comportement en phase avec les attentes de la clientèle...). De facto, ce type d'activité augmenterait la visibilité de l'ESAT et le placerait comme un acteur fiable de proximité.

Cette implantation parisienne présente un autre avantage : elle facilite grandement l'accès des travailleurs. Le réseau de transport en commun est dense, les fréquences de desserte importante. Aucun des travailleurs de l'ESAT ne met plus d'une heure pour se rendre de son domicile à son lieu de travail. La moyenne de transport est estimée à 35 mn, ce qui est une gageure pour des franciliens. Beaucoup des usagers habitent sur paris ou en très petite couronne. Les usagers qui habitent loin sont en général les plus autonomes, leurs moyens financiers limités les repoussant à la grande périphérie. Les grèves ou problèmes techniques qui affectent principalement le réseau express régional ne perturbent pas en profondeur le fonctionnement des ateliers. Enfin, nous proposons, après étude, des aménagements d'horaire de travail pour les travailleurs qui ont des problématiques de transport.

Le revers de la médaille à cette implantation géographique est le poids que fait peser le loyer sur la dotation globale de l'établissement. (192000 euros par an, soit 15% de la dotation globale de fonctionnement). Les ESAT parisiens sont tous confrontés à ce genre de problème. C'est un des arguments des directeurs d'établissement parisiens qui remontent régulièrement aux ARS cette problématique par rapport à la logique de tarification plafond

2.1.2 Peu de communication externe et un réseau limité malgré un fort potentiel.

Même si la région Ile De France souffre d'un défaut d'équipement en volume, la densité de la ville de Paris offre à l'ESAT un grand nombre de possibles dans le domaine médico-social. Par exemple, on compte sur Paris 35 ESAT, les capacités d'hébergement et d'accueil sont diversifiées, les services d'accompagnement nombreux. Les réseaux sont actifs et vivants sur Paris. On pourrait par exemple citer le réseau des directeurs parisiens d'ESAT où je suis inscrit. Les rencontres entre acteurs sont facilitées par le nombre important de colloques, conférences, formations qui se déroulent sur Paris. Si le potentiel de création de parcours pour les usagers, le potentiel de mutualisation de moyens entre établissement existent, je n'ai pourtant pas réussi jusqu'à présent à insérer l'établissement dans cette dynamique. Mon établissement manque de visibilité et de

reconnaissance. La politique de communication, faite d'opportunités, n'a pas de réelle cohérence en termes de stratégie ou de moyens mis en place : le site internet de l'établissement est difficile à maintenir en vie, alors qu'aujourd'hui les réseaux sociaux offrent une possibilité d'existence virtuelle aisée, techniquement parlant. Même la boutique et l'activité repasserie pourtant destinée aux riverains ne communique pas sur ses tarifs dans ses vitrines de la boutique. L'établissement a semblé vivre les années précédentes dans une sorte d'autarcie. Le contact avec l'extérieur était cantonné au seul service médico-social, au gré des demandes et besoins des usagers. Le personnel éducatif ayant changé, il n'y a pas eu de capitalisation de ces savoirs, de ces connaissances, de ces contacts. La dynamique de mise en réseau n'étant pas construite, la nouvelle responsable du service accompagnement à la vie sociale repart d'une page blanche. L'établissement manquant de notoriété, nous ne sommes pas sollicités et les liens de confiance entre acteurs du médico-social sont distendus. A mon arrivée, je n'étais pas en possibilité citer des partenaires institutionnels autres que certain clients, au contraire de nombreux autres directeurs d'ESAT qui estimaient avoir des partenaires comme des Instituts Médico-Educatifs (IME), des Instituts Médico-éducatifs et PROfessionnel (IMPRO), des Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), des entreprises adaptées... (source enquête opus 3 : en 2010, un ESAT avait en moyenne 7 structures partenaires au sein de l'association gestionnaire et 11 structures partenaires externes).

Les directions précédentes, à une autre époque il est vrai, n'ont pas engagé de politique de partenariat avec d'autres établissements, à l'exception notable de l'autre ESAT de l'association. Il n'y a pas de projets en commun et le GCSMS signé entre plusieurs ESAT parisiens dans les années 2000 est mort-né.

Cette inscription de l'établissement dans le territoire est donc un axe prioritaire pour permettre une fluidité des parcours des usagers, mutualiser des moyens, offrir de nouvelles perspectives d'activité par un système de coopération entre ESAT.

2.2 Une gouvernance en mal d'anticipation.

2.2.1 Une association représentative des associations en charge des personnes handicapées.

L'association des centres Pierre et Marie Dumonteil est typique du paysage associatif concernant le public des personnes en situation de handicap : petite, créée par des parents d'enfants handicapés en 1965 et qui a grandi en fonction des besoins de la population accueillie. Son président, monsieur Dumonteil, est le fils des fondateurs de l'association. Grace à une détermination de ses militants, elle compte aujourd'hui 3 établissements sur Paris, 2 ESAT, un centre occupationnel de jour. Autre succès de

l'association, elle ouvre cet été 2016 un foyer de vie/FAM/foyer d'hébergement dans le XIIème arrondissement de Paris pour une vingtaine de places (7 en foyer de vie, 7 en foyer d'hébergement, 6 en FAM). Chacun de ces établissements est piloté par un directeur. L'autre ESAT de l'association accueille des usagers présentant un handicap qualifié de moyen à lourd. Cette association fait toujours preuve d'une belle vitalité, quand on connaît la difficulté à monter de tels projets aujourd'hui au cœur de Paris. Locataire de tous ses locaux, l'association ne possède pas de bâtiments en propre, ce qui ne rend cette ouverture que plus remarquable. Elle vient de réécrire son projet associatif. Les valeurs « *humanistes* » de l'association (sans précisions) doivent soutenir « *des actions qui favorisent l'épanouissement et le respect des personnes accueillies dans un grand souci de compréhension. Elles placent les personnes en situation de handicap au cœur de leur action* » (suivi de l'exclamation suivante « *comment pourrait-il en aller autrement !* ». Concernant les ESAT, son objectif est de « *garantir une qualité de prise en charge d'adultes en situation de handicap à travers (...) l'accompagnement et le développement d'aptitudes à réaliser un travail* ». Ses objectifs pour les 5 années à venir sont de « *permettre le travail en milieu ordinaire (à partir des projets individuels)* », « *de diversifier les activités de travail* », « *de faciliter l'accès à la formation des travailleurs protégés* » et de « *valoriser leurs compétences des travailleurs* ». Ce niveau de détail dans un projet associatif révèle que l'écriture des chapitres concernant les ESAT a été confiée aux directeurs d'ESAT en poste. En effet, les membres du conseil d'administration, parents d'enfants handicapés dans les années 70, ont une vision de militants, de parents, peu en phase avec les demandes actuelles des financeurs publics.

2.2.2 Conséquences de l'ouverture d'un nouveau foyer. Le mue difficile d'une association familiale vers une association gestionnaire moderne

L'ouverture du foyer a un impact non négligeable sur la vie de l'association. D'un point de vue opérationnel, la décision de mélanger 3 types d'accueil dans un même lieu de vie, même si on peut imaginer que les tractations avec les financeurs ont pu jouer, dénote d'une certaine méconnaissance des besoins spécifiques de chaque population et des besoins induits par leur accompagnement respectif. Il faudra que l'équipe encadrante développe des trésors d'imagination pour réussir à faire coexister un usager de FAM nécessitant une aide permanente dans les gestes de la vie quotidienne et une jeune travailleuse d'ESAT de 21 ans hébergée dans la partie foyer d'hébergement. Par contre, la diversité des accueils proposés est une vraie richesse pour les usagers que l'association accompagne. Elle offre des possibilités de parcours pour les travailleurs d'ESAT, notamment en fin de vie professionnelle. Organiser une cessation progressive

d'activité est devenue envisageable en profitant de l'accueil de jours offert par les équipes du foyer de vie.

Cette ouverture fera dépasser à l'association le cap des 50 salariés et l'obligera donc à mettre en place de nouvelles fonctions sociales (comité d'entreprise, représentation syndicale par exemple). Les obligations légales, l'apparition de nouveaux métiers (aides-soignantes, aides médico-psychologique) amèneront certainement une modification du climat social au sein de l'association. D'une nature paternaliste et réduites à leur plus simple expression actuellement, favorisées il est vrai par l'absence de représentation du personnel effective, ces relations entre directions et représentations du personnel devront se professionnaliser.

Cet agrandissement pose aussi le problème de redéploiement des personnels administratifs, en termes de nombre et compétence. Qu'advient-il des ressources administratives propres à chaque établissement ? Seront-elles mutualisées ? Le flou subsiste.

L'association devra aussi se doter d'outils de gestion à la mesure de sa taille. Il n'y pour l'instant aucun outil de gestion intégré (système d'information comptable et RH). Les directeurs actuels d'établissement n'ont que trop peu de visibilité pour assurer une dirigeance sereine et cartésienne. La comptabilité analytique est embryonnaire par exemple : cela pose un problème de gestion quotidienne pour décider d'investissements ou même donner aux équipes des éléments tangibles pour fixer des coûts de revient, et donc des prix de vente.

2.2.3 Une gouvernance sans vision

L'association communique peu, vers l'extérieur et vers les équipes de salariés : pas de support de communication type bulletin, pas d'organisation de réunions. Il n'y a pas eu par exemple d'informations concernant l'ouverture du foyer, pourtant une bonne nouvelle. L'absence de communication de la part de l'association vis-à-vis de ses équipes, y compris de direction d'établissement présente plusieurs désavantages. Elle entretient la sensation de flou concernant l'avenir de l'association. La préparation à la signature d'un CPOM regroupant l'ensemble des établissements de l'association n'est pas encore un sujet d'actualité, malgré un impératif réglementaire. Le président de l'association est aujourd'hui encouragé par l'ARS à conduire une opération de rapprochement avec une autre association. Le CA de l'association a choisi de « *rencontrer des associations de taille et d'orientation similaire* »⁴⁶ sans toutefois mobiliser une énergie considérable afin de construire ce projet. Cette politique de défiance vis-à-vis de cette demande est confortée par la bonne tenue financière de l'association. Le bureau considère que les résultats à

⁴⁶ In projet associatif 2015-2020 de l'association des centres Pierre et Louise Dumonteil.

l'équilibre de l'association l'exonèrent en quelques sortes de cette demande. L'absence d'information destinée aux salariés est le creuset de rumeurs, qui décrédibilisent la gouvernance et met les directions, incapables de répondre sur ces sujets, dans une position délicate.

Au sein de l'association, le directeur n'a comme interlocuteur que l'expert-comptable, homme lige du président, monsieur Dumonteil. L'histoire de l'établissement explique cette mise sous tutelle, d'autant plus difficile à vivre que le directeur ne dispose pour piloter la vie de son établissement que d'informations comptables opaques. Tout investissement ou dépense exceptionnelle supérieurs à plusieurs centaines d'euro demandent la validation de cet expert-comptable, basé en Normandie. Devoir justifier de toutes les dépenses, sans connaître les marges de manœuvre de l'association et de l'établissement est pour moi un point faible pour l'avenir de l'association et de ses établissements.

Le sentiment d'appartenance à l'association est donc faible. Les événements festifs devant célébrer les 50 ans de l'association ont même été annulés, sans grande surprise de la part des salariés. Comment pourrait-il en aller autrement !

2.3 Un ESAT figé dans un fonctionnement

2.3.1 Une histoire mouvementée

L'établissement, créé en 1965 a connu un déménagement et un changement de nom en 1976. A l'origine, c'était le pensionnat Jeanne d'Arc pour jeunes fille tenue par une congrégation religieuse du XIIIème arrondissement de Paris. La famille Dumonteil et d'autres parents de jeunes adultes handicapés l'ont transformé en CAT et déménagé à son emplacement actuel, toujours sous l'appellation Jeanne D'Arc. Cette ancienne dénomination me vaut quelques saillies drolatiques des plus anciens des travailleurs : « Vous n'avez pas connu Jeanne d'Arc, Jean-Michel ? C'était bien à cette époque ». Cette époque, sous la direction d'un seul et même directeur, est évoqué avec nostalgie par les plus anciens des travailleurs et des salariés. Elle représente une époque révolue, où le CAT Dumonteil proposait beaucoup d'activités éducatives, d'actions de soutien non liées au travail, de transferts...

La suite fut moins heureuse. Une équipe de direction a failli mettre à bas l'intégralité de l'édifice : népotisme, malversations financières et choix stratégiques incertains (transformer l'ESAT en entreprise adaptée...). Le réveil fut brutal pour la gouvernance, qui a par la suite décidé de mettre ses directeurs sous tutelle financière. La direction actuelle a réussi à remettre l'ESAT en ordre de marche : missions précisées, accent mis sur des activités professionnelles, investissement dans l'outil de production et dans les locaux, redimensionnement des équipes en nombre et en qualification.

2.3.2 Un bâtiment vétuste mais aux normes

L'ESAT du Père-Lachaise, situé en face du cimetière du même nom occupe les locaux d'anciennes pompes funèbres. L'établissement est composé de trois corps de bâtiment, sur deux niveaux chacun pour une superficie totale de 1800m². Le bâtiment principal, possède même un troisième niveau en mezzanine. Ces trois bâtiments ont été réunis au cours du temps et relié entre eux avec des artifices architecturaux. Ils rayonnent autour d'une cour centrale située en retrait du boulevard Ménilmontant. Le Bâtiment central abrite l'atelier blanchisserie en son rez-de-chaussée, la salle de restauration, des salles de réunion et des vestiaires à l'étage. Un bâtiment abrite au rez-de-chaussée l'atelier couture et conditionnement ainsi qu'un espace boutique-repasserie ouverte sur le boulevard et à l'étage le pôle administratif. Le troisième bâtiment abrite exclusivement le service accompagnement socio-professionnel. L'ensemble, même entretenu présente un aspect vétuste, que l'importance du budget entretien et réparation vient nous rappeler très régulièrement. Les conditions de confort ont été travaillées : Les ateliers blanchisserie, couture et conditionnement ont été refaits à neuf il y a 6 ans. Nous aurions du mal à adapter cet ensemble aux principales règles d'accessibilité que nous avons dû et pu mettre en place pour l'espace boutique-repasserie.

L'ensemble ne présente plus de places exploitables. Les surfaces ont toutes été utilisées. Dans un fonctionnement quotidien, cette exiguïté pose problème pour stocker nos productions ou nos achats de composants, de produits lessiviels. Ce manque de place nous limite dans la prise de commande importante nécessitant de gros volumes de stockage. Ce stockage se fait souvent au détriment de surfaces de travail d'autres ateliers.

L'établissement est conforme à toutes les normes de sécurité en vigueur.

2.3.3 Une situation financière saine

Je n'ai pas reçu d'autorisation pour présenter le bilan financier de l'établissement et son analyse dans ce mémoire. Un analyste financier classerait cet établissement comme un établissement présentant une importante trésorerie. L'établissement mène une politique d'investissement constante financée en partie par les apports associatifs et des subventions d'investissement. Le recours à l'endettement est ponctuel et son niveau faible. Il y a par contre un important niveau de créances d'exploitation. L'ESAT gagnerait à accélérer son processus d'encaissement des créances. En contractant un CPOM, l'ESAT gagnerait en liberté de manœuvre par rapport à une procédure budgétaire contradictoire classique. Elle pourrait par exemple affecter une partie des excédents et provisions affectés à la couverture du BFR pour constituer des provisions destinées au renouvellement des immobilisations.

Le compte de résultat de la partie commerciale présente un résultat excédentaire stable autour de 80000 euros depuis plusieurs années. Le principal contributeur en termes de résultat est l'atelier blanchisserie (68000 euros). Ce résultat comprend également les revenus tirés des prestations de service en blanchisserie fournies par l'ESAT à deux Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD). L'atelier Couture apporte lui une dizaine de milliers d'euros. L'activité conditionnement, qu'une précédente direction avait voulu supprimer, n'avait apporté jusqu'à cet année qu'un écot particulièrement modeste à ces résultats. L'année 2016 laisse augurer des changements puisque le chiffre d'affaire de cette activité est en augmentation de 30%. Ces bons résultats économiques sont une bonne nouvelle pour l'établissement et les travailleurs dont la qualité du travail porte ses fruits et pour le directeur qui pourrait donc avoir une marge de manœuvre pour investir dans l'outil de production, financer des interventions extérieures ponctuelles. Mais ces bons résultats ne sont pas partagés avec les travailleurs. L'établissement ne pratique pas par exemple de primes à l'intéressement.

2.3.4 Une équipe de salariés à remettre en mouvement

L'équipe des salariés comporte aujourd'hui 17 personnes, pour un Equivalent Temps Plein de 16. Les deux mi-temps correspondent au technicien d'entretien général et à une psychologue partagée avec d'autres établissements de l'association :

- 6 moniteurs d'atelier
- 1 chargé d'insertion
- 1 Conseillère en Economie Sociale et Familiale (CESF)
- 1 cadre du service accompagnement à la vie sociale
- 1 cadre responsable d'atelier
- 1 secrétaire
- 1 comptable
- 1 cadre administratif et comptable
- 1 agent d'entretien général
- 1 livreur
- 1 directeur
- 1 psychologue

Par rapport au taux d'encadrement national (21%⁴⁷) cet établissement présente donc une carence d'encadrement. Cet effectif est réparti en trois grands pôles, chacun sous la responsabilité du directeur :

⁴⁷

- Un pôle production, le plus important en nombre, regroupant les moniteurs d'atelier, le livreur et le responsable d'ateliers
- Un pôle accompagnement à la vie sociale, regroupant un cadre responsable, une chargée d'insertion, une CESF et une psychologue.
- Un pôle administratif et comptable, regroupant une secrétaire, une comptable et une cadre administrative et comptable.

Tous les salariés actuels ont contracté un CDI. Cet effectif est majoritairement féminin (13 personnes). Les fiches de poste existent depuis 2015. Elles ont été créées grâce à la collaboration des deux directions d'ESAT et d'un prestataire RH UNIFAF. Les responsabilités et missions sont maintenant clairement établies, comprises et partagées par tous. Les outils RH, comme l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation sont pratiqués au sein de l'ESAT.

Il n'y a pas de représentant du personnel au sein de l'établissement. Les représentants du personnel de l'association se trouvent employés dans les autres établissements. Peu actifs, il n'y a que peu de contact entre ces derniers et les salariés de l'établissement. Le climat social est apaisé et constructif.

Toute l'équipe se réunit deux fois 1 heure par semaine au cours de réunion d'équipe. Le directeur fixe l'ordre du jour, mais laisse la possibilité aux salariés d'alimenter cet ordre du jour. Ces 2 heures banalisées servent aussi à des travaux de groupe par atelier, en fonction des besoins.

A) Des moyennes d'âge et d'ancienneté disparates

Tous les anciens membres sur service accompagnement à la vie sociale sont partis fin 2015, à savoir la chef de service, la CESF et le chargé d'insertion. Une grande partie du temps de la direction a donc été de recruter ces 3 nouvelles personnes, avec les difficultés et échecs (1 période d'essai non renouvelée) que cela suppose et de faciliter leur intégration au sein des équipes. L'ancienneté des nouveaux titulaires est donc très limitée. Les titulaires précédents sont partis pour raisons personnelles (2 déménagements en province et une opportunité de carrière pour la troisième personne) et en bons termes avec l'établissement et son directeur, qui a regretté leur départ. Ce changement radical dans l'effectif a été l'occasion de redéfinir les priorités du service accompagnement. Les remplaçants possèdent le même niveau de diplôme et sensiblement la même expérience professionnelle que leurs prédécesseurs. Ils ont tous moins de quarante ans.

Les moniteurs d'atelier sont au contraire là depuis longtemps. Ils ont tous plus de quarante ans et présentent une grande ancienneté. A part un d'entre eux, ils ont tous connus les turbulences liées à la gestion de la précédente direction. 2 des monitrices ont même connu Jeanne d'Arc : leur départ à la retraite devrait intervenir début 2017. C'est

une opportunité pour moi de recruter trois jeunes nouveaux moniteurs pour sensiblement le même nombre de points.

B) Un choix fort : un chargé d'insertion

La population d'utilisateurs présente des handicaps légers à moyens. Beaucoup d'entre eux ont donc les compétences nécessaires, si ce n'est d'intégrer le milieu ordinaire, au moins d'y travailler sous la forme de prestations. C'est une des politiques prônées par le projet associatif et le projet d'établissement. Le chargé d'insertion est donc responsable du suivi et de l'accompagnement des travailleurs « hors les murs ». Elle est aussi en charge, en fonction du projet des travailleurs, de définir des projets de formation ou de stage et de les mettre en place.

C) Une agression qui a soudé l'équipe

Début 2016, une travailleuse a agressé deux de ces moniteurs dans leur atelier, sans signes précurseurs ni phénomène déclenchant. « C'était pourtant une journée comme une autre » dira plus tard une des monitrices. Heureusement sans gravité, cette agression qui m'a quand même obligé à faire intervenir les forces de police, a eu un grand retentissement auprès des travailleurs, mais surtout auprès des salariés. Elle a réveillé un sentiment d'insécurité parmi les moniteurs vis-à-vis de susceptibles cas de dangerosité mais aussi, et c'est le point positif, une plus grande solidarité entre eux, un sentiment de bienveillance à l'égard de leurs collègues. Le protocole d'analyse mis en place au moment de la crise, la venue d'un psychologue extérieur à l'établissement, et les réunions festives concomitantes à tous les départs de salariés ont permis par la suite un réel travail de groupe autour de la gestion et de la prévention d'apparition de ces événements. En permettant une prise de recul des salariés, cet événement a permis une ouverture du dialogue concernant les changements que voulais impulser sur d'autres domaines et une meilleure coopération entre les différents services et ateliers. Après ce travail de traitement de la crise, les équipes ont manifesté une plus grande sérénité quant aux événements contraires, notamment la vacance des postes du service accompagnement à la vie sociale. En favorisant une écoute mutuelle, l'équipe a gagné en confiance réciproque. Cet événement a finalement convaincu la gouvernance de la nécessité de la présence d'une psychologue au sein de l'établissement, recrutée en mai 2016. L'argumentaire de la direction, présentée de longue date, a profité de l'ouverture du foyer pour orienter le recrutement sur un poste partagé entre le foyer et l'ESAT du Père-Lachaise.

D) Une équipe de cadre en phase

Il devrait y avoir un chef de production, dont la mission principale serait de gérer l'ensemble des problématiques de production, l'articulation avec le service

accompagnement et vie sociale, la partie commerciale. La titulaire de ce poste, choisie par l'ancienne direction est sortie des effectifs très récemment, suite à un très long arrêt maladie. Le poste est toujours à pourvoir.

Il règne une grande confiance entre la chef de service accompagnement à la vie sociale et le responsable d'atelier blanchisserie qui fait office de chef de production pour les sujets transversaux liés à la production (prospection commerciale, développement de l'e-commerce...). Nous avons réussi à dégager une vision partagée du diagnostic de l'établissement, des problématiques d'usagers et des axes prioritaires d'action. Au cours de réunions hebdomadaires dites de direction., nous partageons l'avancement des divers projets, travaillons sur les difficultés d'articulation entre les impératifs de production et les besoins en accompagnement des travailleurs. Nous présentons donc un discours cohérent aux équipes de salariés et aux travailleurs. Les deux cadres disposent des délégations nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Ils remplacent la direction lors de ses congés.

E) Le service accompagnement à la vie sociale.

Ce service est un élément essentiel de la vie d'un ESAT. Il est en charge des actions de soutien et de l'accompagnement au sens large qui conditionnent l'activité professionnelle des travailleurs. Il est composé d'une chef de service, d'une CESF, d'une chargée d'insertion et de la psychologue. L'équipe a été entièrement renouvelée en moins d'un an, sans qu'elle puisse réellement capitaliser sur les acquis de l'équipe précédente. Faire progresser cette équipe est d'une importance capitale pour l'établissement. Au regard du projet que je présenterai en troisième partie, je fixerai comme ligne directrice à cette équipe la réactualisation de tous les projets individuels d'accompagnement des usagers, la construction pérenne de partenariat avec d'autres acteurs du médico-social, et un travail spécifique sur les entrées et sorties de l'établissement : multiplication des stages de découverte et prospection sur les possibilités de créer un accompagnement spécifique pour les travailleurs âgés en fin de vie professionnelle.

Le Projet Individuel d'Accompagnement (PIA) est le compromis trouvé entre les envies exprimées du travailleur et les possibilités de l'établissement. Les principales conclusions et engagements réciproques sont retenus et insérés comme annexe au contrat de soutien et d'aide par le travail. Cette annexe est signée par le directeur et le travailleur au cours d'un entretien.

F) Les moniteurs d'atelier :

Les moniteurs sont au contact quotidien des travailleurs. Ils organisent et prescrivent le travail. Ils gèrent le quotidien des ateliers. Ils sont au cœur aussi du paradoxe des ESAT car ils sont en charge de l'accompagnement des usagers au travail mais vivent au quotidien les exigences liées à l'activité économique, respect du planning et des délais,

des demandes du client. L'ESAT a la chance d'avoir des moniteurs d'atelier expérimentés, qui « tiennent la boutique », comme ils disent. L'ESAT du Père-Lachaise constitue leur première expérience professionnelle dans le médico-social. Ils ont une formation initiale, de niveau relativement bas, et une expérience professionnelle en lien avec l'activité dont ils ont la charge dans l'ESAT. 1 seul des moniteurs, le plus jeune, est titulaire du Certificat de Qualification aux fonctions de Moniteur d'Atelier (CQFMA) et a déjà eu une expérience dans un autre ESAT. 3 des monitrices, dont les deux futures retraitées ont une très grande ancienneté dans l'ESAT, supérieure à 25 ans. Ces monitrices en particulier, vivent mal « l'orientation économique » donnée à l'ESAT ces dernières années. Elles aiment à nous raconter leur métier de monitrice d'avant, notamment quelques histoires rocambolesques arrivées lors de transferts, nombreux à l'époque. C'est assez paradoxal, puisque les moniteurs ont tendance à se réfugier dans les activités de production et vivent assez mal les temps de formation ou des temps de réunion. « Encore une réunion ! c'est pas comme ça que le travail va avancer ». Si les moniteurs se plaignent d'avoir « le nez dans le guidon », ils n'arrivent pas forcément à le lâcher. Si la qualité de ces temps de non production peut être inégale, cette résistance systématique traduit un manque de confiance vis-à-vis de la dirigeance et de la gouvernance, un sentiment de ne pas être écouté. Il y a là aussi la marque d'un collectif en souffrance miné par des petites inimitiés personnelles, un sentiment diffus d'appartenance à une destinée commune : Ils appartiennent à un atelier, avant d'appartenir à l'ESAT. A les écouter, les problématiques d'un atelier sont difficilement transposables à un autre.

Tous les moniteurs ont une très grande connaissance des travailleurs, de leurs parcours de vie, de leur famille, de leur comportement. Il leur suffit souvent d'un regard pour détecter l'état d'esprit des travailleurs. « Tiens, Max ne va pas bien aujourd'hui », sans que Max ait manifesté le moindre signe de mauvaise humeur ou de mal être pour des yeux néophytes. Leur connaissance des travailleurs leur permet aussi de déceler les causes possibles de ce mal être, ce qui est d'une grande aide dans l'orientation des entretiens que nous avons très régulièrement avec les travailleurs. Les moniteurs décryptent aussi très vite des plaintes somatiques et savent alerter quand une situation d'usager nécessite une action, un accompagnement particulier. Cette connaissance et la transmission de ces informations est orale. Ils gardent une culture orale, qu'une formation sur les écrits professionnels n'a pas réellement orienté vers plus d'écrit. A part le plus jeune des moniteurs, ils ont tous une appréhension et des difficultés à utiliser les outils bureautiques. Ecrire est un pensum, qui plus est sur un document Word, malgré là encore des formations dispensées.

Les moniteurs ont une réunion d'équipe d'atelier le jeudi matin de 8H30 à 09H.

Il y a un système de moniteur référent. Chaque moniteur a en charge un suivi individuel d'une quinzaine d'usagers. Ils aident l'usager à préparer sa réunion de synthèse en amont. Ils travaillent avec lui son projet professionnel ou son projet de vie, les accompagnements nécessaires, valident les congés et sont en contact avec leur famille, les autres services médico-sociaux participant au parcours de l'usager. Ce long tête-à-tête entre un moniteur référent et un usager, le manque de perspectives nouvelles pour les travailleurs les plus anciens, le manque aussi d'expérimentation de mise en situation nouvelle (« non, ça ne lui plaira pas), la charge émotionnelle aussi que représente le fait de connaître aussi bien un usager et de l'accompagner depuis si longtemps ont conduit certains des moniteurs à une indifférence vis-à-vis des travailleurs, voire une mise à l'écart pour les cas les plus difficiles. Les moniteurs nourrissent un sentiment de résignation vis-à-vis de l'accompagnement à proposer, qu'il concerne la vie professionnelle ou la vie sociale de l'usager.

Charge émotionnelle, sentiment de résignation, perte de confiance dans la dirigeance, refuge dans le champ productif parfaitement maîtrisé mais routinier... : ce sont des signes potentiels d'usure professionnelle, comme un effet miroir...

2.3.5 La réécriture du projet retardée

Réécrire le projet d'établissement fait partie des missions que l'on m'a confiées et que je dois règlementairement faire en 2018. J'imagine bien entendu un travail collectif autour de ce projet, acte fort de management qui engage toutes les équipes. S'il était possible de commencer ce travail de suite, je proposerai de décaler ce projet dans le temps. L'équipe accompagnement à la vie sociale est entièrement nouvelle et manquerait certainement de recul pour faire montre de toute la pertinence possible. Changer la culture de travail des moniteurs ne se décrète pas non plus au travers d'un projet d'établissement sans réelle adhésion.

Comme étape préliminaire, j'aimerais mener un projet censé résoudre une problématique particulière des travailleurs de l'établissement. Ce Projet doit avoir des visées pragmatiques, concrètes et mesurables pour les moniteurs d'atelier. Cette visibilité des résultats est très importante pour moi : pour regagner leur confiance, il m'a semblé important de faire les preuves de mon action en tant que directeur. Ce projet devrait leur accorder une place importante, considérer leurs compétences et leur expérience tout en changeant légèrement leur positionnement actuel vis-à-vis des travailleurs. C'est aussi un moyen pour moi de créer une dynamique de travail collective entre les moniteurs. Le choix du sujet se doit de faire écho à leur propre dynamique actuelle.

Ce projet devra aussi permettre l'articulation entre les nouveaux salariés du service accompagnement à la vie sociale et les personnels en place. Ces salariés doivent trouver

leur façon d'intervenir, s'insérer au travers d'un projet au travail d'équipe et mieux connaître les usagers.

Enfin ce projet doit s'inscrire dans le sens actuel des politiques publiques concernant les personnes handicapées : importance de la notion de parcours des usagers et modularité de l'offre. Il faut donc commencer à travailler ces notions afin que le futur projet d'établissement les incorpore plus naturellement.

2.3.6 Une organisation du travail par activité

L'ESAT Père Lachaise organise et développe ses activités à caractère professionnel dans les domaines suivants :

- Une blanchisserie industrielle elle-même décomposée en 4 zones : tri et lavage du linge sale, séchage pliage du linge plat, repassage pliage de vêtements de travail, espace préparation des livraisons et expédition. Cet atelier regroupe 52 travailleurs.
- Un atelier de création et de confection couture : atelier répondant à des commandes d'entreprises pour des articles en série, mais créant aussi ses propres articles. Cet atelier regroupe 17 travailleurs
- Un atelier conditionnement et repasserie-retouche. Le conditionnement regroupe 15 travailleurs et la repasserie 4 travailleurs
- L'activité cuisine et entretien des locaux. C'est une activité interne. L'activité cuisine est dédiée à la préparation des repas des salariés et des travailleurs. Elle se décompose en plusieurs activités : réception et préparation des repas en liaison froide, service sous la forme d'un self-service, puis lavage et rangement de la vaisselle. Le ménage des locaux est réparti sur la journée et effectué par la même équipe de travailleurs. Cette activité regroupe 8 travailleurs
- Des prestations extérieures : des détachements sont assurés vers 2 blanchisseries d'EHPAD, l'entretien de locaux d'entreprises et associatifs, l'accueil et la réception dans un magasin de vêtement, deux selfs et restaurants de collectivité. Les travailleurs en détachement reviennent au moins un jour par semaine en ESAT. Ils sont rattachés à leur atelier d'origine. La blanchisserie fournit la moitié de ces détachements.

A) Le niveau d'activité et les conditions de travail dans ces ateliers sont très disparates.

L'atelier Blanchisserie traite 1,4 tonne de linge par jour, deuxième plus gros tonnage de toutes les blanchisseries d'Ile de France. C'est un travail qui se pratique debout et qui impose des ports de charge et des déplacements. Certaines des tâches peuvent se révéler ingrates au tri et lavage du linge sale notamment où le linge de lit peut

être souillé. Les conditions atmosphériques peuvent accroître la pénibilité des tâches : les machines dégagent de la chaleur que le système de climatisation n'arrive pas toujours à compenser en été. Nos clients, des EHPAD ou autres foyers d'hébergement ne peuvent attendre le linge. Les livraisons sont impératives et le respect du planning de livraison génère un stress permanent, qui malgré tous nos efforts se transmet forcément aux travailleurs. Les donneurs d'ordre sont de taille importante : nous traitons par exemple le linge plat des 17 foyers d'accueil parisien de Coallia. La disproportion de taille nous met en position délicate quand il s'agit d'entamer des négociations commerciales. Cette intensification de l'organisation de la production est d'autant plus marquée qu'il n'y a pas de marges de manœuvre : tout incident (panne, événement contraire) met en péril la tenue de ce planning. Nous en venons même à regretter la présence de si nombreux jours fériés qui nous enlèvent de la capacité de production et nous obligent à mettre en place une production continue toute la journée par le décalage des heures de pause et de repas ou le recours le soir à des équipes d'intérim... Ce niveau d'activité laisse peu de places aux erreurs et les travailleurs ont peur de se tromper. Ils sollicitent donc beaucoup les moniteurs qui font le travail à la place des travailleurs, pour les tâches les plus complexes et dans un souci d'efficacité. Cet atelier est celui qui occupe le plus de travailleurs (50% des effectifs), génère le plus de chiffre d'affaire (80% du CA) et le plus d'excédents.

L'atelier couture et confection, installé dans un atelier agréable, est beaucoup plus calme. Le travail se pratique assis devant une machine à coudre. Les séries de production sont de petite taille pour la plupart et procurent un travail varié à nos couturières (2 hommes seulement). Le travail se fait aussi en musique diffusée par une petite radio. La monitrice de cet atelier a plus de marges de manœuvre vis-à-vis de ces clients. Les délais sont négociés au moment de la commande et les donneurs d'ordre sont en général des très petites entreprises qui se déplacent pour récupérer les commandes : il y a un lien de proximité entre nos clients et cet atelier couture, ce qui favorise leur compréhension de nos contraintes. L'activité de confection d'articles destinés à être vendus dans notre boutique (linge pour bébé) est aussi une activité qui permet de gérer les trous de production et constitue une base d'apprentissage pour les nouveaux arrivants. L'effectif de cet atelier est stable. Les couturières expérimentées et compétentes font un travail de qualité reconnu par certaines maisons de luxe parisiens. Deux de ces travailleurs ont un CAP couture. Cet atelier est le seul où l'on parle de couturières, plus que de travailleuses. L'identité métier est ici travaillée et renvoie à des aspects positifs. La monitrice demande avant l'intégration dans cet atelier des savoirs techniques de base relatifs à l'utilisation de machines. Des tentatives ont été faites pour permettre un travail en détachement sans grande réussite, non pas à cause des compétences des travailleuses, mais à cause du rythme de travail qu'elles n'ont pas su tenir sur plusieurs jours et de l'ambiance de travail,

plus corrosive que l'atmosphère feutrée de l'atelier couture. Ces activités en détachement restent donc pour l'instant à l'état de potentiel à explorer et à apprendre à accompagner.

L'atelier conditionnement ressemblait il y a deux ans à un centre occupationnel de jours. Le carnet de commande était inexistant, suite à la volonté d'une précédente direction de supprimer cette activité. La monitrice en charge de cet atelier devait faire preuve de trésors d'imagination pour occuper les travailleurs, au risque de s'épuiser. Les travailleurs, réunis autour d'une grande table vaquaient à leurs occupations au gré de leur envie. Si l'ambiance reste détendue, nous avons réussi à redynamiser cet atelier. La recherche de nouveaux clients, ou la sous-traitance d'activités d'autres ESAT permettent aujourd'hui de fournir un niveau de travail acceptable aux travailleurs. Ce travail est utile car il correspond à la demande de client. Par contre, le flux d'activité n'est pas constant et les travailleurs subissent maintenant des pics d'activité suivis de périodes creuses. Ces cycles sont constitutifs d'une activité de conditionnement mais les premiers résultats de notre démarche commerciale nous laissent augurer des périodes creuses de plus en plus courtes. Quelques exemples de travaux de conditionnement : mise sous pli, assemblage de dossiers administratifs avant envoi, conditionnement d'articles d'épicerie fine.

L'atelier repasserie est situé au niveau de la boutique de l'établissement, sur le boulevard de Ménilmontant. 4 tables à repasser ont été installées et les travailleurs repassent du linge que des particuliers nous confient. L'activité, peu soutenue, nous permet cependant de travailler certaines compétences de nos travailleurs : relation directe avec la clientèle, prise de commande... Cette activité nous donne une visibilité auprès des riverains. La boutique constitue aussi la porte d'entrée de l'ESAT. Beaucoup de personnes s'arrêtent en boutique pour demander des informations. Cette activité repasserie nous impose par contre l'ouverture le samedi et la venue d'un moniteur seul. Les échanges de linge se font pour beaucoup cette journée.

L'atelier cuisine et nettoyage des locaux : Les travailleurs réceptionnent des repas en liaison froide, préparent le repas pour 70 couverts tous les jours, servent les salariés et les travailleurs sur leur plateau et assurent le lavage et le nettoyage de leur cuisine. Le pic d'activité est clairement le matin entre 10H30 et 12H heure d'arrivée des premiers travailleurs. Le nettoyage des espaces communs, des sanitaires et des vestiaires se fait le matin ou en début d'après-midi. Les fins d'après-midi sont très calmes et les travailleurs sont la plupart du temps inactifs.

B) Des activités cloisonnées

Les ateliers de l'ESAT fonctionnent en vase clos. Les travailleurs sont affectés à un atelier et n'en bougent pas. La procédure pour changer d'atelier est longue et n'est que très peu utilisée. Les possibilités d'essai n'existent pas dans les faits. Les travailleurs eux même ne manifestent pas la volonté de changer : ils se vivent comme appartenant à un

atelier. Au-delà de la peur du changement, changer d'atelier même de manière ponctuelle serait vécu comme un déclassement ou comme une perte de confiance de la part des moniteurs ou du responsable d'atelier. Les stagiaires doivent choisir l'atelier dans lequel ils veulent travailler avant leur entrée, sans que l'établissement leur offre la possibilité d'essayer différentes activités. Ces jeunes stagiaires n'ont pourtant pas tous des avis définitifs sur le type de métier auxquels ils se destinent. Le lissage des pics d'activité par l'appel à des travailleurs d'autres ateliers n'est envisagé que dans les cas les plus extrême d'urgence. Pourtant, certains travailleurs sont disponibles à des créneaux horaires précis, des périodes creuses. On pourrait même pouvoir imaginer l'utilisation des travailleurs de la repasserie et de leur table à repasser pour soulager leurs collègues de la blanchisserie au moment de grosses charges, le repassage hebdomadaire de quelques 400 blouses en une journée. Peut-être même identifier des ressources en repassage et être en mesure de faire appel à des compléments dans l'un ou l'autre des ateliers. Les moniteurs eux aussi ne changent pas d'atelier, sauf pour remplacer la monitrice en charge des repas pendant ses congés et absences. Mis à part les travaux de couture qui demandent une vraie expertise technique, il n'y a pas de réel obstacle à ce que la monitrice de l'atelier conditionnement apprenne les rudiments d'une blanchisserie, ou inversement. Cela offrirait une souplesse à la production qui est aujourd'hui figé dans un unique mode de fonctionnement. Les possibilités de parcours sont donc pratiquement inexistantes entre les différents ateliers de l'établissement.

Effet corollaire à ce cloisonnement, les travailleurs ont tendance pendant les temps de pause et de repas à rester entre membres d'un même atelier, à entretenir dans leurs rapports amicaux ce cloisonnement imposé par une organisation d'établissement. Le niveau d'activité disparate entre ateliers, visible de tous à certaine heure, entraîne chez les travailleurs des ateliers couture et blanchisserie un sentiment de supériorité (« nous on bosse ») ou un sentiment d'injustice : Pourquoi en effet demander aux travailleurs de la blanchisserie de respecter les horaires de départ au vestiaire en fin de journée (10 mn avant 17h) alors que les travailleurs du self sont inactifs depuis 1 heure.

C) Des travailleurs spécialisés

L'intensification des modes de production, le respect des plannings de livraison, les machines plus complexes encouragent à la spécialisation des travailleurs sur certains postes de travail. Certains des travailleurs sont en effet plus polyvalent que d'autres, plus compétents. Les moniteurs ont tendance à confier à ses travailleurs là des tâches plus complexes ou qui demandent une plus grande expérience et la possibilité de faire des choix. Ce qui est une marque de reconnaissance au début devient très vite une limite par la suite. En s'appuyant sur eux à des postes clés, les moniteurs rechignent par la suite à les changer de postes. « Si on change robert de place, son remplaçant ne va faire que

des bêtises ». Robert qui a pourtant manifesté dans son PIA une envie de progresser dans l'utilisation de l'outil de gestion des livraisons est donc bloqué en sortie de machine à laver, véritable gare de triage d'une blanchisserie. En restant à sa place, on empêche d'autres travailleurs de gagner en compétence. C'est un frein à long terme pour le bien être des travailleurs, leur polyvalence et le fonctionnement des ateliers qui pourraient être grippé par l'absence de certains travailleurs sans remplaçant possible autres que des moniteurs. Ce type de fonctionnement n'entre pas dans ma vision de ce que doit être le travail en ESAT. Nous sommes aussi là pour organiser une montée en compétences des travailleurs quand c'est possible. Les temps de formation ne sont pas planifiés, le rappel des règles normatives relatives à un travail de qualité se font de manière opportuniste, en général suite à une erreur. Ces formations ou ces rappels relatifs à la qualité du travail ne sont pas expliqués de manière collective. Ne pourrait-on pas imaginer, à l'image des sports collectifs où les joueurs révisent leur gamme, des temps planifiés d'échange de bonnes pratiques entre travailleurs encadrés par un moniteur ? Dans tous les ateliers, la mobilité des travailleurs n'est pas organisée. Tous les travailleurs ne sont peut-être capables de tenir un poste, mais le directeur que je suis et ses équipes ne doivent pas se résigner en prétextant la pression économique.

D) Des prestations hors les murs, un des atouts de l'ESAT.

L'établissement travaille depuis longtemps les détachements et les stages en entreprise. Le profil de nos travailleurs, leurs envies répétées dans un grand nombre des projets individuels d'accompagnement nous invite à faire perdurer ces initiatives. 20% des travailleurs ont effectué des prestations au cours de l'année 2015. Elles ont comme avantage pour le travailleur de le confronter au monde ordinaire du travail. Accompagné, il peut développer certaines de ses compétences techniques, son savoir être. Les travailleurs en retirent beaucoup de reconnaissance. Ces prestations extérieures sont de diverses nature : entretien de locaux, travail dans des selfs de collectivité, accueil et réception dans des magasins de vêtement, incorporation dans des équipes d'accueil et de contrôle sur des sites touristiques (avec apprentissage de quelques mots anglais en plus), et blanchisserie de deux EHPAD. Ces expériences en blanchisserie, permettent à deux équipes de blanchisseuses de travailler en totale autonomie à l'entretien du linge personnel de résidents de deux EHPAD. Il n'y a pas de salariés de l'entreprise avec elles. Elles nous montrent l'image d'une équipe de travailleuses soudées. Elles s'organisent entre elles, prennent leur décision et sont accompagnées très ponctuellement par le responsable d'atelier et plus régulièrement par le chargé d'insertion. Ces travailleuses reviennent au moins une fois par semaine dans l'ESAT mais peuvent être 4 jours par semaine « hors les murs ». Questionnée à de nombreuses reprises sur leur qualité de travail, elles m'ont répondu préférer travailler dans « leur maison de retraite ». Ces

travailleuses ont été choisies pour leurs compétences techniques, leur polyvalence et leur capacité à travailler en équipe. Ce sont des qualités rares et leur absence au sein de la blanchisserie est regrettée par les moniteurs. L'établissement a comme politique de ne pas faire d'équipes mixtes.

Le frein au développement de cette activité réside dans les capacités d'accompagnement de l'ESAT et dans la difficulté de trouver des situations de travail adaptée aux travailleurs, avec des clients conscients des adaptations que nécessitent les travailleurs dans leur accueil. Les travailleurs d'ESAT ne sont pas des salariés comme les autres, ai-je envie d'écrire. S'ils sont capables de faire un travail conforme aux exigences de qualité, ils demandent plus d'attention, plus de temps de compréhension et sont moins rapides. L'ESAT doit aussi vérifier que l'atmosphère de travail est saine et que les salariés les entourant ont bien compris qu'ils n'étaient pas des prestataires de service corvéables et sermonables à merci. J'ai été amené à intervenir dans un cas où un salarié d'EPHAD, en plus de faire laver et repasser son linge personnel, mettait une pression intenable sur les travailleuses de l'ESAT.

E) Le retour vers le milieu ordinaire.

Le retour vers le milieu ordinaire est difficile pour les travailleurs d'ESAT. Ils ont été orientés par la CDAPH pour leur incapacité à travailler dans le milieu ordinaire. D'ailleurs, seulement 1% des travailleurs d'ESAT rejoignent le milieu ordinaire. Certains travailleurs inscrivent cette volonté de retrouver le milieu ordinaire comme objectif de leur projet individuel d'accompagnement. L'ESAT essaye de mettre en place un accompagnement leur permettant de construire ce projet, comme la mise en situation de prestation en entreprise ou une formation dans des Centres de Rééducation Professionnels (CRP) qui a concerné 2 personnes en 2015. 3 autres personnes ont effectué des stages en entreprise adaptée qui ont débouché sur deux orientations vers le dispositif cap emploi et une orientation programmée en entreprise adaptée pour la troisième personne.

2.3.7 Une politique de formation externe active

Le budget formation des travailleurs représente 8550 euros, dont une partie est composé d'un abondement de l'état. Le nombre d'heures de formation s'est élevé à 445 heures en 2015 et a concerné 52 travailleurs. Les thématiques abordées étaient les suivantes : « gestes et postures », normes Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP : normes pour la restauration collective), « mieux communiquer en milieu professionnel », « remplir les documents administratifs courants », démarches spécifiques à la sécurité sociale », « mieux se repérer dans les transports en commun ». Des travailleurs ont aussi pu suivre des formations informatiques de base grâce à des partenariats noués avec des associations de l'est parisien. Ces formations sont proposées par rapport aux besoins remontés dans les projets individuels d'accompagnement. Ce travail de recherche, de

choix ou d'adaptation de formation est dévolu à la chargée d'insertion. L'adhésion des travailleurs est forte. Toutes ces formations ont été effectuées par des personnes extérieures à l'établissement.

Les ESAT ont droit de percevoir la taxe d'apprentissage selon l'article depuis 2013⁴⁸. Cette disposition n'est que trop peu utilisée au regard de nos nombreux clients, qui n'ont pas été démarchés.

Il n'y a pas de temps organisé et collectif pour des formations sur le travail à réaliser dans chaque atelier. Si les moniteurs sont présents pour aider et montrer, ces interventions sont ponctuelles et destinées à un travailleur en particulier. Elles ont en général lieu après des erreurs ou des appels à l'aide de la part de travailleur. Les normes d'un travail bien fait, des gestes à faire pour un « bel ouvrage » se diluent dans le temps par manque de transmission entre travailleurs ou entre les moniteurs et les travailleurs. Cette absence de normes clairement établies a des répercussions sur le travail : l'empilement de draps dans un chariot de livraison est pratiquement impossible si le sens de pliage du linge n'est pas respecté. L'établissement de normes claires et admises par tous harmoniseraient les pratiques entre moniteurs qui ne prescrivent pas tous les mêmes façons de faire. Ce qui est déstabilisant pour les travailleurs, ou un directeur non expert qui tenta un jour d'entasser du linge mal plié (par ses soins) dans un chariot.

2.4 La population, vieillissante et ancienne

2.4.1 Une population vieillissante à la grande ancienneté

L'établissement a une capacité d'accueil de 100 ETP. L'année 2015 a vu une évolution positive de l'effectif passant de 92 personnes à 97 personnes pour 92 ETP théoriques. AU 31/12/2015, 15 personnes étaient à temps partiel représentant 10 ETP, soit 16% des travailleurs. Ce nombre de temps partiel est révélateur des problématiques auxquelles est confronté l'ESAT. La population de l'ESAT est vieillissante et accueille un nombre de plus en plus important de personnes présentant comme déficience principale une déficience psychologique. Toutes les personnes à temps partiel sont dans ces deux catégories. La moyenne d'âge est de 42 ans et 52% des travailleurs ont plus de quarante ans, chiffre supérieur à la moyenne nationale établie à 45%⁴⁹⁵⁰. L'ancienneté moyenne des travailleurs est proche de 15 ans, chiffre là encore supérieur à la moyenne nationale

⁴⁸ AMENDEMENT N°471 (2ème Rect) du 5 décembre 2013. Disponible sur internet <http://www.assemblee-nationale.fr/14/amendements/1547/AN/471.asp>

⁴⁹ Tous les chiffres présentés ici font référence aux enquêtes OPUS 3 et série statistique DREES 180. Ce sont des chiffres de 2010.

⁵⁰ Makdessi Y. et Mordier B. Les établissements et services pour adultes handicapés, résultats de l'enquête 2010, 2010. DREES, série statistique 180

de 12,5 ans. 35% des travailleurs sont présents dans l'ESAT depuis plus de 20 ans et 3 d'entre eux sont là depuis plus de 35 ans ! Enfin une projection à 5 ans laisse songeur, même s'il faut prendre cette projection avec précaution : Les travailleurs présents aujourd'hui ne le seront peut-être plus dans 5 ans. L'ancienneté serait proche de 20 ans, la moyenne d'âge de 47 ans. Plus que jamais, l'ESAT doit se préparer à adapter son accompagnement à ces personnes âgées et vieillissantes et anticiper les fins de vie professionnelles de ces travailleurs.

2.4.2 Un état de santé fragile

On peut aussi noter que les travailleurs de l'ESAT ont un niveau de santé relativement bas, du fait de leur handicap et des troubles associés et de la prise de traitement. Les usagers ont aussi un problème général de surpoids et une mauvaise hygiène buccodentaire. Certains des travailleurs ont aussi tout simplement des problèmes d'hygiène corporelle. Enfin, les travailleurs ont une problématique d'accès aux soins : peur du médecin, coût d'accès aux prises en charge non remboursées par le système de protection sociale, difficulté à coordonner un parcours de soins cohérent, suivi erratique de traitements prescrits.

2.4.3 Les personnes en situation de handicap psychologique bousculent nos accompagnements classiques.

La proportion de personnes présentant un handicap psychologique comme déficience principale atteint 28%, conforme aux estimations nationales⁵¹. L'importance de cette population questionne les modes d'accompagnement de l'établissement établis de longue date pour des personnes présentant un handicap mental. Certains ont été salariés dans leur vie précédente (hôtesse de l'air, ambulancier, chauffeur de taxi) ou sont diplômés (une des travailleuses est titulaire d'une maîtrise en lettre moderne). Leurs attentes sont donc différentes des autres travailleurs. Ils vivent l'ESAT comme un temps de répit nécessaire, une étape de transition vers le milieu ordinaire ou en tout cas des modes d'organisation de travail s'en rapprochant. La cohabitation entre ces travailleurs et les autres est difficile : la plupart s'abstient pendant les événements festifs. Certains de ces travailleurs sont toujours en colère par rapport à leur handicap qu'ils vivent comme une injustice. L'ESAT a connu un mouvement contestataire en 2016, pétitions et courrier envoyé au représentant des parents du CVS⁵², mené par des personnes dans ce cas de figure et mécontent de l'accompagnement proposé. Dans ce courrier de nature

⁵¹ En l'absence de données statistiques fiables sur ce sujet, il s'agit d'une estimation communément admise dans le secteur. Cette proportion est évaluée entre 25% et 30% des travailleurs.

⁵² Courrier reproduit en annexe 4.

pamphlétaire, il est intéressant de remarquer les points suivants : absence d'Equipements de Protections Individuels (EPI), sentiment de surcharge de travail, manque de reconnaissance en l'occurrence financière, impatience relative à l'absence de concrétisation d'un parcours professionnel autre que celui de l'ESAT (« nous n'avons d'autres choix que de patienter, patienter, patienter pendant que la vie passe »). Malgré le sentiment de grogne passager, je me suis réjoui de cette contestation organisée, qui a de plus sollicitée un des outils de la loi 2002-2, le CVS⁵³. J'ai reconnu au cours de cet épisode ce que Renaud SAINSOULIEU appelle la résistance, la capacité de dire non, forme d'accès à la reconnaissance de soi dans le milieu du travail.

2.4.4 Des flux d'entrée-sortie de l'établissement non pilotés

L'année dernière, 6 travailleurs sont sortis de l'effectif : 1 départ à la retraite, 1 suite à un constat du psychiatre révélant le besoin d'un accompagnement plus médicalisé, 1 suite à l'agression, 1 demande de départ sans solution, 1 invalidité et un travailleur dont le contrat a été suspendu car admis à une cession longue de formation dans un CRP. Le travailleur parti à la retraite a refusé tout type d'accompagnement pour son départ à la retraite, son projet étant de revenir dans son pays d'origine. Les sorties sont en général anticipées.

L'admission au sein de l'établissement se fait en général par le biais de deux stages successifs, un stage découverte d'un mois en général et un stage d'initiation à la durée variable qui sert à la personne recrutée d'éprouver la vie de l'ESAT sur le plus long terme. A la fin de ces stages, nous dressons un bilan avec le stagiaire. Si l'envie de travailler ensemble est réciproque, nous procédons à l'intégration du stagiaire dans notre effectif, l'ESAT ayant besoin de recruter en blanchisserie notamment. Au cours de ces stages, il n'est pas question de juger des compétences du stagiaire. Mais la tentation est grande, de la part des moniteurs référents de ce stage de ne choisir que les plus forts potentiels, facilement adaptables au travail dans l'atelier. Tout refus d'admission de notre part doit donc être justifié par des limites physiques (la blanchisserie exige la capacité à soutenir une station debout). Les stages se font par atelier et il n'y a pas de rotation au sein de l'ESAT. Les principales raisons de non intégration proviennent des stagiaires : projet professionnel à confirmer, trop grande fatigue ressentie, arrêt du stage...

Il n'y a pas de gestion de file d'attente pour l'entrée dans l'ESAT. Les stages et les admissions s'organisent en fonction des sollicitations que l'établissement reçoit d'autres établissements médico-sociaux ou de candidatures spontanées. Il n'y a pas de

⁵³ Tous les signataires ont été reçus. La direction a fait une réponse point par point dans une séance du CVS.

démarches actives de notre part. Les ateliers sont peu ouverts à l'extérieur et n'accueillent que peu de visites de groupes d'IMPRO ou d'IME par exemple.

2.4.5 Une augmentation des inaptitudes partielles au travail.

Le personnel encadrant a la sensation d'une augmentation des plaintes somatiques. Ils reçoivent beaucoup de plaintes concernant un niveau de fatigue important, des petites douleurs. Ce sentiment est accrédité par une augmentation au cours des 18 derniers mois des inaptitudes partielles au travail. Les travailleurs des ESAT sont soumis à la visite médicale. Le docteur du service de médecine au travail qui nous accompagne nous connaît bien. Elle est venue plusieurs fois dans notre établissement et nous apporte un appui sur les questions sanitaires et réglementaires. Elle connaît notre population et comprend nos contraintes de fonctionnement. Ce docteur a signé ces derniers temps un nombre d'inaptitude partielle qui nous a étonné (11). Elle nous a justifié à chaque fois ses prises de décisions par des problèmes physiques : sans bien sûr dévoiler le secret médical, la plupart de ces inaptitudes partielles avaient comme origine des troubles musculosquelettiques (TMS).

Il n'y a pas eu d'accident du travail autres que ceux concernant le trajet pendant ma durée de présence à l'ESAT.

2.4.6 Deux enquêtes révélatrices de phénomènes d'usure professionnelle.

J'ai réalisé personnellement deux enquêtes de population : une enquête sur l'absentéisme et une enquête de satisfaction. L'enquête sur l'absentéisme avait comme origine notre faible niveau de taux d'occupation (85%) relevé par l'ARS qui nous demandait de l'augmenter. L'enquête de satisfaction visait à prendre le pouls de nos usagers et voir où se situait leur niveau d'insatisfaction. Cette enquête s'insérait dans la démarche d'évaluation interne et externe. Elle visait aussi à mesurer la compréhension qu'avaient les travailleurs des outils de la loi 2002-2 : connaissance du règlement de fonctionnement, de la charte des libertés de la personne accueillie, mesure du degré d'appropriation du CVS...

L'analyse des réponses de ces deux enquêtes s'est faite à partir des critères suivants : la nature du handicap (handicap psychologique ou handicap mental), l'âge, l'ancienneté classé par tranches d'ancienneté, le sexe, le mode d'habitation (autonome ou en appartement avec accompagnement, en foyer, en famille), l'atelier (blanchisserie, couture, conditionnement, self-nettoyage), un travail hors les murs (prestation ou pas de prestation). Je voulais mesurer l'impact de ces critères et voir si l'absentéisme et le degré de satisfaction pouvait être lié à un de ces critères. Les réponses, enregistrées sur Excel et exploitées par des tableaux croisés dynamiques m'ont permis de croiser ces critères.

Pour ces enquêtes, il ne s'agit pas de considérer les valeurs des résultats (certaines questions concernant la satisfaction par exemple n'ont rien évoquées aux travailleurs) mais de mesurer les variations de ces résultats en fonction des critères. Il ne s'agit pas non plus de tirer des liens de causalité entre ces critères et un degré de satisfaction ou un nombre de jours d'absence. Mais les résultats présentés sont des grilles de lecture mettant en évidence l'influence de certains critères. Par exemple, les personnes en habitat autonome présentent un nombre de jours d'absence injustifiée supérieures aux autres : on peut donc en conclure que la présence d'un aidant, d'un membre de la famille, d'un éducateur pousse le travailleur à se rendre au travail est une donnée intéressante.

A) Les travailleurs en prestation sont moins absents que les autres.

Toute population confondue, un travailleur est absent en moyenne 16,2 jours pour arrêt maladie et 3,7 jours pour des absences non justifiées. Les deux critères semblant avoir une influence sur ces jours d'absence sont la nature du handicap et le mode d'habitation. Les travailleurs en situation de handicap psychologique sont plus absents que les autres à raison de 20 jours d'absence maladie et 7,1 journées d'absence injustifiée. J'ai même dû éliminer des statistiques 2 travailleurs en arrêt maladie toute l'année et qui donnaient aux résultats une trop grosse distorsion. C'est une des caractéristiques de cette population de travailleurs présentant un handicap psychologique : ils peuvent s'absenter sur de longue durée. Le nombre d'absence injustifiée est deux fois plus grand. L'autre critère explicatif est le mode d'habitat : les travailleurs en habitat autonome présentent un nombre de jours d'absence injustifiée plus grand (5,4 jours pour 2 jours). Les personnes combinant ces deux critères sont les personnes présentant le plus grand nombre de jours d'absence injustifié (8,7 jours en moyenne).

A ma grande surprise, l'âge n'influe pas sur le nombre de jours d'absence dans le sens escompté. Plus on est âgé, plus on est présent. Les plus de cinquante ans détiennent le record de présence : ils sont moins malades (12 jours) et ne sont absent sans raison que 1,8 jours par an. Nous n'avons pas su trouver d'autres explications plausibles à cet état de fait que l'habitude d'un certain rythme de vie et l'importance dans leur vie accordée à l'ESAT comme lieu de sociabilisation. A l'inverse, les moins anciens et les plus jeunes présentent des statistiques d'absence plus élevées que la moyenne. Respecter les horaires, venir tous les jours ne se décrète pas d'un coup : travailler en ESAT est un long apprentissage.

Le critère le plus déterminant concernant le taux de présence est le travail en prestation. Le nombre de journées d'absence injustifiée tombe à 0,6 jours et le nombre d'arrêt maladie à 11 jours (moyennes les plus faibles de la population). Le travail en prestation dynamise les travailleurs, leur donne un surplus de motivation, voire leur procure du

plaisir. L'existence d'une activité « hors les murs » est donc un élément favorisant l'implication des travailleurs dans leur travail.

B) L'ancienneté dégrade le taux de satisfaction.

Cette enquête s'est déroulée selon le principe d'une interview en tête à tête dans une pièce isolée (78 travailleurs interrogés). J'ai mené cette enquête en tant que stagiaire directeur. Les travailleurs me considéraient comme un stagiaire de passage. La durée de cette interview était de 35 minutes en moyenne basée sur 64 questions, sur lesquelles les travailleurs m'ont donné leur niveau de satisfaction. Il y avait 3 réponses possibles : « plutôt satisfait », « plutôt pas satisfait », « ne me concerne pas » (ou je n'ai pas envie d'y répondre). Dans l'introduction à cette interview, j'énonçais clairement le caractère non obligatoire de ces questions et la garantie de confidentialité des réponses. Les travailleurs pouvaient commenter leurs réponses. Ces commentaires ont donné lieu à quelques prises de note pour faciliter l'analyse.

Les 64 questions retenues sont issues d'un ensemble de questions construite avec les cadres de l'établissement. Elles sont organisées en trois catégories, elles même divisées en type de processus. Chaque type de processus donnait lieu à une ou plusieurs questions. Ces questions sont courtes et simples commencent toutes par : « êtes-vous satisfait » ou « que pensez-vous de »

Dans la catégorie « direction », les processus étudiées étaient les suivants : Conseil de la Vie Sociale (CVS), compréhension liée aux documents de la loi 200-2, relations sociales (respect accordée aux droits des travailleurs), salle de pause (en prévision de travaux), satisfaction globale (êtes-vous content de travailleur dans cet ESAT).

Dans la catégorie « production », les processus étudiés étaient les suivants : conditions de travail (conditions d'exercice du travail : lumière, bruit, propreté), adaptation des tâches (rythme de travail, difficulté de la tâche), information générale sur la vie de l'atelier, postes de travail (outil, ergonomie, prise en compte de l'avis des travailleurs), satisfaction au travail (appartenance à l'atelier, relations avec les collègues), variété des tâches

Dans la catégorie « service accompagnement à la vie sociale », les processus étudiés étaient les suivants : pause déjeuner, actions de soutien et formation, PIA.

L'analyse des questions a été très enrichissantes pour les encadrants et a été une base de débat importante. Les résultats de l'enquête de satisfaction sont plutôt bons et les chiffres de satisfaction sont élevés (là encore, ce sont les variations en fonction des critères qui sont intéressantes). Les travailleurs sont contents d'être à l'ESAT (88%), s'entendent bien avec leur collègue (90%), sont contents de travailler dans leur atelier (93%) et du travail qu'ils y font (85%). Les principaux points noirs étaient la cantine (20% des hommes), la propreté des sanitaires et la satisfaction concernant le rôle du CVS. Des actions ont été menées pour améliorer cette insatisfaction (redéfinition des quantités

servies au self, augmentation de la fréquence de lavage des sanitaires, et formation et information sur le rôle du CVS lors des plus récentes élections). Les résultats sont corrects sur les aspects concernant l'accompagnement et les activités de soutien relatifs au projet individuel d'accompagnement (80%). Si les travailleurs sont satisfaits du processus de recueil de leurs envies, de mise en perspectives des actions possibles, ils le sont en revanche beaucoup moins des réalisations concrètes. Ils sont impatients de voir les choses avancer.

a) Satisfaction liée aux activités de production

Les travailleurs ont des récriminations précises concernant leur ambiance de travail : lumière dans la blanchisserie, niveau sonore dans les ateliers, odeurs dans la zone tri du linge sale. 40% estiment ne pas avoir les outils nécessaires pour travailler. Les principaux griefs portent sur du petit matériel « qu'ils sont toujours en train de chercher » (épingles à nourrice, sacs poubelles, ciseaux spécifiques), des équipements de protection individuelle (manteaux pour les livreurs, chaussures pour les livreurs) ainsi que certaines infrastructures de travail inadaptées... 72% sont satisfaits de leur rythme de travail, mais on peut noter de grande disparité concernant les ateliers (les ateliers couture et blanchisserie, aux rythmes plus intenses reçoivent moins de satisfaction). 70% sont satisfaits de la variété des tâches qu'on leur propose. 60% estiment ne pas être assez écoutés sur les questions concernant l'organisation du travail. Ils n'ont pas envie de se substituer aux moniteurs mais aimeraient que l'on prenne en compte leur avis. 57% des travailleurs trouvent leur travail fatigant, avec des pointes à 65% pour l'atelier blanchisserie et 62% pour l'atelier couture. Quand ils ont besoin d'aide, ils préfèrent demander à leur moniteur qu'à leur collègue (70% contents de la solidarité de leur collègue), ce qui peut dénoter un manque de coopération.

b) L'ancienneté, caractère aggravant l'insatisfaction.

Un des critères explicatifs d'une moins grande satisfaction est l'ancienneté. Cette ancienneté n'est pas forcément liée à un âge avancé. Nombre de travailleurs sont rentrés à peine majeur dans l'ESAT. On peut donc avoir quarante ans et avoir 20 ans d'ancienneté. Tous les pourcentages de satisfaction liés à la qualité et l'ambiance du travail, mais aussi les questions concernant le projet individuel d'accompagnement sont moins importants : 61% (contre 75%) sont contents des discussions qu'ils ont avec leur moniteur référent concernant leur avenir professionnel, marque de résignation ou d'une sensation de réduction des possibilités. Ils ressentent une plus grande fatigue (67%) et sont plus sensibles aux gênes liées à l'environnement de travail (bruit, lumière). Ils ressentent plus durement l'intensification du rythme de travail (60%) et se trouvent plus souvent en difficulté par rapport aux tâches qui leur sont confiées. Ils se sentent moins respectés par les autres collègues et regrettent plus que toute autre catégorie un manque

de dialogue concernant les activités de travail. Ils aimeraient que leur avis soit pris en compte. La prise de note réalisée durant ces interviews recensait pourtant de nombreuses idées.

c) Le travail en prestation augmente le sentiment de satisfaction général

Le travail en prestation augmente très légèrement le sentiment de satisfaction concernant la satisfaction générale. Ils sont plus contents d'appartenir à l'ESAT, du travail qu'ils font. Ils se sentent mieux accompagnés dans leur projet professionnel.

2.4.7 Détection d'une problématique de population : l'usure professionnelle

Pour mémoire, j'ai défini l'usure professionnelle comme une combinaison de plusieurs facteurs de risque : la santé des travailleurs, le vieillissement, l'exposition à des facteurs de risque ou de pénibilité, les risques psychosociaux. Les deux premiers facteurs de risque sont liés à la personne. L'exposition aux autres facteurs de risque est provoquée par l'organisation du travail.

A) Les facteurs de risque liés à la personne

Le nombre de jours d'arrêt maladie important (3 semaines en moyenne) et les plaintes somatiques sont récurrentes, liées pour beaucoup d'entre elles à des TMS. Le nombre d'inaptitude partielle déclarée par la médecine du travail est à prendre en compte. Nous venons de montrer que la population de l'ESAT du Père-Lachaise avait une moyenne d'âge élevée proche de 42 ans. Les travailleurs de l'ESAT du Père-Lachaise présentent donc un terrain propice à l'usure professionnelle.

B) La pénibilité et l'exposition aux facteurs de risques professionnels

Ils ne sont pas exposés aux facteurs de risque professionnels et leur activité ne dépasse pas les seuils légaux de pénibilité. Par contre, l'enquête de satisfaction nous montre que les travailleurs ressentent cette pénibilité, cette fatigue. Les travailleurs sont par exemple sensibles aux ambiances de travail (bruit et lumière).

C) L'organisation de la production expose aux risques psychosociaux

Le rapport Gollac liait les TMS avec une exposition à des risques psychosociaux. Or la médecine du travail a détecté ces TMS au travers d'inaptitude partielle au travail.

L'intensité du travail est plus forte aujourd'hui qu'il y a quelques années du fait d'une pression économique plus forte et voulue. Les rythmes sont contraints, particulièrement en blanchisserie : par le planning de livraison, par le rythme des machines industrielles qu'il faut alimenter, par les cadences à maintenir tout au long de la journée. La nature du travail est plus complexe (machines modernes, utilisation d'outils informatiques de gestion

des livraisons) ce qui augmente pour certains travailleurs au niveau cognitifs faible l'écart entre la tâche prescrite et leur qualification.

Les travailleurs en manque d'expérimentation nouvelle ou spécialisés du fait de leurs aptitudes sont confrontés à un travail répétitif. Leur **marge d'autonomie** est donc limitée, le plaisir éprouvé incertain. Ils sont dans l'impossibilité de mettre en jeu leurs capacités, ce qui conduit à une diminution de l'estime de soi. Cette dépréciation de soi est accentuée par le manque de formation sur les tâches quotidiennes qui ne développe donc pas de compétences nouvelles.

Les **rapports sociaux** pourraient être meilleurs entre travailleurs s'ils n'étaient limités par ce cloisonnement entre activités et une cohabitation polie entre handicapés en situation de handicap psychologique et les autres travailleurs. Le sentiment d'appartenance se manifeste plus par rapport à un atelier que par rapport à un collectif ESAT. L'enquête de satisfaction a montré que les travailleurs regrettaient réellement que leur avis, concernant l'organisation de leur poste de travail ou l'organisation de la production ne soit pas pris en compte. Les temps de discussion sur ces sujets n'existent pas au sein des ateliers, ce qui limite l'intégration à une communauté de travail.

L'absence de normes qualitatives, de pratiques références, dues, à une absence de formation de terrain et à la résignation de moniteurs peut légitimement provoquer un sentiment de **qualité empêchée**. Sans références collectives, la notion de qualité redevient toute personnelle.

D) Deux critères influents : l'ancienneté et le travail « hors les murs »

Ces constats sont corroborés par les critères provoquant le plus de variation dans l'enquête sur l'absentéisme et sur la satisfaction. L'ancienneté, donc la durée d'exposition aux facteurs de risque provoquant l'usure professionnelle, détériore les indices sur la fatigabilité, la pénibilité ressentie, le manque de respect, la sensation d'être écouté. A l'inverse, les travailleurs les moins absents sont ceux qui travaillent en prestation. Confronté au travail en milieu ordinaire, ils bénéficient d'une grande autonomie, sont confrontés à des situations nouvelles quotidiennement et jouissent d'une forte confiance dans leur qualité professionnelle. Ils bénéficient aussi d'un crédit particulier, d'une reconnaissance de leurs collègues mais aussi des moniteurs.

Comme on vient de le montrer, l'ESAT, de par son organisation a une vraie influence sur l'exposition de ses travailleurs aux facteurs de risques provoquant une usure professionnelle, et donc in fine, une dégradation de leur santé. Réduire cette exposition est donc, pour moi, une vraie responsabilité de direction. L'axe directeur de cette visée

stratégique est de passer d'une logique d'activité d'atelier à une logique de parcours des travailleurs, conformément aux orientations des politiques publiques. Cette logique de parcours, basée sur le PIA suppose une plus grande mobilité des travailleurs dans leur atelier, entre les ateliers, en prestation extérieure ou dans un autre ESMS. Cette mobilité, conditionnée aux souhaits exprimés dans le projet individuel d'accompagnement du travailleur, doit être basée sur une connaissance et une reconnaissance des compétences des travailleurs. En cela, les dispositifs d'accompagnement pour prévenir l'usure professionnelle auront une répercussion sur l'organisation de l'établissement

3 Les dispositifs pour prévenir l'usure professionnelle

Prévenir l'usure professionnelle en inscrivant les travailleurs dans des logiques de parcours est un travail de longue haleine. Cela doit être un souci constant et les démarches pour y parvenir sans cesse interrogées. Les différents points présentés n'ont pas pour vocation de clore le sujet mais posent les bases et les outils d'une démarche qui se veut continue. Les résultats ou conséquences de ces actions doivent être évaluées afin de permettre des adaptations, voire l'apparition de nouvelles idées à développer. A titre d'exemple, bâtir un outil de mobilité et de formation dans un atelier basé sur les compétences des travailleurs pourraient déboucher dans le futur sur un dispositif de reconnaissance des acquis et l'expérience (RAE) ou Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE) plus formel.

Les salariés et plus particulièrement les moniteurs sont au centre de ce projet, car au plus près des travailleurs. Je n'imagine pas une réussite de ce projet sans obtenir leur adhésion. En effet, certaines étapes du projet leur demandent de changer la manière dont ils occupent aujourd'hui le rôle de moniteur. Comme lignes de conduite d'action, j'aimerais promouvoir au sein des équipes le désir de tenter de nouvelles choses, un droit à l'expérimentation. L'action est souvent entravée par des craintes et des considérations annexes. Il faut en quelques sortes libérer l'esprit d'initiative et dépasser des limites que l'on s'impose. A trop anticiper sur les conséquences de leurs actions, les équipes de moniteurs sont bloquées dans un fonctionnement routinier. Décider d'une action est un choix mais aussi un pari, selon Edgar Morin⁵⁴. Il faut apprendre à affronter l'incertitude et accepter que l'action que l'on engage échappe aux intentions de départ. C'est aussi vrai pour un directeur qui doit donc dans sa pratique managériale encourager les équipes à innover, tenter.

Comme deuxième ligne de conduite, j'aimerais travailler sur la notion de « bel ouvrage » de « qualité empêchée ». Il s'agit dans ce point d'établir des pratiques de référence dans les ateliers, de retravailler l'identité métier. Si cette identité du métier existe dans l'atelier couture, le seul atelier où les travailleuses sont désignées par leur métier de couturières, elle n'est pas reconnue dans les ateliers de blanchisserie ou self-nettoyage. On manque de blanchisseurs, de serveurs, d'agents de restauration, de livreurs. Cette référence au métier peut être un élément constitutif de l'identité professionnelle des travailleurs. Un des moyens de travailler cette identité métier est d'encourager petit à petit l'alignement des pratiques de travail sur des normes de qualité liée à un métier : les normes d'hygiène

⁵⁴ Morin E. Les sept savoirs de l'éducation du futur. 1999. Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture. Disponible sur internet : <http://www1.agora21.org/unesco/7savoirs/>

HACCP pour la restauration, les normes RABC (Risk Analysis Bio-contamination Control) de contrôle de risques de contamination biologique.

Comme troisième ligne de conduite, j'aimerais encourager dans ce projet la participation des travailleurs, notamment aux discussions permettant l'adoption de normes et pratiques collectives. Cette activité normative participative, la création d'espace où l'on discute de la façon de faire le travail, est un des éléments essentiels pour Yves CLOT et Christophe DEJOURS pour prévenir l'apparition de phénomènes liés à l'usure professionnelle. En permettant aux travailleurs de dépasser leur simple rôle d'exécutant, l'établissement montre de la considération pour les compétences des travailleurs, experts de leur environnement quotidien. C'est une forme de reconnaissance, une pratique bienveillante.

L'atout de ce projet est sa modularité et son faible coût. Chaque action, améliorer l'ergonomie des postes de travail, travailler la reconnaissance des compétences des travailleurs et fluidifier les parcours des usagers, est indépendante. Elles peuvent être menées à un rythme différent. Ces actions s'appuient sur des travaux déjà réalisés au sein de l'établissement. Le coût estimé, essentiellement un coût de formation et des investissements sur le matériel, peut être supporté par les excédents du BPAC

3.1 Emergence du diagnostic, engager les équipes dans une démarche de prévention de l'usure professionnelle.

3.1.1 Convaincre la gouvernance de mobiliser des ressources

Il est primordial d'obtenir l'appui de la gouvernance. La réalisation de ce projet nécessite en effet la mobilisation de moyens financiers et une diminution de la pression économique. Il est important aussi pour moi de trouver des moyens de coopération avec le conseil d'administration de l'association, de son président et de l'expert-comptable. La réalisation d'un projet devrait me permettre de regagner la confiance de la gouvernance et de desserrer une mise sous tutelle financière qui bloque toute prise d'initiative d'importance.

La première étape de cette démarche vise à réunir les directeurs des établissements de l'association afin de construire une demande commune pour une meilleure connaissance de l'état financier de l'association. Le foyer est aujourd'hui ouvert et son financement stabilisé. Avoir cette information permettrait à tous les directeurs d'avoir un pouvoir de négociation plus important dans l'affectation et l'utilisation des résultats excédentaires de chaque établissement. Cette démarche commune des directeurs aurait aussi comme objectif de convaincre le président et son expert-comptable de la nécessité de disposer d'outils de pilotage financiers, une comptabilité analytique par

exemple, quitte à investir dans un système d'information et la formation des personnels administratifs.

La deuxième étape consiste à préparer un courrier envoyé à tous les membres du conseil d'administration, démontrant l'apparition de l'usure professionnelle chez les travailleurs de l'ESAT du Père-Lachaise. Certains enfants de membres du conseil d'administration sont des usagers de l'ESAT. Cette démonstration met en avant l'analyse des enquêtes sur l'absentéisme et sur la satisfaction et doit s'appuyer sur un courrier de la médecine du travail dressant un portrait sanitaire général de la population (augmentation des TMS et des demandes d'inaptitudes partielles).

L'organisation d'une réunion invitant le président et les membres du CA me permettrait de rappeler que ce projet est en phase avec le projet associatif (soutenir « *des actions qui favorisent l'épanouissement et le respect des personnes accueillies dans un grand souci de compréhension. Elles placent les personnes en situation de handicap au cœur de leur action* »), en phase avec les orientations des politiques publiques actuelles (le parcours des usagers). Cette réunion devrait me permettre de présenter les axes de travail retenus, présentés sous 2 points, à savoir améliorer l'ergonomie des postes de travail, reconnaître les compétences des travailleurs afin de favoriser leur parcours dans l'établissement. La condition préalable à la réussite d'un tel projet est la baisse du niveau de production, principalement dans les ateliers couture et blanchisserie. Cette baisse de production est nécessaire dans un contexte de prévention de l'usure professionnelle (baisser l'intensité des productions) et est un moyen de libérer des heures dans la semaine afin de permettre les travaux de groupe et les temps de formation. La baisse des excédents commerciaux devrait être compensée par une refonte du portefeuille client, afin de privilégier les clients à plus forte valeur ajoutée et une accentuation de la politique de recherches de nouveaux contrats pour l'activité de conditionnement. Ces deux actions pourraient être confiées à un stagiaire en école de commerce sous la responsabilité du responsable de production. Ce stagiaire, au titre de ces actions commerciales, pourrait aussi promouvoir la collecte de la taxe d'apprentissage auprès de nos clients afin d'augmenter notre volume de formation. Enfin, je demanderai à ce que les excédents dégagés par l'activité de l'ESAT puissent être affectés en partie aux équipements nécessaires à l'amélioration des conditions de travail et à l'instauration d'une prime à l'intéressement destinée aux travailleurs.

J'annoncerai ma volonté de promouvoir le responsable d'atelier blanchisserie au poste de responsable de production et de nommer comme moniteur première classe en charge de l'atelier blanchisserie, le moniteur diplômé du CQFMA. (Les deux autres monitrices sont en instance de départ à la retraite).

3.1.2 Du diagnostic partagé à un plan d'action partagé : de axes de travail pour les moniteurs.

Le ressenti d'une usure professionnelle parmi les travailleurs de l'ESAT est un constat partagé parmi les salariés de l'ESAT du Père-Lachaise. Ce ressenti est d'autant plus fort concernant les travailleurs vieillissants ou les travailleurs à la santé fragile. Des mesures sont donc déjà en place pour alléger la charge de travail de ces personnes : temps partiel (10 travailleurs), choix de postes de travail adapté (par exemple le pliage assis en blanchisserie), aménagement de cessation progressive d'activité, adaptation du rythme de travail, organisation de coopération entre travailleurs afin que ces personnes soient soulagées dans la réalisation des tâches. Ces mesures efficaces sont dans une logique de compensation de phénomènes d'usure professionnelle déjà installés. La logique de prévention de ces phénomènes suppose une donc une série de mesure à une autre échelle.

Il faut donc construire avec les moniteurs une démarche de réflexions et de concertations collectives pour définir les axes du projet.

Je propose donc de consacrer une des deux réunions hebdomadaires d'équipe à des temps de réflexion en commun regroupant l'ensemble des moniteurs, le responsable de production, la chef de service accompagnement à la vie sociale, la chargée d'insertion et le directeur

La première réunion de lancement sera l'occasion pour moi de préciser le but de ces réunions, modifier nos dispositifs d'accompagnement en vue de la prévention de l'usure professionnelle. J'annoncerai au cours de cette réunion le soutien apporté par la gouvernance (accord de principe sur une baisse du volume de production) et préciserai le calendrier de ces réunions de réflexion. Au niveau méthodologique, ces réunions doivent garantir une liberté de parole et se focaliser dans un premier temps sur les dispositifs d'accompagnement ou les pratiques professionnelles idéaux, sans penser aux contraintes. Il s'agit de réunions de brainstorming sur le métier de moniteur d'atelier. Chaque réunion fera l'objet d'un compte rendu regroupé à un endroit dédié sur le serveur informatique. J'imagine quatre thèmes de réflexion : la variété des tâches confiées aux travailleurs, les temps de formation en atelier, la participation des moniteurs à la mise en place des actions retenues dans le PIA, les conditions de travail.

Ces quatre thèmes recouvrent en partie des problématiques remontées par les moniteurs au cours des réunions d'équipe, notamment cette impression d'être débordé, de ne pas avoir le temps de la formation, de ne pas avoir le temps de mettre en place des accompagnements spécifiques figurant pourtant dans le projet individuel d'accompagnement des travailleurs. Les conditions de travail sont aussi un des griefs importants de certains des moniteurs qui partagent la même réalité que les travailleurs.

Seule la spécialisation des travailleurs et le manque de variété du travail sont une de mes propositions.

A l'issue de ces réunions, et à l'aune de la prévention de l'usure professionnelle, des axes de travail se dégagent : amélioration des conditions de travail, nécessité d'une politique de formation des travailleurs utile à l'exécution de leurs tâches, meilleure prise en compte de la partie professionnelle des projets individuels d'accompagnement, variété des tâches confiées. Ces axes seront retenus comme axe de travail pour les mois à venir. A ce titre, ils seront formalisés et présentés au cours d'une réunion plénière regroupant tous les salariés.

J'aimerais pour capitaliser sur ce travail de recherche faire intervenir un chargé de mission de l'UNIFAF sur la base d'une formation⁵⁵ insistant sur la polyvalence des travailleurs handicapés comme moyen de réduire l'usure professionnelle. Cette formation est spécialement conçue pour les moniteurs d'ESAT et les travailleurs qu'elle associe dans des journées de formation. Les travailleurs, représentés par atelier, seront choisis en fonction de l'envie qu'ils auront de participer.

L'avantage d'un tiers intervenant, qui plus est spécialiste de ces questions, est de valider ou d'amender les axes de travail envisagés suite au diagnostic partagé et de renforcer les convictions de l'équipe. Cette formation représente un coût que l'établissement peut supporter. Ce coût de formation devrait être compensé par les actions de collecte de la taxe d'apprentissage.

3.1.3 Informer les travailleurs

J'envisage d'informer les travailleurs au cours de réunion dans les ateliers sur la nature du projet, prévenir l'usure professionnelle, et de ces conséquences immédiates : augmenter la polyvalence des travailleurs et une amélioration des conditions de travail. Je leur expliquerai la méthodologie : réunion par atelier pour discuter des conditions de travail, où leurs avis seront pris en compte, évaluation des compétences sur les postes de travail et établissement d'un planning de roulement à une échéance de six mois. J'annoncerai aussi que des petites réunions de suivi de projets seront tenues à échéance régulières pour les tenir informés des avancées et des mesures concrètes adoptées. Je prendrai la parole au cours du prochain CVS pour présenter en mots simples et choisis les différents axes de travail.

Cette communication aux travailleurs doit mettre l'accent sur le fait que ces modifications auront pour résultats d'améliorer notre accompagnement dans leur projet professionnel.

⁵⁵ Voir annexe 5 page XII, contenu de la formation UNIFAF

3.1.4 Constitution d'un comité de pilotage

Le comité de pilotage est constitué du directeur, du responsable de production et de la chef de service accompagnement à la vie sociale. Il se réunit toutes les semaines. Un temps dédié au suivi du projet est réservé pendant les réunions de direction. Ce comité de pilotage est responsable de l'articulation des actions dans le temps. Ce comité de pilotage décide des priorités, et communique régulièrement sur l'avancement du projet.'

3.2 Améliorer les conditions de travail en actualisant un DUERP coconstruit avec les travailleurs

3.2.1 Une façon de faire tout aussi importante que les résultats

L'usure professionnelle a une dimension physique. Les conditions de travail peuvent représenter des situations à risque, engendrer de la pénibilité. L'objectif de cette action est de redéfinir l'ergonomie des postes en y associant les travailleurs pour apporter un mieux-être au travail et réduire la pénibilité et les risques professionnels. Il a comme élément structurant la réalisation d'un DUERP coconstruit avec les travailleurs, par atelier. Le DUERP est un élément réglementaire obligatoire. Il existe formellement au sein de l'ESAT du Père-Lachaise. Un DUERP liste les risques et les actions mises en place pour les prévenir. C'est un document qui se veut pragmatique.

Au-delà de la réalisation de ce DUERP, le but est de permettre des temps de réflexion sur l'organisation du travail dédiés aux travailleurs. En organisant des temps spécifiques pour ces échanges, je crée des conditions pour permettre une reconnaissance de l'expertise des travailleurs sur leur poste de travail. En leur reconnaissant cette compétence, l'ESAT leur permet de s'inscrire dans un collectif de travail, dans une communauté de pairs. En agissant ainsi, l'ESAT leur prouve son souci de les traiter avec bienveillance et leur apporte un soutien technique réel. Il leur permet aussi d'être acteur de l'amélioration des conditions de travail. Ces groupes de travail pilotés par des moniteurs permettent à ces derniers de changer leur rapport aux travailleurs, moins prescripteur et plus animateur de réflexion. Ce dispositif va leur permettre de voir les travailleurs dans un autre contexte de travail et de réfléchir ensemble aux pratiques.

Ces réunions vont permettre d'apprendre à communiquer en groupe, de respecter la parole de son collègue, d'argumenter sa position. La manière de réaliser ce DUERP est donc tout aussi importante que les sujets traités. En incorporant les travailleurs à la réduction des risques, je les sensibilise à cette notion de risque, je leur apporte de nouvelles compétences, je préviens l'apparition des risques psychosociaux par une meilleure coopération, l'intégration à un collectif, la pratique de « disputes professionnelles », chères à Yves CLOT et Christophe DEJOURS.

La rédaction d'un DUERP s'inscrit dans une démarche préventionniste. Mon souhait le plus cher est que les discussions à l'intérieur de ces groupes de travail débordent largement la détection de risques. Evoquer des risques en groupe de travail peut amener les moniteurs d'atelier à retravailler certaines thématiques : les risques liés à une mauvaise posture devant les machines à coudre peut permettre à la monitrice d'atelier de revisiter chaque poste de travail, d'ajuster les hauteurs de chaise, de définir avec chaque travailleur une position idéale pour chaque travailleur. J'imagine très bien les discussions s'orienter assez vite sur les règles de cohabitation des travailleurs au sein de l'équipe. Ces lieux de discussion doivent aussi participer à l'élaboration de normes référentes, discutées entre travailleur : l'utilisation des téléphones sur le lieu de travail par exemple.

3.2.2 Un dispositif simple

Le dispositif d'action est assez simple : une réunion mensuelle de quelques travailleurs d'atelier avec le moniteur en charge de cet atelier. Un document excel à remplir listant les risques, leur gravité, leur probabilité d'apparition et les moyens mis en place ou à mettre en place pour les prévenir. Des codes couleurs tricolore (rouge, orange, vert) pour une compréhension simplifiée sont appliqués à la gravité et à la fréquence du risque. 2 couleurs rouge et l'action est à traiter prioritairement. Chaque action permettant de prévenir la réalisation du risque est suivi grâce à une colonne destinée à mesurer les actions faites et celles restant à réaliser.

Un exemple : ⁵⁶

					Mesures de prévention	
Risque	Dommages éventuels	Gravité	Probabilité	Niveau de priorité	Existantes	A réaliser
Risques liés à une mauvaise installation devant la machine à coudre	Douleurs au dos, fatigue visuelle				Loupes réglables	Sensibiliser les travailleurs sur leur installation. Prévoir l'achat de sièges réglables en hauteur avec accoudoirs

⁵⁶ L'impression en noir et blanc masque les couleurs : la gravité est jugée faible (en vert), la probabilité est jugée importante (rouge). Le niveau de priorité est donc important (orange)

Tous les moniteurs animeront alternativement ces réunions de travail. Chaque début de réunion devra expliquer aux travailleurs leur rôle dans cette réunion. Les travailleurs participeront à ces réunions par roulement. Le choix de la date de déroulement de ces ateliers est laissé à la guise des moniteurs en fonction des événements de la semaine. Ils doivent pouvoir se coordonner au cours de la réunion d'équipe des moniteurs du jeudi matin. Les moniteurs auront à remonter l'avancement de leurs travaux au copil. Ce copil synthétise tous les mois les demandes d'investissement à réaliser dans un document unique de suivi d'investissement (dans cet exemple, l'achat d'une quinzaine de siège). En fonction du montant des investissements ou de leur facilité à mettre en œuvre, le copil décide de la réalisation des investissements et de la date de leur concrétisation. Le responsable de production tient les salariés et les travailleurs au courant des actions menées (une fois tous les 6 mois) au cours de réunions plénières.

De mon côté, j'assure une communication vers la gouvernance et le CVS, les tenant informés des mesures prises. Communiquer sur ces sujets est facile : il s'agit de mesures concrètes, pragmatiques. Les investissements réalisés concernent en général du matériel courant, le dispositif d'analyse est facile à comprendre. Dès son élection, il faudra bien entendu associer le CHSCT de l'association à cette action. Pour l'instant, aucun représentant du personnel ne fait office de CHSCT.

3.2.3 Une formation des moniteurs sur la diminution des risques comme préalable à la réussite du projet.

Il me semble important que cette démarche préventionniste soit présentée par un spécialiste de la question à savoir un chargé de mission de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT). L'ARACT est le réseau expert pour l'amélioration des conditions de travail. Ses principes d'action sont les suivants : favoriser une approche globale des conditions de travail dans l'ensemble de leur dimension, conduire un diagnostic partagé, favoriser le transfert de compétences au sein de l'entreprise pour une prise en charge durable et autonome de l'amélioration des conditions de travail. Ses domaines d'action sont : la qualité de vie au travail, la santé au travail et la prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux. Cette formation, gratuite pour l'établissement, pourrait être modulé en fonction de la spécificité de notre établissement et du but recherché : prévenir l'usure professionnelle des travailleurs en construisant un DUERP avec des travailleurs en situation de handicap. Je pense qu'une intervention basée sur la prévention des RPS⁵⁷

⁵⁷ Voir annexe 6 page XIV : contenu de l'intervention ARACT

permettrait un apport méthodologique pour les moniteurs capables ainsi de développer avec les travailleurs toutes les notions de risque.

3.2.4 Les critères d'évaluation

Les indicateurs de résultats de cette action sont au nombre de deux :

- Nombre de mesures mises en œuvre et restant à mettre en œuvre
- Montant des investissements réalisés

Comme critère d'évaluation dynamique, je propose d'évaluer la participation des usagers à la réalisation du DUERP en vérifiant leur compréhension de la démarche, et en mesurant leur contribution à l'évolution du DUERP (nombre de cas de risques traités)

3.2.5 Des premiers résultats encourageants

Plusieurs réunions ont déjà eu lieu, dans l'atelier blanchisserie choisi comme chantier pilote. Elles ont permis l'achat de chaussures de sécurité pour les livreurs, le remplacement de trolls défectueux, un nettoyage régulier des poussières en hauteur, l'utilisation d'un produit anti-odeur naturelle pour la zone du linge sale. Ces mesures très concrètes ont eu un effet positif sur la vie de l'atelier. Les travailleurs ont pu voir les effets des réunions. Leur avis a été pris en considération, leur connaissance de leur poste de travail reconnue. Ces premiers résultats ont eu un effet déclencheur : tout le monde voulait participer à ces réunions pour apporter ses idées : les travailleurs me prenaient à partie en petits groupes pour me montrer des choses que l'on pouvait améliorer, signe de discussions entre eux sur comment organiser au mieux le travail. Le début d'une coopération.

3.3 Connaitre et reconnaître la compétence des travailleurs afin d'organiser leur parcours au sein de leur atelier

La reconnaissance des compétences des travailleurs est une des clefs pour combattre l'usure professionnelle. Etre reconnu par les autres, par l'établissement est valorisant pour le travailleur. C'est une force pour la construction de son identité au travail et est un des moyens de prévenir l'exposition à des risques psychosociaux

A) Une démarche en quatre étapes.

Comme on l'a vu, les travailleurs restent cantonnés à un nombre réduit de postes de travail au sein d'un atelier, soit par leur grande compétence, soit par défaut de compétences. Les nouvelles expérimentations sont rares et destinées à pallier l'absence de travailleurs. Le travail est monotone, fastidieux. La répétition du même geste peut aggraver des faiblesses musculosquelettiques. Le travail quotidien ne permet pas

l'expérimentation de nouvelles aptitudes, ce qui entraîne un sentiment de dépréciation de soi. Cette spécialisation des travailleurs ne permet pas non plus une organisation efficace de la production. Les possibilités de s'adapter aux événements contraires dans un atelier (panne de machines, absence de travailleurs, création de goulet d'étranglement dans le flux de production du fait de l'incapacité à doubler des postes...). Il faut donc un outil capable d'organiser cette mobilité au sein des ateliers. Il ne s'agit pas non plus de se contenter d'un simple planning organisant un roulement sur les postes. Ce serait mettre en échec une grande partie des travailleurs et générer un stress important, un mécontentement généralisé. Le changement d'habitudes ne peut être aussi brutal. Il faut donc préparer ces changements et les organiser dans la durée. Je propose donc une action en quatre temps :

- Cartographier en fonction des postes de travail, les compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches (2 semaines)
- Par rapport à cette grille de qualification, évaluer et reconnaître les compétences des travailleurs (1 trimestre)
- En mesurant les écarts, organiser un plan de formation dans chaque atelier réunissant des groupes de travailleurs sur des opérations spécifiques (repassage d'un certain type de vêtement, la manière de bien plier les draps, lancer des programmes de lavage, servir la bonne quantité de nourriture au self, savoir réparer des fermetures Eclairs...). (à partir des trois premiers mois)
- Instituer un planning organisant un roulement entre les différents postes des ateliers. (au bout d'un semestre)

B) Des objectifs à plus long termes : la Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience (RAE), la création de normes de référence et des limites à la mobilité

Reconnaître les compétences des travailleurs dans un objectif de construction de la mobilité est une première étape vers un dispositif de RAE ou plus encore de Validation des acquis et de l'Expérience. Mettre en place un projet de RAE est effectivement un objectif que je vise à termes en tant que directeur d'ESAT et que j'ai déjà communiqué aux équipes de salariés.

Il ne s'agit pas non plus de forcer à une mobilité exacerbée. Certains travailleurs sont attachés à leur poste de travail. Le travail répétitif ou dans un environnement familier convient parfaitement à leur besoin de cadre. Il faut donc se baser sur les envies exprimées dans leur projet professionnel et trouver un compromis avec le travailleur pour une mobilité restreinte.

De plus, certains postes nécessitant de aptitudes physiques particulières, il faut conjuguer cette mobilité avec la condition physique des travailleurs, notamment ceux justifiant

d'inaptitudes partielles. Le travail sur l'ergonomie des postes devrait nous aider en adaptant les postes de travail.

Ce plan de formation, à destination des travailleurs sert aussi d'autres desseins : fabriquer de manière collective des pratiques référentes. La norme s'est peu à peu diluée au fil du temps.

C) Des moniteurs volontaires pour organiser des temps de formation

Les moniteurs sont convaincus du bienfait de pouvoir varier les tâches proposées aux travailleurs, de ne pas les cantonner à un type d'activité. Ils conditionnent leur participation à cette démarche de mobilité au dégagement de temps hors temps de production. Ils sont conscients du lourd travail d'initialisation, s'interrogent de savoir comment sera reçu le planning d'affectation des travailleurs par les usagers et sont impatients de pratiquer les actions de formation.

3.3.2 Cartographier les compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches sur chaque poste de travail.

Cette liste des tâches nécessaire à l'occupation d'un poste de travail existe déjà.⁵⁸. Une réunion de travail entre moniteurs d'atelier et le responsable de production devrait suffire pour mettre à jour cette cartographie des compétences, vérifier leur complétude et adapter le degré de précision de descriptions. Il faut aussi ajouter à ces compétences techniques les aptitudes physiques nécessaires.

3.3.3 Evaluer les compétences des travailleurs

A) L'initialisation des fiches individuelles d'évaluation.

Evaluer les compétences des travailleurs est un processus délicat qui doit être fait avec le travailleur, afin qu'il bénéficie de tous les bienfaits de cette reconnaissance. Pour les travailleurs dont la synthèse a eu lieu l'année dernière, cette évaluation a été conduite de manière partagée avec le travailleur. Pour les autres usagers, je propose que les moniteurs remplissent seuls cette grille sur la connaissance actuelle qu'ils ont des compétences des travailleurs. Cette proposition d'évaluation de compétences doit être discutée avec le travailleur dans une logique contradictoire. Les mises en situation et les formations viendront confirmer la justesse des évaluations au fil du temps. Ces grilles d'évaluation doivent donc devenir un des outils quotidiens des moniteurs et évoluer dans le temps. Ces grilles d'évaluation doivent être rattachées au dossier personnel de l'usager.

⁵⁸ Voir annexe 7 page XV : grille d'évaluation des compétences des travailleurs à un poste de travail spécifique

Il y a un gros travail d'initialisation des grilles de compétence pour lequel je dois libérer du temps. Je propose donc que les moniteurs de l'atelier couture et conditionnement-repasserie conduisent ce travail durant la journée de samedi pendant l'ouverture de la boutique, pendant les heures creuses de fréquentation. La monitrice du self-nettoyage des locaux doit avoir le temps en fin d'après-midi. A la blanchisserie, je propose de remplacer chaque moniteur par le cadre de production durant une demi-journée passée dans un bureau à 'écart. La confrontation avec les travailleurs peut se faire au fil de l'eau dans de très courts entretiens en tête à tête dans un endroit au calme. Notre expérience de cette pratique d'évaluation des compétences des travailleurs nous a montré que les travailleurs étaient lucides sur leur niveau de compétences et qu'ils avaient tendance à se dévaloriser.

B) L'analyse des résultats

L'analyse des écarts entre les compétences globales de notre population d'usager et les compétences requises pour chaque poste de travail demande la maîtrise d'outils informatiques. Elle sera donc confiée au chef de production afin de déterminer les actions de formation terrain à développer en priorité.

C) Informer les travailleurs.

Je me propose d'informer les travailleurs par atelier pour leur expliquer cette démarche d'évaluation, et les objectifs visés. Je souhaite donner à cette réunion un cadre formel, dans une salle de réunion. Il est important que les travailleurs comprennent le sens de la démarche. Mobilité, évaluation individuelle sont des notions qui peuvent provoquer du stress. Il est important de structurer le discours autour de deux idées force : la mobilité leur permettra d'avoir des tâches plus variées, l'évaluation individuelle a pour but de leur apprendre de nouvelles choses. Cette réunion devra laisser le temps aux travailleurs de poser les questions, et au directeur d'y répondre.

Les travailleurs auront un droit de regard sur cette fiche individuelle d'évaluation. Cependant, afin d'éviter les comparaisons entre collègues, cette consultation devra s'effectuer avec leur moniteur référent.

3.3.4 Organiser un plan de formation en interne, par les moniteurs, afin que des travailleurs puissent acquérir de nouvelles compétences au sein des ateliers.

La première étape préalable est de libérer du temps de production pour chaque moniteur, d'où l'importance d'avoir décidé d'une baisse de la production dans les ateliers couture et blanchisserie de l'ordre de 5%. Ces temps de formation doivent être organisés. Ils doivent être différenciés des autres temps de production et des aides ou soutiens

ponctuels que prodiguent les moniteurs. Je prévois de nommer ces temps : les skills (compétence en anglais). Ce terme volontairement anglais est inspiré du travail des rugbyman de haut niveau travaillant les bases de leur sport. Il doit permettre aux travailleurs de placer le dispositif de formation dans le contexte du projet. L'enquête de satisfaction avait démontré une confusion concernant les différents types d'accompagnement proposés : soutien, formation, projet individuel...Chaque moniteur pratiquera un skill par semaine à un moment de son choix respectant les contraintes de la vie de l'atelier pour un groupe de travailleurs choisis. Le planning de ces skills sera affiché sur les tableaux d'affichage afin de permettre à des travailleurs d'autres ateliers d'y assister après avoir obtenu l'accord de leur moniteur. De courte durée, Ils se dérouleront in situ, sous la forme de démonstration que chaque travailleur devra reproduire. L'atmosphère devra être détendue, voire ludique. J'aimerais qu'ils puissent être filmés par les travailleurs afin de construire des tutoriels accessibles depuis les postes de travail, même si l'introduction de moyens filmiques (dans le cas présent, un appareil photo ou des téléphones) suscite toujours beaucoup de débats parmi nos travailleurs et les moniteurs. A défaut, il faut capitaliser cet apprentissage par un support illustré de nombreuses photos afin d'en faciliter la lecture par tous.

L'objectif de ces skills est de faire monter nos travailleurs en compétence afin de leur permettre une mobilité au sein de leur atelier. Ils ont aussi pour but d'harmoniser les pratiques au sein des ateliers, d'installer des pratiques professionnelles de référence et reconnue par tous, travailleurs et salariés, comme la norme à respecter. Beaucoup de nos travailleurs repassent des chemises ou blouses de travail à la repasserie ou en blanchisserie. Mais on est plus efficace, plus rapide, avec une méthode de repassage professionnelle que beaucoup ne connaissent plus. Ces normes pourront être discutées lors de ces skills afin d'arriver à des normes collectives. Elles renforcent l'identité métier et orientent les gestes quotidiens vers un travail de qualité, vers des gestes favorisant le « bel ouvrage ».

3.3.5 Construire un planning des travailleurs.

La dernière étape de ce projet est d'organiser un planning affectant les travailleurs à la semaine et de s'assurer qu'il y a roulement de postes. Ce planning sera construit chaque fin de semaine. Il doit être affiché afin que chaque travailleur puisse connaître son affectation durant la semaine. Le temps d'affectation à un poste peut durer plusieurs semaines, suivant le degré de maîtrise et de compétences demandées (par exemple l'édition des bons de livraison ou la tenue de la caisse en boutique). Ce planning sera de la responsabilité des moniteurs et du chef de production.

3.3.6 Les critères d'évaluation.

Comme indicateurs de résultats, je retiens :

- La réalisation de toutes les fiches d'évaluation individuelle
- Le respect d'au moins un skill par semaine par moniteur

Comme critère d'évaluation dynamique, il faut mesurer la satisfaction des moniteurs quant à la possibilité qui leur est offerte d'avoir des temps spécialement dédiés à des formation (ces fameux skills), et évaluer la pertinence du système afin d'y apporter des modifications.

Vis-à-vis des travailleurs, il faut avant tout s'assurer de leur bonne compréhension afin d'éviter des dérives liées à la création de statut discriminant (le travailleur modèle ou au contraire le travailleur peu compétent) et à l'apparition d'un stress généré par une évaluation vécue comme une note. Il faudra aussi travailler la mise en place des premiers planning d'affectation aux postes de travail afin de prévenir la peur du changement et pouvoir adapter les fréquences de changement.

3.4 Organiser la mobilité des travailleurs en dehors de leur atelier.

L'ESAT a un mode de fonctionnement par atelier qui maintient un travailleur depuis son entrée dans l'établissement dans un type d'activité : blanchisserie, couture, conditionnement... Même les stagiaires sont « attachés » à un atelier. Or ces ateliers ont des niveaux d'activité et des conditions d'exercice du métier plus ou moins exigeantes. Le but de cette partie de projet est d'optimiser notre potentiel d'offre afin de pouvoir offrir des parcours variés et individuels au sein de notre établissement.

3.4.1 Nommer un responsable de production.

Le poste de responsable de production est budgété mais pas pourvu. Je propose de nommer l'actuel responsable de l'atelier blanchisserie comme responsable de production. Il aurait sous sa responsabilité hiérarchique l'ensemble des moniteurs, l'agent technique et le chauffeur livreur. Ce poste est un des préalables requis pour pouvoir organiser une meilleure coopération des ateliers entre eux, organiser le parcours des travailleurs au sein de différents ateliers, voire la mobilité des moniteurs. Actuellement, deux des ateliers de l'ESAT proposent la même activité avec les mêmes outils, des tables à repasser, sans que des systèmes de coopération entre ces deux zones ne soient mis en place.

Il aura comme mission prioritaire d'analyser et de modifier les portefeuilles client afin de privilégier les clients à plus forte valeur ajoutée dans une optique de baisse de charge. Il devra relancer la recherche de nouveaux clients pour l'atelier de conditionnement à même de procurer une activité plus constante, moins par à coup. Il aura aussi en charge d'embaucher un moniteur supplémentaire polyvalent.

3.4.2 Se servir de l'atelier conditionnement comme d'un atelier de répit.

L'idée est en effet de se servir de l'atelier conditionnement comme d'une activité de répit, offrant un travail plus soutenable aux travailleurs les plus fragiles des autres ateliers couture, blanchisserie ou self (travailleurs âgés, inaptitudes partielles au travail debout prolongé). Les rythmes de travail de cet atelier sont cycliques avec certains jours sans activités. Le travail se pratique assis autour d'une table et les tâches à effectuer sont d'une grande simplicité. Il faut donc augmenter le volume de charge de cet atelier afin de permettre l'accueil séquentiel de nouveaux travailleurs et être capable d'avoir un niveau de charge constant et lissé dans le temps. Ces modalités d'accueil en temps partiel sont à préciser au cas par cas. Il serait déjà possible de faire un appel plus régulier à ce type de travailleurs lors de pic de production. Les travailleurs de l'atelier self ont des fins de journée inactive. Ils pourraient aussi être sollicités pour ce type de travail. Ces travaux sont en général simples et ne demandent pas de compétences particulières, si ce n'est un contrôle qualité final.

3.4.3 Permettre la mobilité entre les ateliers.

De la même manière, l'atelier blanchisserie pourrait demander à des travailleurs d'autres ateliers une aide ponctuelle lors de période de suractivité, pendant les congés d'été par exemple. Il faut dans un premier temps contrer cette logique d'appartenance à un atelier par une logique de solidarité entre ateliers, entre travailleurs.

Dans un second temps, il faut faciliter les transferts de travailleurs d'un atelier à un autre en fonction des demandes exprimées. La procédure est aujourd'hui longue et nécessite quasiment un engagement définitif du travailleur à quitter son atelier d'origine. En tant que directeur, je veux offrir aux salariés et aux travailleurs le droit d'expérimenter. Pourquoi ne pas accepter qu'un travailleur soit inconstant dans ces vocations ? Quel est le temps perdu à essayer ? Il faut donc modifier cette procédure et assouplir les accueils dans chaque atelier.

Je veux aussi revoir les procédures d'admission des stagiaires afin de leur permettre d'expérimenter plusieurs activités pendant leur temps de stage. Tous ne rêvent pas de devenir blanchisseur. Il serait bénéfique pour les jeunes de se confronter à plusieurs métiers, de dépasser leur idée préconçue, « laver, c'est un travail de femme ça » m'a dit un aspirant stagiaire.

Enfin je veux pouvoir offrir des affectations multiples aux futurs nouveaux travailleurs, leur permettre de travailler dans plusieurs ateliers en même temps. J'ai le souvenir d'une jeune stagiaire qui voulait devenir blanchisseuse. Sa maladie, l'épilepsie, l'empêchait de soutenir le rythme de cette activité sur un temps long et continu. Nous n'avons pas su lui proposer une intégration en modulant son temps de travail entre plusieurs ateliers, proposition qu'elle m'avait faite disposant d'une petite expérience en restauration. Cette

jeune femme avait démontré pourtant pendant son stage une très forte volonté d'intégration, une application et un état d'esprit remarquable. Dans les conditions de l'époque (agression, départ de nombreux titulaire), je n'ai pas réussi à convaincre les moniteurs et n'ai pas voulu imposer mon choix. Une compromission que je regrette toujours.

Comme évaluation de ce parcours entre atelier, je veux compter le nombre de fois où un travailleur d'un atelier s'est rendu dans un autre atelier.

3.4.4 Développer les prestations extérieures.

Les prestations extérieures sont un élément important dans la reconnaissance des travailleurs. La confrontation aux exigences du monde ordinaire les pousse à expérimenter de nouvelles compétences, à développer leur autonomie dans leur travail. L'étude sur l'absentéisme a montrée combien leur niveau d'implication était plus important que chez les autres travailleurs. Ils se sentent mieux dans leur vie professionnelle. L'ESAT n'est pas une fin en soi, mais est considéré comme un soutien. La confrontation avec le milieu extérieur, si elle crée un autre possible, confronte aussi les travailleurs à leur propre limite. Le réel tempère les espoirs les plus fous que certains travailleurs nourrissent. Peu de travailleurs en prestation exprime leur souhait de rejoindre le milieu du travail ordinaire ou adapté : ils apprennent à accepter leur propre limite et à vivre avec. Le compromis trouvé leur va bien. Ils apprécient les actions de soutien à la vie sociale que leur fournit l'ESAT, qui est vu comme l'élément sécurisateur de leur parcours.

L'objectif de projet est d'augmenter le nombre de travailleurs travaillant en prestation dans le milieu ordinaire. Le frein au développement de cette activité réside dans notre capacité à accompagner ce type de prestation. Les travailleurs sont laissés en totale autonomie sans encadrement quotidien, ce qui « empêche » des expérimentations avec des travailleurs moins compétents. Un accompagnement plus fréquent permettrait l'envoi en prestation d'autres profils de travailleurs, de manière plus ponctuelle peut-être. L'autre frein est la nature des activités : elles exigent de nos travailleurs une maîtrise complète des métiers de la blanchisserie.

A) Améliorer la fréquence de visite des travailleurs en prestation.

J'ai demandé à la chargé d'insertion de se rendre une fois par semaine dans les deux blanchisseries d'EPHAD, afin de s'assurer des conditions de travail des équipes, faire un point avec les salariés de l'entreprise les accueillant et vérifier la vitalité de l'équipe (harmonie, partage des tâches équitables...).

A ces visites, j'ajoute une visite mensuelle des moniteurs dans chaque établissement recevant nos travailleurs afin d'assurer un soutien technique réel in situ, de vérifier l'état du matériel. Ces accompagnements plus réguliers devraient faciliter l'envoi progressif et

ponctuel de nouvelles travailleuses. Enfin il faudrait relancer une réflexion sur la mixité des équipes.

B) Développer des prestations moins exigeantes.

Le niveau de compétence requis pour travailler en prestation blanchisserie est assez relevé. Même avec une augmentation de leur compétence, ce type d'activité restera inaccessible pour certains travailleurs. Il faudrait donc développer d'autres activités en contact avec le milieu ordinaire. Nous avons des idées : service de coursier pour la livraison de plis, activités de conciergerie dans les entreprises de taille suffisante (basé sur les métiers traditionnels de l'ESAT ; couture et repassage). Ces deux activités mettraient en contact direct nos travailleurs avec des clients. Elles permettraient de casser la routine d'une semaine de travail à l'ESAT. Il faudrait donc transformer ces idées en projet réalisable en

- Allant voir les autres ESAT qui ont déjà mis en place ces activités.
- Construisant une démarche commerciale pour sonder des comités d'entreprise de l'est parisien, des sièges de grande entreprise. La première étape de cette démarche, à savoir établir un listing des grandes entreprises, pourraient d'ailleurs être faite en coopération avec des ESAT voisins ou des réseaux comme le GESAT.
- Commençant à expérimenter des livraisons à pied ou en transport en commun pour les activités couture et blanchisserie. Les charges seront transportées dans des caddies à roulette.

C) Les critères d'évaluation

Comme indicateurs de résultat, je retiens la constitution d'un listing de toutes les entreprises de plus de 100 salariés sur l'est parisien.

Comme évaluation dynamique, je retiens l'analyse du retour d'expérience des premières livraisons à pied.

3.5 L'action du service accompagnement tourné en priorité vers les PIA et une mise en réseau de notre établissement.

Les salariés du service accompagnement à la vie sociale sont tous arrivés il y a moins d'un an. En tant que directeur, je leur laisse donc du temps pour trouver leur place dans l'ESAT, les manières de coopérer entre eux et avec les autres salariés de l'ESAT. Il est donc de mon rôle de fixer des priorités d'action afin de se concentrer sur des actions ciblées.

3.5.1 Des projets individuels d'accompagnement à jour.

Toute politique privilégiant une logique de parcours des usagers doit se baser sur des Projets Individuels d'Accompagnement (PIA) des travailleurs à jour. La procédure de construction de ces PIA est connue et fiable. Les documents sont utilisés et la préparation à de tels rendez-vous est effectuée par les moniteurs référents. Il faut accélérer le rythme de mise à jour de ces PIA en privilégiant les travailleurs qui n'ont pas bénéficié d'une actualisation de leur projet depuis longtemps. Il faut donc constituer un ordre de passage prioritaire. L'idéal serait de faire une actualisation de PIA par an pour tous les travailleurs. Vu la difficulté d'une telle organisation (trouver une date commune pour les salariés, les partenaires et les aidants) et de l'expérience de l'équipe, cet objectif me semble inatteignable et l'objectif a été ramené à 65 par an (délai de 18 mois entre chaque PIA). Cette fréquence nous laisse aussi le temps de mettre en place les décisions prises lors de ces synthèses (action de formations, soutien social...). Réaliser ces PIA est aussi un moyen pour les nouveaux salariés d'accélérer leur connaissance des problématiques des usagers.

Evaluer cet aspect du projet consiste à compter le nombre de PIA actualisé par an.

3.5.2 Une politique de partenariat à construire.

Il est indispensable de mieux inscrire l'établissement dans son contexte territorial afin de profiter des avantages liés à l'existence d'un réseau.

A) A destination des autres établissements de l'association

Les premières actions visent à construire une coopération plus forte avec les autres établissements de l'association à savoir un ESAT, un centre occupationnel de jour et le foyer nouvellement ouvert. Si les directeurs ont un rôle à jouer dans cette coopération, il faut encourager les salariés de chaque établissement à coopérer entre eux en regardant les potentiels de mutualisation du plan de formation des salariés et des moyens techniques (véhicule, politique d'achat...), en organisant des réunions communes, en étudiant les possibilités de parcours des usagers, d'un établissement vers un autre. 2 des travailleurs de l'ESAT du Père-Lachaise vont par exemple bénéficier d'un accueil dans le foyer d'hébergement. Les responsables de production pourraient aussi voir dans quelle mesure des travailleurs d'un établissement peuvent aider leurs collègues. L'ESAT Montgallet connaît un vrai pic d'activité avant les fêtes de Noël car il propose la livraison de sapins décorés. Il serait tout à fait possible de leur offrir une capacité de production en plus en détachant un ou deux travailleurs de notre ESAT.

B) A destination des autres ESMS sur le territoire.

En tant que directeur, je me suis inscrit à plusieurs réseaux professionnels Andicat, l'association des directeurs d'ESAT Parisiens. J'ai encouragé la chef de service à faire de

même. Ces inscriptions permettent dans des associations professionnelles permettent de maintenir un état de veille sanitaire et sociale. Elles peuvent être aussi le lieu de rencontres professionnelles.

L'établissement ne dispose pas actuellement d'outils pour construire un tel réseau. Constituer une liste documentée pour l'envoi des faireparts de début d'année et une corvée. Il faut donc repérer sur le territoire les ESMS potentiellement partenaires. C'est un des projets prioritaires que j'ai confié aux équipes responsable des actions de soutien.

Au-delà de ces repérages, par une politique souple sur les horaires de travail, j'encourage les salariés de l'équipe accompagnement à la vie sociale à nouer des liens de travail avec ces ESMS. Ils se rendent donc aux réunions de synthèse organisées par les autres structures de soins, d'accueil ou de soutien des travailleurs de l'ESAT.

C) Une politique d'ouverture de l'établissement.

Une autre manière de favoriser cette mise en réseau est l'ouverture de notre établissement sur l'extérieur. J'encourage les visites de notre établissement que j'ai d'ailleurs confiées à une petite équipe de travailleurs : Etudiants dans le domaine social, groupe d'IME, professionnels de l'insertion des personnes en situation de handicap, mais aussi clients, prospects.

Avec la chef de service nous avons décidé d'organiser un planning des stages afin que chaque atelier puisse accueillir un ou deux stagiaires en permanence. Nous avons pour cela démarché d'autres structures partenaires, afin de nous faire connaître de leurs usagers par le biais de visites d'ateliers (plus de 100 personnes ont visité notre ESAT en 2015). Les premiers résultats sur l'année 2015 sont encourageants : 9 travailleurs ont été admis. S'il y a toujours une travailleuse recrutée sur candidature spontanée (elle habite à 100m de l'ESAT), tous les autres sont issus de structures avec lesquels nous aimerions créer un partenariat ou tout du moins des liens privilégiés : IME, IMPRO, Service d'Aide à l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (SAIPPH)⁵⁹, Service d'Aide à la Vie Sociale (SAVS), Centre Médico-Psychologique (CMP), médecine du travail et CRP.

Nous avons aussi constitué une liste d'attente pour l'entrée dans l'établissement.

D) Une communication à revoir.

Notre établissement manque de visibilité. Nous vendons des produits confectionnés par les couturières, des accessoires de mode fabriqués par l'atelier conditionnement et offrons un service de repasserie pour les riverains sans aucune publicité sur nos vitrines. C'est un sacré exploit qui tient beaucoup à notre accueil chaleureux en boutique, aux

⁵⁹ Structure expérimentale parisienne travaillant à 'insertion professionnelle des travailleurs handicapés : travailleurs d'ESAT voulant rejoindre le milieu ordinaire, personnes souhaitant intégrer le milieu protégé. 80% de leurs usagers sont en situation de handicap psychique (s

liens humains tissés au fil du temps. La moindre des choses serait donc d'installer un affichage commercial à destination des riverains.

Les réseaux sociaux et les nouvelles technologies offrent des possibilités de communiquer facile d'accès et économiques. Une page facebook est un des moyens de tenir au courant nos « amis » (les familles, les partenaires, les anciens salariés, nos travailleurs peut être) de nos activités (réalisation, activité économique, vie de l'établissement, évènement festif). Confier l'alimentation de ce site à une équipe de rédaction de travailleurs permettrait de proposer un nouveau type d'activité tout en travaillant sur les règles et usages des réseaux sociaux. Cela fortifierait notre réseau amical.

La communication plus institutionnelle peut aisément se faire via l'aide de sites internet pre-designé, sans connaissance technique particulière ni cout astronomique (300 euros par an). Certains de ces sites proposent même un dispositif de boutique en ligne. J'ai décidé de ne pas attendre l'association sur ce point et de prendre à ma charge la réalisation de ce site internet présentant nos valeurs, nos missions et nos services

Evaluer notre capacité à créer du réseau est difficile. Je préfère évaluer les moyens que nous mettons en œuvre pour faciliter sa création, nombre de visites, nombre de stagiaires.

C'est donc au travers de ces dispositifs que je compte prévenir l'usure professionnelle des travailleurs de l'ESAT du Père-Lachaise : améliorer les conditions de travail en associant les travailleurs à cette démarche, favoriser leur mobilité par la reconnaissance de leurs compétences au sein de leur atelier mais aussi dans différents ateliers, développer les prestations hors les murs. Ces dispositifs ont comme condition de réussite un projet individuel d'accompagnement pertinent et notre capacité à créer du réseau.

Conclusion

L'ESAT du Père-Lachaise représentait pour beaucoup des travailleurs le seul établissement médico-social qu'ils connaîtraient au cours de leur vie active. Respectant en cela sa mission, il permettait aux usagers d'exercer une activité professionnelle soutenue par des activités de soutien et d'accompagnement à la vie sociale. Cependant, l'organisation de l'établissement par activités cloisonnées, les ateliers, accentuée par une intensification des rythmes de production et l'ancienneté de la population ont provoqué l'apparition de phénomènes d'usure professionnelle détectés en 2015. Prévenir cette usure professionnelle, rendre le travail plus soutenable et participer ainsi à la santé des travailleurs en situation de handicap mental ou psychiques, est donc devenu pour moi en enjeu majeur de ma dirigeance. Majeur par le but qu'il recherche et stratégique par les modifications que cette politique induit dans les pratiques professionnelles des équipes, les modes d'accompagnement proposés et le changement de statut de l'utilisateur, devenu acteur de son parcours.

Améliorer les conditions de travail avec la participation des usagers, favoriser la mobilité dans un atelier et entre les ateliers par la reconnaissance des compétences des travailleurs, développer d'autres possibilités de travail « hors les murs » ainsi que favoriser les parcours à l'entrée et à la sortie de l'établissement redonne au concept de travail tous ses potentiels d'aide. C'est aussi pour moi, une façon de préparer mon établissement aux orientations actuelles des politiques publiques privilégiant une logique de parcours des usagers. L'ESAT de demain sera un moment du parcours d'un usager et les activités et accompagnements proposés devront être adaptables, modulables à souhait. Une logique d'activité ne saurait résister à autant de souplesse.

Ce projet a aussi pour but de fédérer l'ensemble des salariés, de réapprendre le droit à l'expérimentation, de réfléchir ensemble à de nouvelles pratiques, de nouveaux rapports avec les travailleurs.

En ce sens, c'est un projet préliminaire à l'élaboration du nouveau projet d'établissement qui devra inclure ces notions de parcours et de prévention de l'usure professionnelle. Les réflexions menées autour de ces projets nourriront, j'en suis sûr, d'autres envies : la promotion de la santé, un dispositif de reconnaissance des compétences des travailleurs plus formel, l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychologique. Les pistes sont nombreuses, l'ESAT et ses travailleurs ont des ressources. « Alors au travail., c'est l'avenir qui continue »⁶⁰

⁶⁰ Citation de Caroline G, travailleuse à l'ESAT.

Bibliographie

Les lois :

MINISTERE DU TRVAIL, DE L'EMPLOI, DE A DORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, JORF n°0167 du 22 juillet 2009. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE ; LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, JORF n°36 du 12 février 2005. <https://www.legifrance.gouv.fr>

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JORF du 3 janvier 2002. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, JORF du 12 juillet 1987. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, JORF du 1er juillet 1975. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr>

Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés. JORF du 24 novembre 1957. Disponible sur internet. <https://www.legifrance.gouv.fr>

Loi du 26 avril 1924 assurant l'emploi obligatoire des mutilés de guerre. JORF du 29 avril 1924 disponible sur internet. <https://www.legifrance.gouv.fr>

Les décrets et circulaires

Décret n° 2014-1159 du 9 octobre 2014 relatif à l'exposition des travailleurs à certains facteurs de risque professionnel au-delà de certains seuils de pénibilité et à sa traçabilité, JORF n°0235 du 10 octobre 2014 page 16477. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

AMENDEMENT N°471 (2ème Rect) du 5 décembre 2013. Disponible sur internet <http://www.assemblee-nationale.fr/14/amendements/1547/AN/471.asp>

Décret 2011-354 relatif à la définition des facteurs de risques professionnels, JORF n°0076 du 31 mars 2011 page 5709. Disponible sur internet <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Décret 2006-26 du 9 janvier 2006 relatif à la formation professionnelle des personnes handicapées ou présentant un trouble de santé invalidant, JORF n°9 du 11 janvier 2006.
<https://www.legifrance.gouv.fr>

Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978. Disponible sur internet :
<http://www.leviaduc.fr/fichiers/juridiques/esat/60as.pdf>

Les codes

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL Code du travail, articles L4121-1. Disponible sur internet
<https://www.legifrance.gouv.fr/>

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL Code du travail, articles R4121-1 et suivants. Disponible sur internet
<https://www.legifrance.gouv.fr/>

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE, CASF, article L144-1-1, JORF n°36 du 12 février 2005. <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Les plans territoriaux

SROMS Ile de France, disponible sur internet : <http://prs.sante-iledefrance.fr/wp-content/uploads/2012/09/ars-idf-prs-schema-medico-social-1.pdf>

PRIAC IDF, disponible sur internet <http://prs.sante-iledefrance.fr/les-programmes/accompagnement-des-handicaps-et-de-la-perse-dautonomie/>

Les ouvrages lus

CLOT Y. et LHUILIER D., 2010, travail et santé, ouvertures cliniques, Eres, Paris, 231p.

CLOT Y. 2010, Le travail à Cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux, éditions La Découverte, Paris. 188P.

DEJOUR C., 2008, Travail et usure mentale, 3ème édition, Bayard, Paris, 293p.

MEDA DOMINIQUE et VENDRAMIN PATRICIA, 2013, *Réinventer le travail*, 1^{ère} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 241 p.

Les ouvrages consultés :

DUBAR C. 1995, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, paris.

FRIEDMAN G, 1956, Le travail en miettes, Paris, Gallimard.

NICOLE-DRANCOURT C. et ROULLEA-BERGER L., Les jeunes et le travail (1950-2000), Paris, PUF, 2001.

WEBER M. 1985, L'Ethique protestante et l'Esprit du capitalisme, Paris, Presses Pocket,

Les articles

CHAMOUX MN, 1994, « sociétés avec et sans concept du travail », Sociologie du travail, hors-série vol 36, P57-71.

CNSA, janvier 2016, Plaquette "La réforme de la tarification des établissements et services médico-sociaux", p1, disponible sur internet http://www.cnsa.fr/documentation/4_pâges_costrat.pdf

2ème baromètre des achats au secteur du travail protégé et adapté, 2014. Disponible sur internet http://www.reseau-gesat.com/files/2e_Barometre_des_achats_au_STPA.pdf

Les rapports et avis :

ANESM, Document d'appui pour la recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur l'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Document_d_appui_RBPP_Esat_Juin_2013.pdf

Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, dirigé par Michel Gollac, 2011. Disponible sur internet : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

Éric Boquet. Les établissements et services d'aide par le travail face à la contrainte budgétaire, 15 avril 2015, rapport d'information du sénat 409, fait au nom de la commission des finances. Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r14-409/r14-409.html>

PIVETEAU D, 2014, « Zéro sans solution » : Le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches rapport zéro sans solutions, Ministère des affaires sociales et de la santé (en ligne), disponible sur internet : http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Zero_sans_solution_.pdf

Enquête opus 3 pour la Direction Générale de l'Action Sociale, rapport : appui des services de l'état à la modernisation des établissements et services d'aide par le travail dans leur missions médico-sociale et économique, 2009, DGAS. Disponible sur internet : <http://www.reseau-gesat.com/Travail-handicap/Le-Gesat/Observatoire/Statistiques-Enquetes/Enquete-OPUS-3-pour-DGAS-nov-2009-i1320.html>

Makdessi Y. et Mordier B. Les établissements et services pour adultes handicapés, résultats de l'enquête 2010, 2010. DREES, série statistique 180.

Les supports de cours :

REYNALD BRIZAIS, 2008, support de cours « l'identité au travail », UFR de psychologie, université de Nantes

Les sites consultés :

Association de santé au travail de Savoie, dossier « prévention de l'usure professionnelle ». Disponible sur internet <http://www.ast74.fr/fr/informations-sante-travail/dossier-thematiques/theme-3-risques-physiques/id-82-vieillissement-et-usure-professionnelle>

Morin E. Les sept savoirs de l'éducation du futur. 1999. Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture. Disponible sur internet : <http://www.wwwv1.agora21.org/unesco/7savoirs/>

Les conférences :

DEJOURS C, la souffrance au travail, mars 2012, cercle Condorcet Bourg-en-Bresse, disponible sur internet <https://www.youtube.com/watch?v=WZ55AVbAFM8>

Liste des annexes

Annexe 1 : seuil de pénibilité.	II
Annexe 2 : Discours de Ségolène Neuville - Clôture des journées nationales de l'association ANDICAT. 24 mars 2016.	IV
Annexe 3 : extrait d'une nomenclature de prestation issue du projet SERAPHN PH.	IX
Annexe 4 : un courrier de protestation.	XI
Annexe 5 : une formation de l'UNIFAF : Polyvalence des travailleurs handicapés.	XII
Annexe 6 : une formation sur la prévention des RPS menée par l'ARACT Ile de France.	XIV
Annexe 7 : grille d'évaluation des compétences de travailleur.	XV

Annexe 1 : seuil de pénibilité

Au titre des contraintes physiques marquées

FACTEUR DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
a) Manutentions manuelles de charges définies à l'article R. 4541-2	Lever ou porter	Charge unitaire de 15 kilogrammes	600 heures par an
	Pousser ou tirer	Charge unitaire de 250 kilogrammes	
	Déplacement du travailleur avec la charge ou prise de la charge au sol ou à une hauteur située au-dessus des épaules	Charge unitaire de 10 kilogrammes	
	Cumul de manutentions de charges	7,5 tonnes cumulées par jour	120 jours par an
b) Postures pénibles définies comme positions forcées des articulations	Maintien des bras en l'air à une hauteur située au dessus des épaules ou positions accroupies ou à genoux ou positions du torse en torsion à 30 degrés ou positions du torse fléchi à 45 degrés		900 heures par an
c) Vibrations mécaniques mentionnées à l'article R. 4441-1	Vibrations transmises aux mains et aux bras	Valeur d'exposition rapportée à une période de référence de 8 heures de 2,5 m/ s ²	450 heures par an
	Vibrations transmises à l'ensemble du corps	Valeur d'exposition rapportée à une période de référence de 8 heures de 0,5 m/ s ²	

2° Au titre de l'environnement physique agressif :

FACTEUR DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
a) Agents chimiques dangereux mentionnés aux articles R. 4412-3 et R. 4412-60, y compris les poussières et les fumées	Exposition à un agent chimique dangereux relevant d'une ou plusieurs classes ou catégories de danger définies à l'annexe I du règlement (CE) n° 1272/2008 et figurant dans un arrêté du ministre chargé du travail	Le seuil est déterminé, pour chacun des agents chimiques dangereux, par application d'une grille d'évaluation prenant en compte le type de pénétration, la classe d'émission ou de contact de l'agent chimique concerné, le procédé d'utilisation ou de fabrication, les mesures de protection collective ou individuelle mises en œuvre et la durée d'exposition, qui est définie par arrêté du ministre chargé du travail et du ministre chargé de la santé	

b) Activités exercées en milieu hyperbare définies à l'article R. 4461-1	Interventions ou travaux	1 200 hectopascals	60 interventions ou travaux par an
c) Températures extrêmes	Température inférieure ou égale à 5 degrés Celsius ou au moins égale à 30 degrés Celsius		900 heures par an
d) Bruit mentionné à l'article R. 4431-1	Niveau d'exposition au bruit rapporté à une période de référence de huit heures d'au moins 81 décibels (A)		600 heures par an
	Exposition à un niveau de pression acoustique de crête au moins égal à 135 décibels (C)		120 fois par an

3° Au titre de certains rythmes de travail :

FACTEUR DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
a) Travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-29 à L. 3122-31	Une heure de travail entre 24 heures et 5 heures		120 nuits par an
b) Travail en équipes successives alternantes	Travail en équipes successives alternantes impliquant au minimum une heure de travail entre 24 heures et 5 heures		50 nuits par an
c) Travail répétitif caractérisé par la réalisation de travaux impliquant l'exécution de mouvements répétés, sollicitant tout ou partie du membre supérieur, à une fréquence élevée et sous cadence contrainte	Temps de cycle inférieur ou égal à 30 secondes : 15 actions techniques ou plus		900 heures par an
	Temps de cycle supérieur à 30 secondes, temps de cycle variable ou absence de temps de cycle : 30 actions techniques ou plus par minute		

Annexe 2 : Discours de Ségolène Neuville - Clôture des journées nationales de l'association ANDICAT. 24 mars 2016

Discours de Ségolène Neuville - Clôture des journées nationales de l'association ANDICAT. 24 mars 2016

Je tiens à vous remercier, Monsieur le Président, Gérard Zribi, de m'avoir invitée à clôturer les journées nationales d'Andicat.

C'est un événement qui pour moi est important : il vous réunit pour approfondir des thématiques qui font l'actualité des établissements et services d'aide par le travail, les ESAT ; le tout dans un esprit de dialogue constructif avec les pouvoirs publics.

Cette année, vous avez souhaité mettre en exergue le rôle des ESAT en matière de citoyenneté professionnelle des personnes handicapées. C'est le fil rouge de vos journées d'études.

Ce choix est, de toute évidence, en parfaite résonance avec la direction donnée par le Gouvernement à sa politique du handicap. La notion de citoyenneté professionnelle illustre par ailleurs parfaitement la dynamique des missions dévolues aux ESAT :

- offrir aux personnes handicapées ayant une capacité réduite de travail, une insertion professionnelle la plus proche possible des conditions du milieu ordinaire ;
- leur apporter les soutiens adéquats pour acquérir une meilleure autonomie sociale ;
- et enfin, œuvrer à l'intégration, chaque fois que possible, des travailleurs d'ESAT en milieu ordinaire.

Ce troisième axe, qui fait partie des valeurs défendues par Andicat, prend tout son sens lorsqu'il s'agit de permettre à chacun d'exercer sa pleine citoyenneté.

Je veux d'abord vous rappeler que, lors de la Conférence nationale du handicap de décembre 2014, le Président de la République a donné de nouvelles orientations à sa feuille de route en matière de politique du handicap. Deux d'entre elles concernent le secteur de travail protégé, mais aussi le secteur adapté.

La première consiste à renforcer les efforts des pouvoirs publics pour une société plus inclusive, ce qui, en matière d'emploi des personnes handicapées, consiste à concevoir des réponses et des prises en charge adaptées à la situation de chacun.

La seconde renvoie à la construction de cette société plus accueillante à la différence. Elle nous donne collectivement pour objectif de faire en sorte que les travailleurs handicapés puissent « vivre et travailler comme les autres, avec les autres ».

C'est en conservant à l'esprit ces deux principes que je vous présenterai l'action et l'ambition du Gouvernement concernant les ESAT, ainsi que la citoyenneté sociale et professionnelle des personnes handicapées.

Nous avons progressé pour ce qui concerne la première orientation assignée par le Président de la République : concevoir, pour les usagers en ESAT, des conditions les plus proches possibles de celles offertes aux salariés en milieu ordinaire.

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2016 a prévu de sécuriser la mise en situation professionnelle au sein des ESAT, comme c'est déjà le cas en milieu ordinaire de travail. Elle étend à cette période la couverture du risque accidents du travail-maladies professionnelles (AT-MP). Il s'agit là de fournir aux MDPH un outil leur permettant de travailler à une orientation plus pertinente et plus proche du milieu ordinaire des personnes en situation de handicap.

Je vous sais impatients de connaître la date de publication du décret en Conseil d'Etat d'application de cette mesure. Il est à ce jour en cours de rédaction et sera bien présenté au Conseil national consultatif des personnes handicapées.

Je souhaite aussi vous dire quelques mots sur la formation.

Le droit à la formation professionnelle continue pour les usagers d'ESAT s'est beaucoup développé : plus de 80% d'entre eux contribuaient en 2014 à un OPCA, ce qui a permis de financer des actions de formation pour plus de 21 000 travailleurs handicapés en ESAT.

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle complète le dispositif de formation existant, en reconnaissant aux travailleurs handicapés d'ESAT un droit personnel à la formation, en sus du droit collectif à l'accès à cette dernière. Ce faisant, elle leur permet de monter en compétences et de se donner les moyens d'une insertion en milieu ordinaire de travail, ou encore d'une progression personnelle.

La loi de 2014, en effet, ouvre le bénéfice du compte professionnel de formation (CPF) aux usagers d'ESAT. Vous le savez, la prise du décret prévu par la loi tarde. Cela s'explique par des difficultés de financement liées à la rédaction de la disposition législative. Pour les lever, j'étudie aujourd'hui avec la ministre du travail, Myriam El Khomri, la possibilité de retoucher la loi, et d'étendre les règles d'alimentation et de mobilisation du compte en vigueur pour les salariés.

Il apparaît également nécessaire d'adapter la liste des formations éligibles aux spécificités des travailleurs handicapés accueillis en ESAT. Ce sera fait. La réglementation les concernant doit être tout simplement la plus proche possible du droit du travail.

Je voudrais maintenant vous dire comment nous pouvons collectivement progresser vers l'emploi accompagné et positionner les ESAT dans cet exercice de la citoyenneté professionnelle.

Cet objectif s'inscrit en droite ligne de l'esprit de la loi du 11 février 2005, et prend en compte les dispositions en matière d'emploi contenues dans la convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées ratifiée par la France en 2010. Il s'agit en effet de permettre le développement de l'insertion en milieu ordinaire de travail des travailleurs handicapés d'ESAT qui le souhaitent et dont les compétences le permettent.

La simplification du dispositif de reconnaissance de la lourdeur du handicap (RLH), intervenue par décret en début d'année, rend désormais automatique l'attribution de cette reconnaissance aux sortants d'ESAT et d'entreprises adaptées. Cela rend plus aisée leur insertion dans le milieu ordinaire de travail.

Mais, au-delà, je souhaite vous parler d'un autre projet à ce jour à l'étude. Je proposerai, très prochainement, un amendement au projet de loi « travail » porté par Myriam El Khomri. Cet amendement rendra possible pour les ESAT, à partir de leur savoir-faire en matière d'appui aux personnes handicapées, d'organiser, en relation avec les ARS et le service public de l'emploi, des services de soutien à l'emploi en milieu ordinaire. J'y proposerai de surcroît une définition législative de la notion d'emploi accompagné. L'amendement précisera enfin la notion de droit au retour, laquelle est essentielle pour sécuriser les personnes handicapées souhaitant se diriger vers le milieu ordinaire de travail.

Je souhaite que vous fassiez le meilleur accueil à ma proposition encore en gestation. J'ai en effet la profonde conviction que chacun pourra en tirer parti :

- les personnes elles-mêmes, bien sûr et avant tout ;
- les ESAT, reconnus ainsi dans leur compétence « citoyenne » ;
- la société, plus ouverte à l'accueil du handicap.

Nous savons tous que créer les conditions favorables à une société plus ouverte à l'accueil du handicap dans tous ces aspects - dont l'emploi - est essentiel pour lui permettre de se saisir des questions de la conception et l'accessibilité universelles.

Enfin, l'action du Gouvernement en faveur des usagers d'ESAT ne saurait négliger les besoins et les attentes des gestionnaires des structures elles-mêmes. Ces derniers sont nombreux à dire leur souhait de se voir donner les moyens de s'adapter.

La nécessité d'adapter le métier de moniteur d'atelier à la réalité des ESAT, fait partie des demandes que j'ai entendues. L'idée est que ceux-ci ne peuvent plus se borner à aider les travailleurs handicapés, mais qu'ils doivent aussi leur faire comprendre et apprendre.

C'est la raison pour laquelle une nouvelle formation des moniteurs d'atelier en ESAT est expérimentée.

Je précise qu'il s'agit d'une décision acceptée par les partenaires sociaux de la branche et qui sera financée par UNIFAF, organisme paritaire collecteur agréé par l'Etat pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif.

Enfin, je veux vous parler de cette réforme structurelle importante votée en loi de finances pour 2016 : « l'ondamisation » des ESAT et à la généralisation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM).

L'objectif est de permettre, à compter du 1er janvier 2017, le financement du budget de fonctionnement des ESAT par l'ONDAM médico-social, comme les autres structures du secteur. Cela permettra d'accentuer l'évolution des ESAT ; cela leur permettra en quelque sorte de vivre ce que tous les autres établissements vivent.

Les ESAT en effet font partie de la « réponse accompagnée pour tous » et sont en conséquence appelés à adapter leur offre et leur plateau technique. Ce mouvement, je le sais, est bien engagé au sein du réseau Andicat.

Nous avons le temps et le devoir de revenir sur cette dynamique pour lui donner toute sa dimension, à la fois concertée et raisonnée. La contractualisation par les CEPOM est à la fois l'outil et l'occasion d'un dialogue sur l'évolution de l'offre d'ESAT et de coopération territoriale mettant l'accent sur l'inclusion accompagnée. Bien sûr, cela comprend en premier lieu l'analyse des besoins territoriaux ; bien sûr, cela comprend des orientations.

Pour éclairer ces évolutions, les soutenir et en tirer toutes les conséquences, j'ai souhaité engager la réforme de la tarification des établissements médico-sociaux.

Cette réforme, nommée Serafin-PH, a pour objectif, non pas de réaliser des économies, mais au contraire d'introduire plus de souplesse et d'être plus adaptée aux besoins des personnes, ainsi qu'au mode de fonctionnement des ESAT. Cette réforme est dans l'esprit des valeurs qu'Andicat défend ; je vous invite à en être partenaires.

Nous avons déjà franchi une étape majeure, car la nomenclature des besoins et des orientations est établie.

Elle va être testée en 2016 auprès des différentes catégories d'établissements et services sur la base du volontariat. Parallèlement, une étude de coûts est lancée, toujours sur la base du volontariat : l'objectif est de voir si ces nomenclatures permettent de refléter la réalité des dépenses engagées par les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Cette nomenclature des besoins et des prestations est dynamique ; elle prend la mesure des prestations directes et indirectes nécessaires pour couvrir les besoins des personnes, en faisant une large place à l'inclusion et à la participation sociale. Elle sera bien sûr expérimentée et adaptée si nécessaire aux ESAT. Là encore, je ne doute pas de votre engagement sans faille.

Je ne vois pas à ce jour à quel modèle tarifaire nous aboutirons ensemble ; il est clair qu'il nous faut sortir de la situation actuelle où nous n'avons pas d'outils partagés, pas de dialogue... et en conséquence pas d'équité dans l'attribution des moyens.

Pour conclure, il me reste, Monsieur le Président, à vous dire que je serai toujours à vos côtés pour conforter les ESAT dans l'ensemble de leurs dimensions. Les ESAT sont au cœur de la politique que nous menons pour que les personnes handicapées soient pleinement intégrées dans la société ; je connais votre capacité d'innovation !

Je vous remercie personnellement pour votre implication et remercie vos adhérents pour leur action au quotidien en faveur de l'exercice de la citoyenneté des personnes handicapées

Annexe 3 : extrait d'une nomenclature de prestation issue du projet SERAPHN PH :

2.3.3.3 ACCOMPAGNEMENTS POUR MENER SA VIE PROFESSIONNELLE

DESCRIPTION :

Cette prestation rassemble tous les accompagnements effectués auprès d'une personne mineure ou majeure pour :

- ☐ la soutenir dans l'exercice de son activité professionnelle ou à caractère professionnel.
- ☐ susciter, préparer, accompagner son évolution professionnelle

Ces accompagnements répondent à ses besoins en lien avec le travail et l'emploi rappelés ci-après.

Ces prestations sont réalisées par des professionnels sociaux et éducatifs de l'accompagnement et en particulier des éducateurs et moniteurs : éducateurs spécialisés, éducateurs techniques, moniteurs d'atelier.

Comme l'ensemble des prestations de soins et d'accompagnement, ces prestations :

- ☐ Sont constituées d'un ensemble d'actions. Elles comprennent par exemple le soutien à la personne dans le cadre de son activité professionnelle par des actions auprès d'elle et sur son environnement professionnel mais également les temps de bilan et accompagnement, en complément des dispositifs de droit commun pour l'orientation professionnelle et la réorientation professionnelle (dont la recherche de stage et les temps de préparation).
- ☐ Ont vocation à se dérouler dans tous les lieux de vie de la personne, en l'occurrence tous les lieux d'exercice professionnel de la personne, et peuvent être menées pour un seul ou plusieurs usagers réunis.

En outre ces prestations s'inscrivent dans une logique de compensation qui inclut toutes les nuances d'un accompagnement : « faire faire », « apprendre à la personne à faire », « faire avec », « faire à la place de ». Elles ont pour objectif le développement, l'acquisition et le maintien du maximum d'autonomie de la personne dans son exercice professionnel.

BESOINS AUXQUELS LA PRESTATION REpond :

Besoins en lien avec le travail et l'emploi dont :

- o Besoins pour obtenir, garder et quitter une activité professionnelle ou à caractère professionnel
- o Besoins transversaux en lien avec le travail et l'emploi

Ces besoins transversaux ont été précisés, à la demande des membres du groupe technique national par le recours au volet 6 du GEVA. Il s'agit donc des besoins pour être ponctuel, organiser son travail, accepter des consignes, suivre des consignes, être en contact avec le public, assurer l'encadrement, travailler en équipe, exercer des tâches physiques, autres besoins.

CE QUE CE N'EST PAS :

□ L'activité d'un établissement d'aide par le travail ne peut être décrite par le seul recours à la prestation d'accompagnement pour mener sa vie professionnelle mais par une combinaison de prestations en fonction des besoins auxquelles elles répondent.

Annexe 4 : un courrier de protestation

Reproduction du courrier manuscrit adressé à la représentante des parents du CVS par un groupe de travailleurs. Ce courrier a été reproduit en respectant le phrasé et l'orthographe. Signé de 20 travailleurs, il a été rédigé par un travailleur en situation de handicap psychologique, leader des travailleurs de blanchisserie. Nous ne sommes pas sûrs que les 20 travailleurs ont pris pleinement conscience des termes du courrier, certains des signataires ne sachant pas lire. L'obtention d'une majorité de signatures a dû être obtenue sous une amicale pression (...)

Madame T (nom de la représentante des parents d'utilisateur au CVS)

Nous travailleurs de l'ESAT Père Lachaise association Pierre Dumonteil en situation de handicap, vous demande d'intervenir auprès de l'institution sur les conditions de travail, surcharge de travail, les équipements EPI ainsi que les chaussures de protection sont invisible, de plus il y a beaucoup de travailleur qui souhaite réaliser leur projet professionnel ou changé d'activité car celles qu'elle effectue ne leur convient pas et ils n'ont pas le choix que de patienté, patienté, patienté. Pendant ce temps là la vie passe, beaucoup de travailleurs sont éprouvé et fatigué de cette situation. De plus quand certain travailleur ont des difficulté dans leur vie social il n'y a pas d'accompagnement à part des foyers d'hébergement, aucun appui de la part de la mairie ceci est inacceptable que ce salaire de 680 € par mois et quelque prestation familiale ne nous permette pas d'existé dans cette société. Tout le monde n'a pas un encadrement familiale mais avec une certaine autonomie ; Madame T. nous vous demandons de bien vouloir transmettre le mécontentement des travailleurs avant que les services compétents s'en charges. De plus, nous pensons mérité plus que 30 euros de chèque cadeau par rapport à la production que nous fournissons.

En vous souhaitant bonne réception

Veuillez recevoir toutes mes respectueuses salutations

(Liste des signatures)

Annexe 5 : une formation de l'UNIFAF : Polyvalence des travailleurs handicapés.

Contexte

La question de l'usure professionnelle se pose pour les salariés de la branche. Les travailleurs handicapés d'ESAT sont eux aussi confrontés à cette problématique. En effet, dès lors que le travailleur intègre l'ESAT, il se positionne sur une activité, rarement deux en fonction de ce que sa santé lui permet et de ses capacités. Seuls les grands établissements permettent de passer d'une activité à une autre. Il est parfois difficile de faire accepter l'idée de s'ouvrir à d'autres métiers. Son encadrement va devoir prouver que la monotonie, la pénibilité peuvent entraîner des dommages, des addictions, des troubles du sommeil... C'est pourquoi cette action intègre une action en direction des moniteurs.

Objectifs

Rassurer le travailleur sur les changements qui se traduiront dans son environnement de travail. Le sécuriser et le conforter quant à ses capacités à évoluer vers d'autres missions et avec d'autres professionnels et collègues. Accompagner l'usager, le sensibiliser à la nécessité de s'ouvrir à d'autres activités. Travailler avec son moniteur sur la nécessaire polyvalence et ce qu'ils ont chacun à y gagner. A savoir se prémunir de troubles et augmenter son employabilité. Ceci allant dans le sens de la professionnalisation des travailleurs handicapés.

Prérequis

Aucun prérequis n'est demandé

Contenu

Jour 1 travailleurs handicapés

- ≥ Comprendre le sens de la vie professionnelle, identifier les compétences
- ≥ Comprendre le fonctionnement de l'être humain
- ≥ Découvrir le sens de la polyvalence et ce qu'elle peut apporter. Dépasser ses peurs
- ≥ Réfléchir sur son projet professionnel

Jour 2 moniteurs d'atelier

- ≥ Mettre en œuvre un accompagnement pédagogique adapté

- ≥Cerner tout ce que recouvre l'apprentissage
- ≥Développer des capacités de communication et d'écoute
- ≥Identifier les aspects du projet professionnel
- ≥Structurer le projet professionnel des travailleurs handicapés

Jour 3 travailleurs handicapés

- ≥Découvrir les effets du stress
- ≥Repérer le sens de l'épuisement professionnel et ses conséquences
- ≥Identifier ses ressources individuelles
- ≥Amorcer le projet professionnel

Jour 4 journée commune

- ≥Se projeter dans un avenir proche vers une évolution éventuelle de son poste de travail

Annexe 6 : une formation sur la prévention des RPS menée par l'ARACT Ile de France.

Titre : mener une démarche RPS dans son entreprise, management de la prévention.

Objectifs

- Aider l'entreprise à développer et manager des projets durables en matière de prévention des risques professionnels et des facteurs de pénibilité
- Conduire la démarche en concertation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise

Public cible : Les entreprises de tout secteur

Cadre/condition

À partir d'une demande formulée par la direction de l'entreprise, l'Aract vous accompagne dans une démarche concertée et participative avec l'ensemble des acteurs. Le contenu et le déroulé de l'intervention sont liés aux besoins et au contexte spécifique de l'entreprise. Celle-ci peut comporter une ou plusieurs prestations à définir avec l'ARACT Île-de-France.

Contenu

- Apport d'un point de vue expert lors de la réalisation de l'état des lieux de votre entreprise et aide à la définition de seuils de pénibilité pour les facteurs concernés.
- Elaboration d'un plan d'action : passer de l'analyse de la situation aux objectifs de progrès.
- Définition des mesures pour atteindre les objectifs en prenant en compte les conditions de travail de l'ensemble des salariés.
- Préparation à la négociation d'un accord.

Durée

L'accompagnement peut se dérouler sur plusieurs mois, en fonction de votre projet.

Tarif

Cette prestation est intégralement prise en charge par l'Aract Île-de-France pour les entreprises de moins de 250 salariés dans la limite de 10 jours de conseil

Annexe 7 : un exemple de grille d'évaluation des compétences de travailleur.

Grille d'évaluation pour le poste « réception du linge sale et tri » de l'atelier blanchisserie

	Non évalué	Non acquis	En cours d'apprentissage	acquis
Aide au déchargement du camion				
Identifie les chariots et sacs en suivant le planning de lavage				
Utilisation de la balance				
Peser et compter e linge				
Trier le linge par textile				
Mettre e linge en filet				
Mettre les étiquettes clients et le poids sur les bacs				
Répartir les bacs devant les machines				
Désinfecte les chariots et les bacs				
Informe lorsque la centrale produit lessiviel est en alarme				
Porte ses équipements de protection				
Supporte la vue et l'odeur du linge souillé				
Est capable de porter de petites charges (2kg)				

Gramond	Jean-Michel	Septembre 2016
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Paris Ile-de France		
PREVENIR EN ESAT L'USURE PROFESSIONNELLE DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP		
Résumé : L'activité économique est une des dimensions constitutives d'un ESAT. L'organisation de la production en milieu protégé se rapproche aujourd'hui de celle du milieu ordinaire. Deux enquêtes à l'ESAT du Père-Lachaise qui accueille une centaine de travailleurs ont révélé des phénomènes d'usure professionnelle liés à l'ancienneté de présence dans l'établissement. Les phénomènes d'usure professionnelle sont dus à l'exposition à des facteurs de risque liés aux conditions de travail, à la pénibilité et aux risques psychosociaux. Mettre en place les dispositifs d'accompagnement permettant de rendre le travail plus soutenable est un enjeu majeur pour l'ESAT du Père-Lachaise. C'est une visée stratégique car elle engage une modification profonde des modes de fonctionnement qui doivent privilégier la logique de parcours des usagers par rapport à la logique d'activité de production, répondant en cela aux demandes des politiques publiques. En organisant la mobilité des salariés sur la base de la reconnaissance de leurs compétences, en redonnant aux travailleurs un rôle d'acteur de leur parcours, les équipes du Père-Lachaise redonnent au travail tous ces potentiels d'aide.		
Mots clés : Handicap, ESAT, usure professionnelle, mobilité, parcours		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		