ENSP
ÉCOLE NATIONALE DE LA SANTÉ PUBLIQUE
RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Personnes Adultes Handicapées

Structurer une déontologie de l'accueil en CAT

De la mission d'accompagnement à la construction de l'identité professionnelle des travailleurs

Jean-Luc PUJOL

Sommaire

INTRODUCTION **1**

1ERE PARTIE - UNE MISSION AU SERVICE DE L'ACCUEIL DES PERSONNES HANDICAPEES **3**

1 - Le handicap : une notion relative. **3**

1.1 - Bref historique. 3

1.2 - Evolution du concept. 5

1.3 - Nommer pour exclure ? 7

2 - Contexte législatif du handicap. **8**

2.1 - La loi n° 57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement professionnel des travailleurs handicapés. 8

2.2 - La loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées. 8

2.3 - La loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées. 10

2.4 - La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. 11

3 - Présentation du contexte professionnel. **13**

3.1 - Présentation d'un établissement de travail protégé : le CAT. 14

3.2 - Positions et débats sur les CAT. 16

3.4 - Evolution du public. 18

3.5 - Difficile positionnement des CAT. 19

3.6 - L'association gestionnaire : Les Amis de l'Atelier. 22

3.7 - Le CAT l'Atelier. 24

3.7.1 - Répartition des travailleurs par âge et par sexe. 24

3.7.2 - Répartition géographique des travailleurs. 25

3.7.3 - Organisation du CAT l'Atelier. 26

3.7.4 - délégation du directeur d'établissement. 27

3.7.5 - Evolution de l'activité de production depuis 10 ans. 27

3.7.6 - Répercussions du développement sur la qualité de l'accueil. 28

2EME PARTIE - DONNER DU SENS Á L'ACTION. 30

1 - Des valeurs, une éthique, pour proposer une déontologie de l'action. 30

1.1 - Clarification conceptuelle. 30

1.1.1 - Norme. 30

1.1.2 - Valeurs. 31

1.1.3 - Morale. 31

1.1.4 - Ethique. 32

1.1.5 - Déontologie. 33

1.2 - Une définition opératoire de l'éthique. 33

1.3 - L'éthique, à la source de l'action. 35

1.4 - Le personnalisme communautaire une philosophie de l'action. 36

1.4.1 - Approche du personnalisme communautaire. 36

1.4.2 - Le personnalisme communautaire à la lumière du fonctionnement du CAT. 39

2 - Changer notre regard sur le Travail. 41

2.1 - Le travail exprime-t-il notre humanité ? 42

2.2 - L'invention du travail 43

2.3 - Le travail est devenu un moyen au service de la logique capitaliste. 44

2.3.1 - La subordination est au cœur du travail salarié**.** 44

2.3.2 - Le travail est un moyen de dominer le monde. 45

2.4 - Le travail n'est pas le seul fondement du lien social. 45

2.5 - Le travail est un moyen au service des personnes. 46

2.6 - Construction de l'identité des travailleurs en CAT. 47

2.6.1 - L'appartenance. 48

2.6.2 - La réalisation d'une œuvre. 48

2.6.3 - L'inscription dans une trajectoire. 49

2.7 - Evolution suscitée par la loi du 2 janvier 2002. 50

2.7.1 - La loi moyen de l'action. 50

2.7.2 - L'évaluation garantit la qualité de l'action. 52

3EME PARTIE - CONSTRUIRE UNE DEONTOLOGIE DE L'ACCUEIL. 54

1 - De l'intention à l'action. 54

1.1 - Diagnostic de la situation initiale. 54

1.2 - Choix d'une stratégie. 56

1.3 - Premières décisions. 58
1.3.1 – Evolution de la structure du portefeuille clientèle. 58
1.3.2 – Évolution des horaires. 59
1.3.3 - Amélioration du cadre de vie. 60

2 - Nouvelle définition de l'action du CAT l'Atelier. 61
2.1 - Mise en place de lieu de débat et de confrontation. 61
2.2 - La confrontation, source de repères communs. 64
2.3 - L'activité de production vecteur de l'accompagnement des personnes 65
2.3.1 - Donner des repères de temps et d'espace. 66
2.3.2 - Mobiliser la motivation des travailleurs. 66
2.3.3 - Garantir la qualité de la production. 67
2.4 - Les moniteurs d'ateliers garants de la qualité de la mission d'accompagnement. 68
2.4.1 - Missions du moniteur d'atelier. 68
2.4.2 - Présentation d'une situation concrète pour illustrer les missions du moniteur. 70

3 - Déontologie de l'accueil. 72
3.1 - Prendre en compte la parole des personnes. 73
3.2 - Faire le pari de la compétence des travailleurs. 74
3.3 - Professionnaliser un emploi, c'est lui donner du sens. 76

CONCLUSION 78

B I B L I O G R A P H I E 81

L I S T E D E S A N N E X E S 83

Liste des sigles utilisés

AAH - Allocation Adulte Handicapé

AGEPHIP - Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées.

AP - Atelier Protégé

CAT - Centre d'Aide par le Travail

CIDIH - Classification Internationale des Déficiences, Incapacités et Handicap

CIF - Classification Internationale de Fonctionnement

CITL - Centre d'Initiation au Travail et aux Loisirs

CDOI - Commission Départemental d'Orientation des Infirmes

COTOREP - Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel

CSTS - Conseil Supérieur du Travail Social

CVS - Conseil à la Vie Sociale

DG - Direction Générale

DGA - Direction Générale Adjointe

DRH - Direction des Ressources Humaines

DAF - Direction Administrative et Financière

EPSR - Equipe de Préparation et de Suite au Reclassement

ETP - Equivalent Temps Plein

MAS - Maison d'Accueil Spécialisé

OMS - Organisation Mondiale de la Santé

ONU - Organisation des Nations Unies

PME - Petite et Moyenne Entreprise

RQTH - Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

SMIC - Salaire Minimum Inter-Professionnel de Croissance

UFCV - Union Française des Centres de Vacances

INTRODUCTION

Dans un contexte de société marqué par le développement technologique, la spécialisation, les exigences de productivité, le chômage, la compétition sur le marché du travail, etc., est-il toujours défendable d'engager les travailleurs des CAT vers une évolution de leurs compétences ou vers l'accès à l'emploi ? Directeur depuis plus de trois ans du CAT "l'Atelier" à Châtenay-Malabry (92), je m'interroge sur l'orientation à donner à mon établissement : faut-il privilégier une dynamique d'accompagnement des personnes, en se souciant uniquement de leur bien être, ou plutôt une dynamique de formation, de professionnalisation et/ou d'accès à l'emploi ?

Est-il réaliste d'envisager une évolution des aptitudes des personnes handicapées quand on connaît :

- Les limites de leurs compétences et de leurs potentialités, leurs fragilités personnelles et leurs difficultés d'adaptation ou d'accès à l'autonomie.
- Les exigences de travail que représente un apprentissage sérieux.
- Les compétences voire les qualifications professionnelles requises aujourd'hui pour trouver un emploi compte tenu du développement technologique de notre société et des problèmes socio-économiques actuels (chômage, précarité de l'emploi, compétition, surqualification des postes...).

De plus, lexpérience prouve qu'il est bien souvent nécessaire d'assurer aux personnes handicapées un accompagnement permanent pour éviter toute involution.

Au regard de ces observations différentes questions se posent. Comment valoriser le travail et les apprentissages qui lui sont nécessairement liés, sans dénier le handicap ? Est-ce la personne qui est première ou son handicap ? Quelle doit être l'orientation de l'action des professionnels ? La question est difficile, d'autant que dans la pratique, il n'est pas rare de voir nos populations en difficulté dans leur tentative d'accès à une vie d'adulte autonome, même après des années de prise en charge spécialisée.

Je suis convaincu que ces démarches ne sont pas antagonistes. Les personnes ont tout à gagner de ces approches multiples, même si je suis conscient qu'il ne va pas toujours de soi de poser ce principe comme relevant de l'évidence et que dans les faits, il n'est pas toujours facile de concilier ces différents points de vue. Dans le même temps, il est nécessaire d'essayer de comprendre quel sens tout cela prend pour le sujet, pour la personne.

En introduisant la dimension du sens et de l'éthique, je crois qu'il devient possible de montrer que la dynamique du travail participe pleinement à la construction du sujet et à l'aménagement de sa relation au monde, et qu'à ce titre, elle contribue tout naturellement et très activement à la mission d'accompagnement des Centres d'Aide par le Travail.

Mais pourquoi faudrait-il se préoccuper d'éthique ?

Nous sommes des êtres humains et pas seulement des techniciens. Nous sentons bien en nous un devoir de responsabilité, d'écoute et de respect des autres. Á cet argument intime s'ajoute bien sûr celui que, vraisemblablement, aucun groupe humain, aucun établissement ne fonctionnerait longtemps sans règles minimales de comportement entre ses membres, mais aussi, sans une réflexion sur les évolutions parfois nécessaires de ces règles.

L'essentiel du métier de directeur d'un établissement médico-social se traduit par des interventions auprès de l'ensemble des personnels de l'établissement. Nous collaborons avec des personnes qui vont agir sur d'autres personnes. Ce que nous disons ou ce que nous faisons simplement passer par nos propres comportements va donc être démultiplié dans le réel. Ceci est d'autant plus vrai que les personnes que nous encadrons sont placées face à des situations de plus en plus complexes et changeantes qui viennent accroître leur manque de repères. En tant que directeur, notre responsabilité est donc très grande. Le principe de réalité ne s'impose pas toujours de lui-même, seule une réflexion solide et permanente peut garantir tout dérapage. C'est l'objet de ce mémoire.

Dans une première partie, je m'attacherai à décrire l'environnement social, économique et législatif des CAT afin d'éclairer d'une part l'évolution récente du CAT l'Atelier et d'autre part le choix d'orienter la réflexion de l'équipe sur le sens de son action.

J'exposerai, dans la deuxième partie de ce mémoire, les éléments qui ont alimentés ma réflexion personnelle sur le respect des personnes et sur le concept de travail, qui est à la source du lien social qui se tisse sur un CAT. J'exposerai aussi la manière dont la loi du 2 janvier 2002 nous oblige à changer nos pratiques professionnelles.

Je présenterai, dans la troisième partie, la mise en action de cette réflexion qui se traduit par la mise en place de lieux de confrontation, par une évolution de la conception de la mission de moniteur d'atelier et par une dynamique de professionnalisation du travail des personnes handicapées.

1ERE PARTIE - UNE MISSION AU SERVICE DE L'ACCUEIL DES PERSONNES HANDICAPEES

Lors de ma prise de fonction je découvrais complètement le secteur du handicap. Il m'a été nécessaire d'explorer mon nouveau champ professionnel. Cette première partie retrace mon travail de recherche et propose une synthèse des éléments théoriques qui m'ont permis de poser une réflexion sur le handicap, de construire une représentation de la mission des Centre d'Aide par le Travail et de la fonction de directeur d'établissement médico-social.

1 - Le handicap : une notion relative.

1.1 - Bref historique.

Le terme "handicap" est récent, mais la présence dans la société de personnes au corps infirme a toujours existé. L'élaboration des politiques d'insertion concernant les personnes handicapées s'inscrit dans un processus historique qui renvoie à la représentation sociale des personnes handicapées. Cette mise en perspective historique a pour seule ambition de comprendre comment nous sommes passés d'une logique d'assistance à une logique de solidarité nationale.

Avant la Révolution, il existe une multitude d'institutions : Hôtel-Dieu, Maison-Dieu, Maison d'Orphelins, Hospice des passants, etc. ; elles répondent à deux finalités : l'aide du prochain prônée par l'Eglise et un souci réel de contrôle des populations de marginaux. Il s'agit, comme le précisera un édit du 14 juin 1662 instituant un Hôpital Général dans chaque ville de "loger, enfermer et nourrir les pauvres, mendiants et invalides natifs des lieux, ou qui auront demeuré pendant un an, comme aussi les enfants orphelins ou nés de parents mendiants".[1]

La Révolution française et son ouverture à une explication scientifique du monde verront l'éclatement de l'Hôpital Général au nom de nouvelles catégories cliniques : responsables et irresponsables, curables et incurables, aliénés, infirmes, etc. La Déclaration des Droits de l'Homme du 28 mai 1793 invite au renforcement de l'action de l'Etat en affirmant dans son

[1] BAUDURET J.F. ; JAEGER M. – *Rénover l'action sociale et médico-sociale* – Paris, Dunod, 2002 – p 8

article 23 que "les secours publics sont une dette sacrée". Les finalités de l'action évoluent vers un encadrement plus précis de l'assistance mais l'objectif de contrôle des populations de marginaux reste présent.

La multiplication des initiatives privées sera surtout la caractéristique de la seconde moitié du 19e siècle. Les asiles d'aliénés, régis par la loi du 30 juin 1838, sont aux nombres de 63 en 1851. De ces asiles sont issues des initiatives privées qui seront à l'origine des dispositifs extra hospitaliers de la psychiatrie publique et les institutions sociales et médico-sociales d'aujourd'hui. Le souci de l'Etat est alors de contrôler ces initiatives, de rationaliser et d'harmoniser des modes d'action sociale et de rechercher en permanence l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les finalités des institutions. En 1879, l'asile de Bicêtre voit la création "d'une section des enfants arriérés et nerveux qui donnera naissance en 1893 à un institut médico-pédagogique pour le traitement et l'éducation des enfants arriérés et nerveux"[2].

Á la fin du 19e siècle, le problème des accidentés du travail devient majeur. La révolution industrielle a drainé un flot important de main d'œuvre vers de nouvelles industries qui génèrent de nouveaux risques pour les hommes. Après dix-huit années de débats parlementaires et d'affrontements virulents, la loi du 9 avril 1898 relative à l'indemnisation des accidents du travail est votée. Face à la multiplication des accidents du travail et à la misère des victimes, le législateur a consacré un concept nouveau : la notion de responsabilité pour les risques professionnels, sans avoir à prouver une faute quelconque. Il appartient désormais à la collectivité nationale tout entière de réparer les atteintes que produisent les risques du travail.

L'hécatombe de la guerre de 1914-1918 confronte la société à une grande masse d'homme que le conflit mondial a "brisé". La dette sociale se fait sentir sous forme d'une culpabilité collective associée à un impératif économique : ne pas laisser hors de la production des agents qui réclament non seulement la reprise de leur place au sein de la société mais aussi des droits à compensation et réparation des préjudices que la nation leur a fait subir. Dès les premières années de la guerre, une réglementation verra le jour pour ouvrir des établissements de reclassement professionnel.

Un autre élément est à prendre en compte dans cette approche historique : les conséquences de l'école obligatoire. La normalisation progressive de l'école durant la

[2] BAUDURET JF ; JAEGER M – *Rénover l'action sociale et médico-sociale* – Paris, Dunod, 2002 – p12

Troisième République fait apparaître tous ceux qui ne s'adaptent pas à ce cadre. Les tests de Binet et Simon proposent une échelle métrique de l'intelligence qui "met en relief tous ceux qui, pour une raison ou une autre, ne s'adaptent pas à cette école standard."[3]

La période qui suit la deuxième guerre mondiale est marquée par l'apparition de l'Etat providence. Nous entrons dans une logique de non discrimination qui s'appuie sur la notion de compétence. Intégrer, donner une place dans la société devient une priorité qui se traduira juridiquement par de nouvelles lois.

1.2 - Evolution du concept.

Une des définitions les plus citées du handicap se trouve dans le rapport de monsieur Bloch-Lainé de 1967 : " Sont inadaptés à la société dont ils font partie, les enfants, les adolescents et les adultes qui pour des raisons diverses, plus ou moins graves, éprouvent des difficultés, plus ou moins grandes, à être et agir comme les autres (…)" Ils sont "handicapés parce qu'ils subissent par suite de leur état physique, mental, caractériel ou de leur situation sociale, des troubles qui constituent pour eux des handicaps, c'est-à-dire des faiblesses, des servitudes particulières, par rapport à la normale ; celle-ci étant définie comme la moyenne des capacités et des chances de la plupart des individus vivant dans la même société".[4]

Le terme de handicap est d'origine ancienne. Au 16^{e} siècle, il se rapporte à des jeux de hasard pratiqués en Angleterre (on puisait dans un chapeau, *hand in cap*) puis, au 17^{e} siècle à des courses de chevaux dont les plus forts devaient supporter un poids plus important. Le terme est utilisé pour les humains au début du 20^{e} siècle. En 1940, le dictionnaire Paul Robert officialise l'expression de handicap physique. Il est utilisé pour la première fois dans un texte législatif dans la loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement professionnel des travailleurs handicapés. L'évolution sémantique de ce terme est intéressante à relever : d'un désavantage destiné à un seul, pour égaliser les chances de tous, ne subsiste que la notion de désavantage individuel.

Aujourd'hui, les acceptions du terme handicap sont multiples. Le handicap cesse d'être un fait pour devenir un processus. Après quelques années de recherche, Philippe Wood de

[3] STIKER HJ – Le traitement social du handicap : enjeux historiques et culturels ; de l'infirmité au handicap – *la Documentation Française* – septembre 2003, N° 892, p 14

[4] ZRIBI G. ; POUPÉE-FONTAINE D. – Dictionnaire du handicap – Rennes, édition ENSP, 2002 - p 176

l'université de Manchester a proposé à l'OMS une nomenclature de Classification Internationale des Déficiences, Incapacités et Handicaps (CIDIH) qui comprend trois éléments permettant de définir l'apparition du handicap : la déficience, l'incapacité et le désavantage :

- La déficience concerne les organes d'un individu. Exemple : la déficience de l'appareil auditif.
- L'incapacité temporaire ou permanente concerne l'individu et se manifeste dans la vie par des difficultés à se mouvoir, à communiquer.
- Le désavantage se situe dans la société. Il est le résultat d'une situation mettant en relation difficile une personne vis-à-vis de la société à cause d'un handicap.

Dans sa déclaration universelle des Droits des Handicapés adoptée le 9 décembre 1975 l'ONU définit le handicap comme : "désignant toute personne dans l'incapacité d'assurer par elle-même tout ou partie des nécessités d'une vie individuelle ou sociale normale, du fait d'une déficience congénitale ou non, de ses capacités physiques ou mentales".

En mai 2001, la CIDIH laisse place à la Classification Internationale de Fonctionnement (CIF) qui est centrée sur la qualité de vie des personnes. Cette approche met toutes les pathologies sur un pied d'égalité et examine la façon dont les gens vivent et améliorent leurs conditions de vie pour avoir une existence productive et enrichissante. La CIF prend en compte les aspects sociaux du handicap et propose une grille de référence pour établir l'impact de l'environnement d'une personne sur son évolution ou son involution. La CIF ne modélise pas le "processus" du fonctionnement du handicap. Elle en fournit une approche multidimensionnelle en tant que processus interactif et évolutif. Elle présente des "blocs" que l'utilisateur peut assembler pour construire lui-même des modèles.
Le principe d'interaction est valide dans les deux sens, il n'y a pas de causalité systématique, ou verticale. La situation de handicap peut elle-même interagir sur l'état de santé. La CIF tente une intégration des deux modèles communément reçus :

- Le modèle médical : Le handicap est un attribut de la personne, il relève d'une politique de santé.
- Le modèle social : Le handicap est créé par un problème de société, c'est une question d'intégration. Il relève d'une politique sociale.

La CIF tente une synthèse offrant un aperçu cohérent des différentes perspectives : biologiques, individuelles et sociales. L'OMS qualifie cette approche de " biopsychosociale ".

1.3 - Nommer pour exclure ?

Définir pour mieux intégrer, nommer pour pouvoir proposer un cadre d'action aux politiques publiques. Durant ces cinquante dernières années, nous sommes entrés dans une logique de non-discrimination qui a pris la forme pour les personnes handicapées d'une discrimination positive. Michel Chauvière dans le revue Esprit n° 259 de décembre 1999 définit ainsi la discrimination positive : "La loi cherche à faire recoller au peloton des groupes de populations, que pour ce faire, on fixe dans la différence : c'est la logique des cibles. Désigner pour mieux intégrer, c'est le détour du social, quand l'école est censée parvenir au même résultat de manière beaucoup plus directe […]. L'intégration implique d'accepter l'inégalité pour pouvoir la dépasser." Mais la volonté de nommer peut générer un risque réel de stigmatisation des populations concernées. Les personnes handicapées sont posées comme des sujets qui doivent réussir. La représentation du handicap est une manière de penser la non-conformité dans la limite de notre raison productiviste et donc aussi de nous la rendre admissible.

Le concept de non-discrimination doit être aussi lié à celui de l'égal accès aux moyens de compensations nécessaires, dans une gamme de propositions la plus large et la plus individualisée possible. La volonté de mettre en exergue une population pour sa différence risque de constituer un alibi pour tous ceux qui au non du principe de l'égalité républicaine souhaiteraient la mise en place d'un pragmatisme économique justifiant le désengagement de l'Etat.

En réalité, il faut comprendre qu'une personne handicapée – auparavant qualifiée d'infirme ou de débile – peut ne pas se trouver en situation de handicap dès lors que les difficultés de son environnement ont été aplanies. Pour illustrer ce propos, considérons une personne en fauteuil roulant. Elle se trouvera en situation de handicap si elle ne peut pas entrer dans un immeuble ; au contraire si un plan incliné est aménagé, cette personne ne se trouvera plus en situation de handicap, même si elle est toujours paralysée au sens médical du terme. Une situation de handicap est toujours le fruit de deux facteurs : une personne handicapée et un obstacle. Si l'obstacle est levé, la situation handicapante peut être atténuée ou bien disparaître.

La dynamique dans laquelle j'ai inscrit le CAT que je dirige correspond à cet état d'esprit. Il ne s'agit pas de gommer des différences ou bien de vouloir insérer à tout prix les travailleurs en milieu ordinaire. Je souhaite plus modestement offrir un espace de travail dans lequel les

personnes puissent se construire une identité professionnelle et s'ouvrir à des relations sociales.

2 - Contexte législatif du handicap.

La loi est un moyen de l'action, elle délimite l'espace dans lequel on peut agir. Il appartient au directeur d'établissement de la connaître et de garantir son application. Conciliant protection et possibilité d'emploi, les dispositifs législatifs relatifs au travail protégé articulent les besoins des travailleurs handicapés, les injonctions des pouvoirs publics, les options des associations et les relations avec le monde économique.

2.1 - La loi n° 57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement professionnel des travailleurs handicapés.

Les lois de 1916, 1923 et 1924 ne prennent en charge que les mutilés de guerre et les militaires pensionnés. Après la seconde guerre mondiale, d'autres textes importants sont adoptés, concernant l'ensemble des personnes handicapées. Dès 1945, les ordonnances de la Sécurité Sociale reconnaissent aux personnes aveugles le droit à la réadaptation et le versement d'allocations. La loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés constitue une étape importante pour l'insertion professionnelle de ces personnes. Si le texte de 1924 instaure l'obligation d'emploi dans le secteur public, la loi de 1957 l'élargit aux entreprises privées. Elle met également en place la reconnaissance officielle des handicaps, en créant les CDOI, chargées de statuer sur ce point. Elle stipule aussi que les employeurs sont tenus d'intégrer à leurs effectifs 3% de personnes handicapées reconnues par les CDOI. Elle fonde enfin les CAT et les ateliers protégés.

Cette loi marque une véritable avancée dans l'insertion des personnes handicapées en élargissant la notion de travailleurs handicapés à toute personne handicapée autre que les mutilés de guerre, accidentés du travail et infirmes.

2.2 - La loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.

En 1975, la loi crée une obligation nationale de solidarité à l'égard des personnes handicapées tout en souhaitant former un ensemble cohérent de droits, de services, de

prestations, de procédures et d'institutions couvrant les principaux aspects de leur vie. Cette loi est très largement inspirée du rapport de Monsieur François Bloch-Lainé, Inspecteur des Finances, au Premier Ministre. L'article 1er de la loi présente la philosophie générale de ce texte : "La prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation, la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi, la garantie d'un minimum de ressource, l'intégration sociale et l'accès au sport et aux loisirs du mineur et de l'adulte handicapé physique, sensoriel ou mental, constituent une obligation nationale."[5] Obligation nationale, autonomie, maintien dans un cadre ordinaire de travail et de vie, tels sont les trois thèmes essentiels de cet article qui balise le champ que le dispositif institutionnel va organiser. L'Etat, faisant faire plutôt qu'il ne fait, organise les relations entre la tutelle administrative et les instances autonomes.

Dans le cadre de la prise en compte des problèmes spécifiques rencontrés par les personnes handicapées adultes, la loi indique trois types de disposition : l'orientation, la rééducation ou la formation, le placement. Elle prévoit la création de centres de pré-orientation, qui fournissent un diagnostic préalable à la formation, et d'équipe de préparation de suite au reclassement (EPSR). Les CAT se voient confirmer et encourager dans leur mission et leur mode d'organisation.

Avec les orientations inscrites dans la loi, les personnes handicapées intègrent davantage le droit commun puisqu'elles sont l'objet de l'attention officielle de la collectivité. C'est le passage de l'assistance publique via les bureaux d'Aide Sociale[6] à la solidarité nationale par l'intermédiaire de la Sécurité Sociale. L'aide sociale autorisait une gestion des dossiers fondée sur l'appréciation de chaque cas en fonction de la situation du demandeur et de la réalité de l'état du besoin, la Sécurité Sociale implique une uniformisation des normes qui s'adaptent beaucoup plus difficilement au cas particulier. Ce point caractérise l'ambivalence dans laquelle sont les travailleurs handicapés : si la prise en compte de leur situation, en uniformisant les modalités de traitement, peut être facteur d'homogénéité, elle risque aussi de freiner les adaptations que le traitement au cas par cas autorise.

La loi d'orientation de 1975, instaure le principe d'une rémunération minimale intitulée garantie de ressources et ouvre la possibilité de versement de l'AAH. La garantie de ressources vise à garantir aux travailleurs handicapés un minimum de ressources, fixé par référence au SMIC, et dont le montant varie en fonction des modalités d'exercice de l'activité

[5] BLANC A. – *Les handicapés au travail* – Paris, Dunod, 1999 – p 37

[6] Il s'agit ici des bureaux d'Aide Sociale qui étaient gérés par les communes

professionnelle. La garantie de ressources est assurée par le versement d'un complément de rémunération, à la charge de l'Etat, qui s'ajoute au salaire direct versé par l'employeur. Pour un travailleur de CAT la garantie de ressources est égale à 70% du SMIC horaire, le montant du complément de rémunération étant lui plafonné à 55% du SMIC.

Elément essentiel de la loi de 1975, la COTOREP se substitue à la CDOI chargée de l'insertion professionnelle des handicapés et à la commission d'aide sociale. C'est la première fois dans le droit social français qu'une catégorie de salarié bénéficie d'une instance particulière pour gérer l'ensemble de ses problèmes spécifiques. La COTOREP se prononce sur l'avenir des personnes dont elle étudie les dossiers et à propos desquelles elle prend des décisions d'orientation professionnelle (RQTH) et/ou d'attribution d'allocation (AAH).

"Parmi ces nombreux aspects positifs deux éléments se dégagent de la loi : les handicapés se sont constitués une identité collective, et via les associations, ils ont été reconnus par les pouvoirs publics ; cinq cent milles adultes sont autonomes et disposent d'un revenu minimum tandis que l'accueil des travailleurs handicapés en milieu de travail protégé s'est beaucoup développé. La responsabilité collective supplante l'obligation traditionnelle d'entraide des familles et les aléas de son application."[7]

La critique principale que l'on peut adresser à ce texte est son échec relatif concernant l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail.

2.3 - La loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

La loi du 10 juillet 1987 fait suite aux dysfonctionnements du dispositif institutionnel précédent auxquels elle veut remédier, notamment en modifiant les textes régissant l'obligation d'emploi. Elle présente une unité d'approche que n'avaient pas les dispositifs antérieurs. Les bénéficiaires sont : les travailleurs handicapés reconnus par la COTOREP, les victimes d'accident du travail ou de maladie professionnelle ayant entraîné une incapacité permanente au moins égale à 10 % et titulaire d'une rente attribuée au titre du régime général de la sécurité sociale, les anciens militaires et assimilés titulaires d'une pension militaire d'invalidité. La loi soumet à l'obligation d'emploi les secteurs privés et publics, quelle

[7] BLANC A. – *Les handicapés au travail* – Paris, Dunod, 1999 – p 40

que soit la nature juridique des établissements. Á partir de 1991, pour les entreprises de vingt salariés et plus, 6 % des effectifs doivent appartenir aux catégories de bénéficiaires précédemment citées.

La loi de 1987 est conçue comme vecteur d'emploi. Á l'inverse des textes de 1924 et 1957 qui visaient essentiellement à reclasser au sein des entreprises les accidentés du travail qu'elles produisaient, la loi de 1987 autorise tous les types de handicaps à bénéficier de l'obligation d'emploi et veut faciliter l'insertion des personnes handicapées sans emploi.

Trois possibilités alternatives à l'emploi sont laissées au libre choix des employeurs pour qu'ils se mettent en conformité avec la loi : la conclusion de contrat de sous-traitance avec des établissements de travail protégé, l'application d'un accord de branche ou d'entreprise, le versement d'une contribution à un fond mutualisant, l'AGEPHIP.

2.4 - La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

La loi de 1975 présentait quatre insuffisances principales :

- Une législation muette sur les droits des personnes.
- Une législation trop centrée sur les prises en charge à temps complet.
- Des outils peu efficaces pour adapter l'offre aux besoins.
- Une absence de partenariat organisé entre l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements.

La loi du 2 janvier 2002 définit les principes fondamentaux qui régissent l'action sociale et médico-sociale : l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, la prévention des exclusions et la correction de ses effets. Elle s'articule autour de cinq grandes orientations.

- Affirmer et promouvoir les droits des bénéficiaires, définir les droits fondamentaux des personnes en incluant la participation de l'usager et de son entourage à la conception et à la mise en œuvre de sa prise en charge.
- Élargir les missions de l'action sociale et diversifier la "nomenclature" des établissements, services et interventions.
- Améliorer les procédures techniques de "pilotage" du dispositif.
- Instaurer une réelle coordination entre les divers protagonistes.
- Rénover le statut des établissements publics.

Elle précise les missions du secteur :

- Evaluation et prévention des risques sociaux, médico-sociaux.
- Protection administrative et/ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficultés.
- Actions éducatives, médicales, pédagogiques adaptées aux besoins de la personne.
- Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion.
- Actions d'assistance dans les divers actes de la vie courante.
- Actions contribuant au développement social et culturel et à l'insertion par l'activité économique.

L'enjeu de la loi est de donner la priorité aux droits des personnes. Un certain nombre d'outils sont prévus pour permettre l'exercice de ces droits :

- Le livret d'accueil qui devra être remis à toute personne ou à son représentant légal lors de son arrivée dans un établissement ou service.
- Une charte des droits et libertés de la personne accueillie (Arrêté du 8 septembre 2003 relatif à la charte des droits et libertés de la personne accueillie, mentionnée à l'article L311-4 du code de l'action sociale et des familles).
- Le règlement de fonctionnement définissant les droits et les obligations de la personne accueillie. (Décret n° 2003-1095 du 14 novembre 2003 relatif au règlement de fonctionnement institué par l'article L. 311-7 du code de l'action sociale et des familles).
- Le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge. "Il doit être élaboré avec l'usager ou son représentant légal, il définit les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement. De plus il détaille la liste et la nature des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel"[8].
- Le médiateur qui doit permettre à l'usager ou à son représentant de faire valoir ses droits. Il sera choisi sur une liste établie conjointement par le Préfet et le Président du Conseil Général. Il rendra compte de ses interventions aux autorités chargées du contrôle des établissements. (Décret n°2003-1094 du 14 novembre 2003 relatif à la personne qualifiée mentionnée à l'article L 311-5 du code de l'action sociale et des familles)
- Le conseil de la vie sociale qui se substitue au conseil d'établissement rendu obligatoire par la loi du 30 juin 1975 dans tous les établissements sociaux et médico-

[8] BAUDURET JF ; JAEGER M – *Rénover l'action sociale et médico-sociale* – Paris, Dunod, 2002 – p 109

sociaux. Il s'agit d'un dispositif centré sur la participation des usagers. (décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au Conseil de la Vie Sociale et aux autres formes de participation instituées par l'article L311-6 du code de l'Action Sociale et des Familles)

- Le projet d'établissement ou de service qui doit permettre de définir les objectifs en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations. Il est établi pour 5 ans après consultation du conseil de la vie sociale. Il vise à obliger les structures à une démarche de planification d'objectifs et de moyens.

Il est important de noter que cette nouvelle loi propose deux articles qui donnent une définition et une orientation plus large du secteur. "Ces dispositions pourraient parfaitement s'inscrire dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen"[9] :

- L'article 2 s'efforce de caractériser les grands principes de l'action sociale et médico-sociale qui "tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets."
- L'article 3 quant à lui apporte un éclairage particulier et complémentaire sur deux éléments à prendre en compte pour conduire l'action sociale et médico-sociale : tout d'abord "le respect de l'égale dignité de tous" et la réponse adaptée aux besoin de chacun, ensuite la garantie "d'un accès équitable sur l'ensemble du territoire".

3 - Présentation du contexte professionnel.

Après avoir exploré la notion de handicap et le cadre législatif dans lequel je pouvais inscrire l'action de l'établissement, je me suis attaché à connaître la dimension particulière des CAT. J'ai complété cette approche théorique de mon nouveau contexte professionnel par deux mois de stage, sur trois CAT des Amis de l'Atelier, auprès des directeurs de ces établissements et dans les ateliers, parmi les travailleurs. Cette approche, à la fois théorique et pratique, m'a permis de disposer de points de repère pour élaborer le diagnostic du fonctionnement du CAT.

[9] BAUDURET JF ; JAEGER M – *Rénover l'action sociale et médico-sociale* – Paris, Dunod, 2002 - p 73

3.1 - Présentation d'un établissement de travail protégé : le CAT. [10]

Créés par le décret du 2 septembre 1954, les centres d'aide par le travail sont définis de façon plus précise par l'article 30 de la loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées : " Les centres d'aide par le travail comportant ou non un foyer d'hébergement offrent aux adolescents handicapés qui ne peuvent, momentanément ou durablement, travailler ni dans les entreprises ordinaires, ni dans un atelier protégé ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni exercer une activité professionnelle indépendante, des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, un soutien médico-social et éducatif et un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration sociale."

La vocation des CAT a été précisée ensuite par la circulaire n° 60 AS du 8 décembre 1978 : "Les centres d'aide par le travail ont une double finalité : faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur de production ou en ateliers protégés ; permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté, par la suite, des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé".

Portée par la même philosophie que la loi de 1975, la circulaire 60 AS précise que les CAT s'inscrivent dans une double finalité d'insertion sociale et professionnelle. Cette dualité constitue le fondement même des CAT. Á l'intérieur de ce dispositif les acteurs peuvent s'organiser librement, à la condition qu'aucun des deux aspects ne disparaisse au risque d'altérer gravement la vocation de l'établissement. Les CAT doivent proscrire deux extrêmes :

- **Celui d'un établissement qui ne développerait aucune activité de production** et où les personnes accueillies ne seraient pas en mesure d'effectuer un véritable travail. Quelle que soit la qualité de l'action éducative qui serait menée dans ce cas, il ne s'agirait assurément pas d'un centre d'aide par le travail et un tel établissement ne saurait être agréé à ce titre, ni valoir aux personnes qu'il accueille le bénéfice de la garantie de ressources.
- **Celui d'une entreprise dans laquelle aucune action de soutien ne trouverait sa place** : on pourrait craindre alors que les personnes handicapées qui y sont admises ne reçoivent pas l'aide dont elles ont besoin et que le défaut de surveillance médicale

[10] ZRIBI G. – L'avenir du travail protégé – éditions ENSP, Rennes 2003 – pp 39-43

ou de soutien psychologique ou socio-éducatif, joint à une exigence de travail excédant leurs capacités physiques et mentales, ne porte gravement préjudice à leur santé et à leur épanouissement.

Les CAT fonctionnent sur la base de deux types de financement tous deux assurés par l'Etat :

- **La dotation globale de financement** au titre de l'aide sociale qui couvre le budget principal de l'activité sociale. Elle comprend pour l'année les opérations d'investissement et d'exploitation.
- **Les compléments de rémunération** au titre de l'emploi, destinés à assurer une garantie de ressources aux travailleurs handicapés.

Les CAT accueillent après une période d'essai de six mois des travailleurs handicapés orientés par la COTOREP dont le rendement est inférieur ou égal à 1/3 du rendement normal, ou supérieur à ce pourcentage si le besoin d'un soutien psycho-éducatif et psychologique est important.

Deux types d'activités, d'un poids quantitatif différent, sont organisées par les CAT : des activités professionnelles productives et des actions de soutien. Les soutiens sont classés en deux catégories :

- **Les soutiens du premier type**, qui accompagnent de très près la mise concrète au travail en dispensant aux travailleurs handicapés une éducation gestuelle, une préparation et une formation au travail.
- **Les soutiens du second type**, qui sont dispensés au moyen d'activités extra professionnelles favorisant une initiation à la vie quotidienne et l'ouverture sur l'extérieur.

Les activités professionnelles productives sont organisées, sur l'établissement (activités de sous-traitance ou de production propre), mais aussi à l'extérieur de celui-ci sous forme de prestation de service (nettoyage de locaux, entretien d'espaces verts, etc.) ou bien encore en placement individuel ou collectif de travailleurs handicapés en entreprises. Les recettes tirées de la production économique alimentent le "budget annexe de production et de commercialisation" du CAT. L'emploi des recettes commerciales est consacré aux rémunérations des travailleurs handicapés, aux charges directement liées à la production et enfin à des provisions destinées à des investissements professionnels ou commerciaux.

Le statut des travailleurs handicapés exerçant leur activité professionnelle en centre d'aide par le travail ne se réfère pas au code du travail. Le CAT étant juridiquement un établissement médico-social, ses travailleurs handicapés ne sont pas des salariés au sens du code du travail ; ils bénéficient seulement de quelques-unes de ses dispositions lorsque la réglementation le spécifie : c'est le cas de celles ayant trait à l'hygiène et la sécurité d'une part, et à la médecine du travail d'autre part. L'unique possibilité pour un travailleur de CAT de se faire représenter et de s'exprimer au sein d'une instance consultative était antérieurement le conseil d'établissement prévu par le décret N° 91-14151 du 31 décembre 1991. Le Conseil à la Vie Sociale, depuis la loi du 2 janvier 2002, remplace le conseil d'établissement.

Les CAT versent à leurs travailleurs handicapés une garantie de ressources composée d'un salaire direct et d'un complément de rémunération assuré par l'Etat. La grande majorité des travailleurs handicapés perçoivent en plus de leur garantie de ressources une allocation aux adultes handicapés (AAH) à taux partiel. Le montant total, salaire direct du CAT, garantie de ressources et AAH, ne dépasse pas 110 % du SMIC.

3.2 - Positions et débats sur les CAT.

Au fur et à mesure que j'avançais dans la connaissance de mon environnement professionnel, j'ai pris conscience des enjeux qui se nouaient autour du travail protégé. Les établissements évoluent dans un contexte sans cesse remis en cause, par différents rapports publics et par les fluctuations de la conjoncture sociale et économique. Le livre de Pascal Gobry "Handicapé, l'enquête interdite"[11] est l'illustration la plus médiatique des débats qui existent autour des établissements de travail protégé.

"Les CAT et les AP devraient se fondre pour constituer un établissement unique de travail protégé"[12]. Le maintien de ces deux établissements, rendant des services identiques pour le même type de population, n'est pas acceptable pour les financements publics dans la mesure où l'écart de rendement entre les deux populations accueillies est faible. L'existence des CAT ne serait légitimée que par le pouvoir de lobbying des associations de parents qui développent une attitude surprotectrice vis-à-vis de leurs enfants.

---

[11] GOBRY P - *Handicapé, l'enquête interdite* - Paris, Cherche Midi, 2002 -

[12] ZRIBI G. – *L'avenir du travail protégé* – éditions ENSP, Rennes 2003 – p 49

En fait, la fusion de ces deux entités risquerait d'entraîner la fin de la dimension sociale des CAT au profit de la dimension économique des ateliers protégés. De plus cela reviendrait à écarter du droit au travail une grande partie de la population des CAT qui, de part leur déficience, ne trouverait plus leur place dans un établissement où la rentabilité prime.

"La sélection à l'entrée des CAT entraînerait une modification par le haut des caractéristiques de leur population"[13] Face au contexte économique concurrentiel, les CAT seraient tentés par la voie de la rentabilité afin d'améliorer leur productivité. Pour cela, ils sélectionnent dès l'entré les travailleurs les plus aptes et rejettent les autres.
La population accueillie en CAT a évolué. La sectorisation de la psychiatrie a provoqué une demande massive de place en CAT pour des personnes malades mentales. La crise du marché de l'emploi a entraîné un élargissement de la reconnaissance RQTH par la COTOREP. Au regard de la population déficiente intellectuelle traditionnellement accueillie en CAT, cette nouvelle population présente une habileté technique plus importante mais son intégration en milieu ordinaire n'est pas plus aisée pour autant. Elle présente des caractéristiques sociales et/ou pathologiques qui rendent très fragile le simple processus de socialisation.

"Les CAT n'assureraient pas leur fonction d'intégration professionnelle."[14] Selon un rapport de la cours des comptes de 1982, la transformation des CAT et des AP en structure d'accueil permanent serait une déviation grave du dispositif initial. Les travailleurs quittant le CAT pour aller travailler en AP ou dans le milieu ordinaire représentent 0,4% à 0,96% de l'effectif. Plusieurs éléments expliquent cette situation :

- L'inquiétude des travailleurs et de leur famille sur la capacité intégrative des entreprises du milieu ordinaire.
- L'accroissement du chômage pose la question du réalisme de l'objectif d'intégration en milieu ordinaire.
- La rétention des travailleurs handicapés les plus performants par les CAT.
- Le niveau trop élevé des ressources des travailleurs assurés conjointement par les CAT et l'Etat est un frein à leur mobilisation sur des projets de sortis.

Les CAT ne sont pas des structures d'insertion, ni des organismes de formation professionnelle. Ils ont réussi ces vingt dernières années à valoriser leur rôle d'acteur économique par le développement d'activités de sous-traitance et ainsi assurer un vrai métier à plusieurs dizaines de milliers de travailleurs handicapés. La crise de l'emploi et les

[13] ZRIBI G. – *L'avenir du travail protégé* – Rennes, éditions ENSP, 2003 – p 50
[14] idem – p 51

exigences des entreprises toujours plus élevées en terme de compétences techniques représentent un frein réel à une intégration en milieu ordinaire.

"Les CAT seraient gérés comme des unités de bienfaisance et non comme des unités de production"[15]. La recherche de nouveaux marchés par les CAT ne serait destinée qu'à une fonction occupationnelle et ne relèverait pas d'une démarche économique. Le financement trop sécurisant des CAT est un frein au dynamisme économique de ces établissements

Les CAT n'ont pas pour vocation de devenir des entités économiques. Ils se doivent avant toute chose d'assurer un développement pérenne de leurs activités pour offrir une surface de travail stable et compatible avec leur mission d'accompagnement.

3.4 - Evolution du public.

La population accueillie en CAT évolue. Les déficients mentaux traditionnels ne sont plus le groupe dominant. La présence de personnes handicapées moins dépendantes qui s'inséraient de manière plus ou moins stable avant la crise de l'emploi, ainsi que de personnes déficientes psychiques s'amplifient. Cette évolution n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement des établissements de travail protégé.

Dans la psychose, le rapport au monde se trouve altéré, le délire en constitue une reconstruction et les hallucinations en modifient la perception. Dans ces conditions, la réalité externe pour le travailleur atteint de troubles psychotiques peut devenir angoissante, parfois agressive. Ce n'est pas l'efficacité au travail qui est remise en cause, mais le rapport général de la personne à l'environnement. Le travail revêt ici une dimension de prise en charge psychologique pour aménager les conditions de vie du travailleur au regard de sa maladie, et des symptômes qui l'accompagnent. Le travail en CAT peut être considéré comme un outil permettant de réconcilier la personne avec le monde extérieur et modérer la charge anxieuse. "C'est un outil pour qu'un avenir, qui ne soit pas fait uniquement de souffrance et de mal être, devienne envisageable"[16]

Le rapport au monde des psychotiques touche aussi aux relations interindividuelles. Les mécanismes de projection et d'interprétation l'emportent sur la raison qui normalement dirige

---

[15] ZRIBI G. – *L'avenir du travail protégé* – Rennes, éditions ENSP, 2003 – p 51

[16] GRÜNSPAN F - Les CAT et la maladie mentale - *le Journal des psychologues*, février 2004 n° 214 - p.47

nos rapports aux autres. La violence que peuvent contenir les manifestations psychotiques ne peut pas être simplement traitée comme une manifestation de la différence.

Le simple fait de respecter un horaire de début de journée ou d'accepter des consignes de travail, pourra en fonction de la gravité des troubles psychotiques devenir difficile, voire insupportable pour le travailleur, sans qu'il soit question ici de mauvaise volonté, mais simplement parce que le rapport à la réalité se trouve perturbé. Les hallucinations pourront empêcher la compréhension des consignes ou bien leur modification. Les traitements médicamenteux provoquent souvent un ralentissement psychomoteur ou bien affectent le dynamisme et la ponctualité. Il peut arriver aussi que confronté à des situations frustrantes ou angoissantes, le travailleur ne puisse pas différer la décharge émotionnelle et quittent le lieu de travail sur le champ. Enfin, il est important aussi de souligner l'aspect imprévisible de la maladie mentale. Même un travailleur stabilisé demeure fragile. Quand il est confronté à certaines situations signifiantes, il risque de s'effondrer à nouveau.

Nous voyons donc les difficultés particulières que pose la maladie mentale à une insertion professionnelle. Aménager un poste de travail en fonction d'absences régulières suppose à minima que ces absences puissent être prévues.

3.5 - Difficile positionnement des CAT.

L'action des CAT s'inscrit dans le cadre général des orientations politiques en faveur des personnes handicapées, à savoir : obligation nationale de solidarité, autonomie des personnes, accès aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et maintien dans un cadre ordinaire de travail et de vie. Mais les enjeux autour du travail protégé, l'évolution du public accueilli, le contexte économique, imposent au directeur d'établissement un principe de réalité qui se traduit au quotidien par la gestion d'un paradoxe : entreprise ou bien établissement médico-social ? Les textes cités dans ce mémoire confirment les CAT dans cette double identité économique et sociale :

- Par la loi du 2 janvier 2002 qui affirme le droit des personnes.
- Par la loi de 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées qui exonère les entreprises de leur obligation d'emploi lorsqu'elles confient des travaux de sous-traitance à des CAT, reconnaissant clairement à ces derniers une fonction de production économique.

- Par les lois de décentralisation de 1983 sur la répartition des compétences entre l'état et les départements qui reconnaissent les CAT comme des établissements d'emplois et non comme des structures exclusivement éducatives ou socialisantes.
- Par la loi de 1975, qui offre au travail protégé un cadre juridique. Les CAT sont des institutions sociales et médico-sociales offrant à leurs usagers une activité professionnelle et des soutiens psycho-sociaux.

Les CAT œuvrent en essayant de s'adapter constamment pour remplir les missions qui leur sont confiées. La première d'entre elles, me semble t-il, consiste à restituer sa dignité à la personne accueillie, à commencer par un statut social du travailleur. Pour répondre à cette préoccupation, ma responsabilité de directeur consiste à favoriser une organisation du travail qui permette à chacun de trouver sa place selon ses possibilités. Une idée force guide cette dynamique : ne jamais oublier que l'établissement est au service des personnes accueillies, dans le respect des missions définies par le législateur et de la délégation donnée par l'association gestionnaire. Il m'appartient de savoir gérer le CAT en donnant du sens à ma démarche, dans le respect de la loi, sur la base du projet associatif, en dégageant des objectifs en terme d'action, tout en étant capable d'expliquer mes choix.

Au quotidien, dans un CAT, cette finalité se traduit aussi par la capacité du directeur d'établissement à "vendre" une technique, un savoir-faire, à des clients "donneurs d'ouvrage", alors qu'initialement aucun travailleur handicapé ne les possède intrinsèquement. L'addition des compétences parcellaires, en sous-traitance comme en prestation de service, associées dans un travail d'équipe permet de produire une compétence globale validée par le milieu de travail classique. Cette reconnaissance ne pourra se maintenir qu'en restant en adéquation avec les règles du marché et de la concurrence. J'ai observé à l'étude de l'activité commerciale du CAT l'Atelier que les raisons pour lesquelles les entreprises confient des travaux de sous-traitance au secteur protégé ne sont pas uniquement liées aux prix de la prestation :

- Les entreprises "externalisent" leurs productions annexes pour se recentrer sur leurs activités essentielles et transférer les besoins d'investissements en direction des sous-traitants. C'est le cas du site de PSA de Vélizy qui regroupe les activités de conception de véhicule du groupe "PSA-Citroën". Le CAT l'Atelier entretient les espaces verts de ce site de plusieurs hectares. Depuis plus de quatre ans, le budget commercial du CAT supporte les investissements en matériel et véhicules uniquement dédiés à l'entretien de ce site. Certains matériels nécessaires pour assurer la prestation sont peu utilisés durant l'année et ils restent bloqués sur le site.

La taille du CAT ne nous autorise pas à gérer un autre site de la même taille qui permettrait de rentabiliser ces investissements.

- Les entreprises gèrent une force de travail qui permet une plus grande flexibilité et absorbe les variations conjoncturels. L'activité de l'atelier électronique illustre parfaitement cette situation. La charge de travail de cet atelier est conditionnée par le carnet de commande des donneurs d'ordre. Toutes les tentatives de régulation de la charge de travail sur l'année ont échoué. Les entreprises ne souhaitent pas gérer des stocks, aussi minimes soient-ils, sur des produits à forte valeur ajoutée. Le chef d'atelier négocie systématiquement les délais de fabrication pour chacune des commandes.

- Les entreprises cherchent à produire au plus bas prix. La sous-traitance d'une partie de leur activité vers le secteur du travail protégé est un élément de leur politique de rationalisation des coûts et d'élaboration de leur prix. La mondialisation offre des alternatives au travail protégé en terme de coût de main d'oeuvre que les entreprises n'hésitent pas à utiliser. L'activité électronique du CAT subit de plein fouet cette situation. Un des principaux clients a externalisé plus de 70 % de l'activité qu'il confiait au CAT vers l'Asie du sud-est.

Les entreprises trouvent des avantages à cette situation. Tout en se mettant en conformité avec la loi de 1987, elles créent une relation de dépendance vis-à-vis des établissements du secteur protégé. Nous avons besoin des clients pour offrir aux personnes que nous accueillons une surface de travail pérenne alors que pour une majorité d'entreprise nous sommes une option parmi d'autres pour une rationalisation de leur coût.

Ainsi il me semble que la gestion d'un CAT recouvre une réelle dimension entrepreneuriale dans laquelle le directeur d'établissement doit mesurer :

- La capacité de production de l'établissement au regard des compétences des travailleurs.
- Les investissements nécessaires au développement de l'activité.
- Les risques liés à chaque client.
- La valeur ajoutée sociale et économique de chaque prestation

De plus, pour l'équilibre des travailleurs handicapés, j'ai le souci constant du niveau du carnet de commande afin de ne pas laisser les personnes sans activité. Je dois proposer des prix compétitifs tout en veillant à ne pas laisser se dégrader le principal outil de travail

de l'établissement, le savoir-faire des travailleurs handicapés qui, on le sait, ont tendance à oublier rapidement les gestes appris.

Nous sommes en pleine contradiction : le CAT est une entreprise sans l'être totalement, le CAT est un centre d'accueil sans n'être que cela. En d'autres termes, il s'agit d'adapter la dimension "entreprise" de l'établissement à des personnes qui présentent justement des difficultés d'adaptation. Cependant, fort de la conviction que tous sont capables de progression et d'insertion sociale et professionnelle à leur niveau et à leur rythme, mon rôle de directeur est de mobiliser l'équipe éducative dans la recherche de solutions innovantes pour la promotion des personnes handicapées.

3.6 - L'association gestionnaire : Les Amis de l'Atelier.

Je propose de compléter la présentation du contexte professionnel par la présentation de l'association gestionnaire du CAT l'Atelier, Les Amis de L'Atelier.

Pâques 1936, Madame Sommermeyer, juive allemande, athée, née en Pologne, fuit l'Allemagne nazie et trouve refuge au Chambon-sur-Lignon, en Haute-Loire. Elle participe au mouvement clandestin de la paroisse protestante du Chambon pour secourir les juifs persécutés durant le dernier conflit mondial. Après la guerre, elle s'installe à Chatenay-Malabry, où elle travaille en tant qu'éducatrice au côté de l'église protestante mennonite avec le pasteur Robert Windmer dans le jardin d'enfant de l'association la Nichée, qui accueille des enfants caractériels et handicapés. Dans le cadre de la fraternité mondiale, des mennonites[17] américains sont venus en France en 1945 pour soutenir l'effort de reconstruction de l'après guerre. En 1954, la Mission Mennonite Française se préoccupe particulièrement d'aider les familles ayant un enfant handicapé mental.

Les enfants grandissent et deviennent adolescents. Il faut bientôt se préoccuper de les faire travailler et la Nichée se transforme en Atelier. Le 21 avril 1961, l'association "les Amis de l'Atelier" est crée pour gérer cette structure. En septembre 1961 l'association ouvre un Centre d'Aide par le Travail d'une capacité d'accueil de 15 personnes dites "déficients mentaux".

[17] Les mennonites font partie de la famille des églises protestantes. Leur origine remonte au début du 16ème siècle où ils se sont distingués des autres réformateurs en préconisant la séparation de l'Eglise et de l'Etat, le baptême des adultes et la non violence. Aujourd'hui, les mennonites sont implantés dans tous les continents, grâce notamment à leur action dans le domaine social.

Aujourd'hui, cette association s'est développée et le projet associatif se réfère toujours aux valeurs chrétiennes sur une base œcuménique.

Les Amis de l'Atelier ont pour vocation d'accueillir des personnes adultes handicapées mentales des deux sexes et de les accompagner dans tous les aspects de la vie : le travail, les loisirs, les repas, les soins, etc. Cet accompagnement s'inscrit dans la durée, l'association adapte ses établissements et services aux évolutions personnelles des résidents handicapés. Les Amis de l'Atelier considèrent que toute personne est revêtue d'une dignité et d'une valeur propre. L'attention à la personne, à ses potentialités, à sa souffrance est primordiale.

Le projet associatif stipule que ce sont des relations sincères et vraies qui aideront les personnes blessées ou diminuées à prendre confiance en elles-mêmes, à gagner en autonomie et à trouver un équilibre de vie. Tous les lieux d'accueil de l'association ont donc été conçus pour favoriser une réelle intégration de la personne handicapée dans la société.

Depuis une vingtaine d'années, les Amis de l'Atelier connaissent un développement important. De 30 personnes en 1981, les effectifs salariés passent à 200 en 1998, pour atteindre aujourd'hui les 650 personnes. Jusqu'en 1996 l'association fonctionne avec une direction collégiale de huit directeurs sous un conseil d'administration. Á partir de 1998, un comité de direction générale composé du directeur général et de deux autres directeurs est chargé d'assurer la cohérence entre les décisions prises dans les seize établissements. Il se réunit une fois par semaine et reçoit, au minimum une fois par an, chaque directeur. Les membres de ce comité sont de plus, chargés de fonctions transversales : projets, ressources humaines et recherche de financement. Le directeur général n'exerce plus de responsabilité directe sur un établissement pour mieux se consacrer à ses fonctions de prospective et de cohérence générale de l'association.

Á compter de novembre 2002, l'association s'est structurée autour d'un directeur général, de deux directeurs généraux adjoints ayant chacun en charge un territoire (Ile de France Est – Ile de France Ouest), et de trois directions transversales : une direction des ressources humaines, une direction administrative et financière, une direction de la qualité.

Implantée principalement dans quatre départements de la région Ile de France (77, 91, 92, 94), l'association a plusieurs projets en cours dans d'autres départements. Aujourd'hui, l'association gère vingt quatre établissements : sept CAT, deux foyers d'hébergement pour

les personnes travaillant en CAT, trois foyers de vie fonctionnant de jour comme de nuit pour les personnes à autonomie plus réduite, un foyer de vie pour les personnes handicapées mentales vieillissantes, quatre Centres d'Initiation au Travail et aux Loisirs (CITL), quatre services de suite et d'accompagnement assurant le soutien des personnes vivant en appartements intégrés dans l'habitat de la région et deux Maisons d'Accueil Spécialisé (MAS). Le tout propose une capacité d'accueil totale de 1200 personnes handicapées mentales.

3.7 - Le CAT l'Atelier.

Le CAT l'Atelier est le plus ancien des établissements de l'association. Situé dans le quartier de la butte rouge à Châtenay-Malabry, il regroupe sur un même site, les services du siège de l'association (DG, DGA, DRH, DAF), un CITL et le CAT. Le regroupement de différents services sur un même lieu, s'il est discutable, nous renvoie aux difficultés rencontrées par les associations, en zone ultra urbanisée, dans leurs recherches de lieux d'accueil pour des personnes handicapées. En effet, cette solution est souvent la seule possible en raison de la rareté des terrains disponibles et de leurs coûts, notamment en région parisienne.

3.7.1 - Répartition des travailleurs par âge et par sexe.

Actuellement le CAT accueille 76 % d'hommes et 24 % de femmes. Au niveau national, la répartition entre les hommes et les femmes est respectivement de 59 % et 41 %. L'âge moyen des personnes présentes sur le CAT est de 36 ans. La répartition par tranche d'âge est donnée dans le tableau suivant :

	20 -24 ANS	25 – 29 ANS	30 – 34 ANS	35 – 39 ANS	40 – 44 ANS	45 – 49 ANS	50 – 54 ANS	TOTAL
HOMMES	10	14	5	5	6	4	9	53
FEMMES	1	4	2	2	3	1	4	17
TOTAL	11	18	7	7	9	5	13	70
%	16 %	26 %	10 %	10 %	13 %	7 %	19 %	100 %

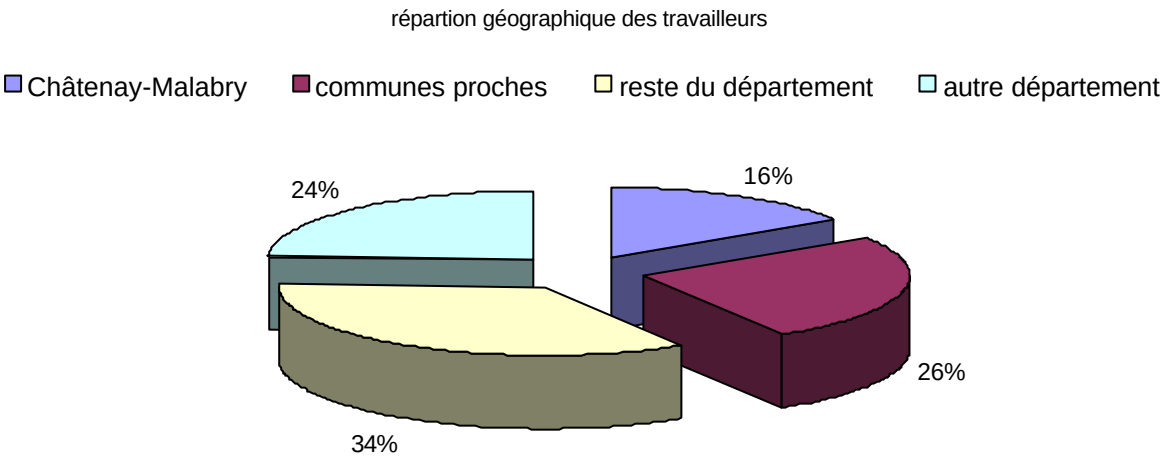
La répartition par classe d'âge montre que 26 % des travailleurs du CAT ont plus de 45 ans. Á titre de comparaison, sur la base du tableau de bord des CAT de 1998, la répartition par âge au niveau national est la suivante :

- 15 % des travailleurs ont moins de 25 ans ; 16 % sur le CAT l'Atelier.

- 69 % sont âgées de 26 à 45 ans ; 59 % sur le CAT l'Atelier.
- 16% ont plus de 45 ans ; 26 % sur le CAT l'Atelier.

Avec le vieillissement des travailleurs du CAT se posent les problèmes de la démotivation des personnes et de la diminution des aptitudes physiques pour effectuer certaines opérations.

3.7.2 - Répartition géographique des travailleurs.



La desserte de l'établissement est tout à fait satisfaisante. En effet, plusieurs liaisons par bus nous mettent en correspondance directe avec les gares RER du Plessis Robinson et d'Antony, elles-mêmes à vingt cinq minutes du centre de Paris. Cependant, les demandes d'admission en CAT excédant les places disponibles, certaines personnes n'hésitent pas à parcourir des distances importantes pour exercer une activité professionnelle.

Il faut souligner également que depuis les lois de décentralisation[18], les CAT n'ont plus de moyens budgétaires spécifiques pour assurer le transport des personnes qu'ils accueillent. C'est au département que revient cette charge. Les Hauts de Seine ont décidé, comme beaucoup de départements, de limiter la prise en charge des transports de personnes handicapées en créant la carte *Améthyste* valable sur le réseau des bus. Toutefois, ce choix a eu comme conséquence de ne rendre les CAT accessibles qu'aux personnes autonomes dans les transports en commun.

[18] Loi 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions et Loi 83- 8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat.

3.7.3 - Organisation du CAT l'Atelier.

Le CAT est organisé autour de quatre activités :

- Trois ateliers de sous-traitance qui accueillent 26 travailleurs
- Un atelier d'électronique qui accueille 8 travailleurs
- Une section d'espaces verts qui accueille 30 travailleurs
- Un atelier services généraux qui accueille 6 travailleurs (mise en place des repas livrés en liaison froide – entretien du bâtiment – réception des livraisons). Le CAT est le propre client de cet atelier créé en 2003.

Douze moniteurs sont responsables de l'encadrement des personnes handicapées dans les activités d'atelier. Ils participent aux actions de soutien et d'accompagnement et ils sont responsables de la production à réaliser, de ses délais et de son contrôle.[19] La spécificité de la section espaces verts du CAT nécessite la présence d'un moniteur principal. Sur l'ensemble du personnel d'atelier, l'équivalent de 7,85 ETP est supporté par le budget social et 4 ETP par le budget commercial. Un médecin psychiatre est présente deux matinées par semaine. Une psychomotricienne intervient le lundi matin et le vendredi matin. Une commerciale, attachée à l'établissement, assure la promotion de quatre CAT de l'association.

La vie quotidienne de l'établissement est structurée autour de deux pôles (cf. l'annexe 1 qui présente l'organigramme du CAT). Chacun d'eux est encadré par six moniteurs d'ateliers, cinq d'entre eux sont référent d'un groupe de travailleur, le sixième anime les activités de premier type en lien avec ses collègues et assure leur remplacement lors des absences (congés et formations).

Je suis secondé par un chef d'atelier qui a en charge, la gestion de l'équipe, le suivi commercial et l'administration quotidienne de l'établissement. Une assistante de direction gère la dimension administrative de l'établissement et le suivi de la facturation clients et fournisseurs.

Les activités de second type sont organisées le lundi après-midi en lien avec des partenaires associatifs : l'association "Siel Bleu" propose des activités sportives ; les activités musique, théâtre et art plastiques sont mises en place en lien avec l'UFCV. L'ensemble est coordonné par l'animateur de formation. Ce dernier est aussi responsable de l'animation du réseau de

[19] fiche de poste du moniteur d'atelier - Ccn du 15 mars 1966

partenaire institutionnel du CAT, du suivi des stages en milieu ordinaire et de l'accueil des nouveaux travailleurs.

3.7.4 - délégation du directeur d'établissement.

Á l'intérieur de l'association, les directeurs d'établissement disposent d'une réelle autonomie d'action. La direction générale accompagne, conseille, contrôle et harmonise le fonctionnement de l'ensemble des établissements laissant une entière liberté d'initiative et d'innovation aux directeurs. Contrairement à mes craintes initiales, la proximité géographique du siège et le fait que le DG et DGA Ile de France Ouest aient tour à tour dirigé le CAT l'Atelier, n'ont pas représenté d'obstacle à ma prise d'autonomie progressive. Mais l'absence de délégation clairement établie reste un défaut majeur de cette organisation et le tutorat dont j'ai bénéficié lors de ma prise de fonction ne remplace pas à mon sens une lettre de mission qui définisse :

- La mission générique confiée.
- Les grands objectifs.
- Les moyens pour conduire la mission.

L'association fait confiance à ses directeurs. Lors de ma prise de fonction, je me suis satisfait de cette situation ; c'était valorisant. Je me rends compte à présent que la complexité du secteur médico-social et les responsabilités de directeur d'établissement vis-à-vis des travailleurs et de l'association exigent une identification de la délégation qui engage la responsabilité du directeur tant du point de vue du droit, que sur le plan moral et éthique. Loin d'être contraignante, la clarification des délégations propose le cadre nécessaire au développement de l'action car elle légitime l'autorité du directeur d'établissement.

3.7.5 - Evolution de l'activité de production depuis 10 ans.

Durant trente ans, l'établissement a recyclé les écouteurs d'Air France puis les téléphones et les minitels de France-Télécom. En 1994, avec la crise économique et l'évolution des technologies, Air France revoit sa politique de sous-traitance et le CAT perd un marché de 1,2 millions de francs. Une année plus tard, France-Télécom décide de ne plus recycler ses appareils, dont la durée de vie est réduite à deux ans. Il ne sert plus à rien de les réparer.

En 1995, en accord avec la direction générale et le conseil d'administration, le directeur de l'établissement décide d'orienter le CAT sur le secteur des services et crée une section

espaces verts. Le projet de construire cette section dans le sud de Paris s'avère judicieux. En effet, cette partie de la région parisienne compte de nombreux bois, espaces verts et parcs publics. Le CAT récupère en quatre ans le chiffre d'affaire perdu avec Air France.

Parallèlement, le CAT va trouver d'autres marchés de sous-traitance dans l'électronique : avec Sextant Avionique, pour la fabrication de certains composants des tableaux de bords des avions d'Airbus Industrie et avec la société LEM, pour la fabrication d'écouteurs. Ces marchés à forte valeur ajoutée sociale et économique seront perdus pour le CAT en 2003 pour les mêmes raisons qui ont entraînées le retrait d'Air France et de France Télécom : l'évolution technique des produits nécessite des investissements trop important pour l'établissement afin de se maintenir à niveau. Á ce facteur s'ajoute aussi la délocalisation de certaines productions par les donneurs d'ordre vers les pays d'Europe de l'est et du Maghreb[20].

3.7.6 - Répercussions du développement sur la qualité de l'accueil.

L'évolution de l'établissement décrite dans le paragraphe précédent avait figé le CAT dans un immobilisme lié à son orientation. Son développement était inscrit dans le respect des critères fondamentaux de la vente à savoir la qualité, le respect du délai et le prix. Le CAT était une unité de production, adaptée certes, mais condamnée à faire du chiffre d'affaire. Á partir de cette obligation de faire de l'argent le CAT s'est positionné sur différents marchés en fonction des opportunités de développement. Ce choix a aussi conditionné le type de travailleur handicapé accueilli dans l'établissement.

Dans la section espaces verts, activité phare du CAT, un travailleur handicapé devait savoir mener à lui seul une tondeuse autotractée dans un espace ouvert, pendant que le reste de ses collègues était mobilisé sur d'autres tâches. Leur travail devait permettre le bon déroulement du chantier dans un temps limité. Si le travailleur ne pouvait pas offrir l'autonomie nécessaire à la réalisation des travaux, au nom de la rentabilité, c'était le moniteur qui prenait le relais. Entre 1995 et 1998, mon prédécesseur a profité de l'opportunité du départ à la retraite de vingt travailleurs pour constituer une section espaces verts. Les vingt nouvelles personnes recrutées permettent de constituer cinq équipes d'espaces verts. Face à la perte de pans entiers de marchés, la reconversion a été très rapide.

[20] voir supra p 25

L'atelier électronique mobilisait dix à douze travailleurs autour d'un moniteur pour un chiffre d'affaire annuel supérieur à 100 000 €. Chaque membre de cet atelier, moniteur compris, était attaché à une place prédéterminée et à un type de fabrication. Seul comptait le respect des délais de livraison.

Les ateliers de sous-traitance étaient dans une situation différente. Parents pauvres de l'établissement, ils accueillaient soit les plus anciens travailleurs du CAT trop fatigués pour travailler en espaces verts, soit les personnes inaptes aux autres travaux de l'établissement. Cette section avait pour vocation de préserver à elle seule l'image médico-sociale du CAT. Elle bénéficiait d'une activité régulière, construite autour d'un portefeuille de clients peu diversifié, mais stable. Les ateliers étaient figés dans la répétition des tâches et la chronicisation des personnes.

Le temps de repas était significatif de l'état d'esprit de l'équipe éducative et de la relation entretenue avec les personnes handicapées durant cette période. Les salariés du CAT et les travailleurs déjeunaient dans deux salles distinctes. Á l'image d'un pensionnat du début du siècle, les moniteurs de permanence, placés à distance des tables des travailleurs, prenaient leur repas face à eux. Á la fin du repas, la sortie de la salle à manger était impossible sans l'autorisation des moniteurs. De plus, en fonction du niveau sonore du repas, un temps de silence plus ou moins long pouvait être imposé aux travailleurs.

Enfin, les bâtiments, les ateliers notamment, renforçaient ce sentiment d'immobilisme. Les peintures étaient défraîchies et le mobilier vétuste. L'ensemble de l'espace était consacré à la production. Les travailleurs ne bénéficiaient pas d'un lieu de repos attitré et l'équipe éducative ne disposait pas d'un lieu de travail en dehors des ateliers.

En juin 2001, je suis l'un des premiers directeurs de l'association recruté en dehors du réseau des églises protestantes. Le recrutement s'est effectué par l'intermédiaire d'un cabinet, "Techné Conseil". La mission que me confie les Amis de l'Atelier est de remobiliser l'équipe, de donner du sens à l'action afin d'améliorer la qualité de l'accueil des travailleurs. Sur la base des références théoriques et des valeurs que je présente dans la deuxième partie de ce mémoire, c'est l'action que je vais entreprendre : structurer une déontologie de l'accueil.

2EME PARTIE - DONNER DU SENS Á L'ACTION.

1 - Des valeurs, une éthique, pour proposer une déontologie de l'action.

1.1 - Clarification conceptuelle.

1.1.1 - Norme.

"L'étymologie nous rappelle que la norme au sens originel du terme est avant tout un instrument et plus précisément un instrument de mesure géométrique: "norme" vient du latin *norma* (l'équerre). Cette dimension instrumentale reste très présente dans les usages actuels de la notion." [21]

La norme désigne le caractère régulier d'un phénomène du point de vue de sa fréquence d'apparition dans l'espace et dans le temps. De la norme statistique à la norme impérative, le glissement est vite effectué : la norme, c'est aussi l'instrument qui rend possible l'activité de juger, de discriminer le licite de l'illicite, dans la société ou dans un groupe social donné. C'est la norme qui va permettre de concrétiser la valeur dans l'action au quotidien et de la libérer de son enfermement dans la sphère des idéaux et des principes.

Les normes jouent un rôle de premier plan dans la vie des groupes sociaux et des individus. Elles assurent principalement des fonctions de cohésion, d'acculturation et de modélisation des conduites. L'étude des processus de normalisation permet de comprendre la manière dont les sociétés se transforment. Le travail social, "corps social au travail" selon la formule de la revue Esprit (avril 1972), est tout particulièrement concerné par ces processus. L'un des enjeux fondamentaux de la réflexion éthique pour les travailleurs sociaux est d'accepter d'interroger les processus de normalisation qui fonctionnent "en aveugle" au coeur des pratiques professionnelles et institutionnelles.

[21] Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) ; Rapport à la ministre de l'emploi et de la solidarité "Ethiques des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux" – édition ENSP – p 25

1.1.2 - Valeurs.

"Le mot valeur a une étymologie ancienne et dérive de la racine indo-européenne "*wal"* qui signifie force et puissance. Progressivement le sens s'étend au Moyen-Âge à vaillance et bravoure, puis à conduite d'excellence. C'est à partir de 18e siècle que s'effectue un changement d'application, passant des personnes aux objets possédés. C'est au 19e siècle que le travail d'élaboration de ce mot prendra de l'ampleur, notamment dans le domaine de l'analyse de l'échange marchand".[22]

Les valeurs ont une portée générale. Elles expriment de grandes finalités. Les valeurs sont fortement dépendantes de l'environnement socioculturel dans lequel elles s'inscrivent. Pris au sens philosophique, le terme recouvre la recherche d'une certaine perfection de l'Ordre et du Juste, du Beau et du Bien, de ce qui devrait être par rapport à ce qui est.

1.1.3 - Morale.

"Au strict sens étymologique, éthique et moral ont la même signification et sont interchangeables. Les deux mots "*ethos*" et "*mores*" qui donnent , éthique et morale, sont en effet la traduction l'un de l'autre en grec et en latin. ".[23]

La morale correspond à la démarche par laquelle un individu se conforme à des règles ou à des normes préétablies pour déterminer ce qui est bien ou mal. Agir moralement, c'est se conformer à ces normes ou règles, qui permettent de trancher entre ce qui est bien et ce qui est mal. L'idéal moral consiste à considérer qu'il y a des règles ou des normes qui s'appliquent à tous et que le fait de s'y conformer ou non distingue la bonne action de la mauvaise action.

La morale est une recherche de conformité. La tradition philosophique kantienne représente cette exigence morale. Kant énonce des impératifs catégoriques auxquels l'individu, s'il veut se comporter moralement, ne doit pas déroger. La morale est un ensemble de valeurs absolues dont l'observance constitue un devoir, une fin en soi. Selon André Comte-

[22] Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) ; Rapport à la ministre de l'emploi et de la solidarité "Ethiques des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux" – édition ENSP - p23

[23] idem – p 24

Sponville[24], "on appelle morale le discours normatif et impératif qui résulte du bien et du mal comme valeurs absolues et universelles; c'est l'ensemble de nos devoirs."

Aujourd'hui, l'emploi du mot "morale" est de plus en plus délaissé voire parfois discrédité du fait de l'affaiblissement des idéologies qui ne sont plus porteuses d'une dynamique sociale, elle renvoie à des valeurs trop contraignantes frappées d'obsolescence.

1.1.4 - Ethique.

"Morale et éthique sont deux termes qui souvent interfèrent. Afin de les dissocier, nous pouvons dire que la morale est plutôt du côté du social, et que l'éthique est du côté du sujet. Je cite dans les lignes qui suivent quelques positions philosophiques qui renvoient à de nombreux caractères de l'éthique. Pour André Comte-Sponville, l'éthique, c'est l'ensemble réfléchi de nos désirs. Une éthique répond donc à la question: comment vivre ? Elle est toujours particulière à un individu ou à un groupe, c'est un art de vivre. Paul Ricoeur[25], quant à lui, prétend à la primauté de l'éthique sur la morale : Je défends l'idée qu'avant la morale des normes, il y a l'éthique du souhait de vivre bien [...] Le vivre bien ne se limite pas aux relations interpersonnelles mais à la vie des institutions. "[26]

L'éthique est normative, mais à l'inverse de la morale, ce ne sont pas des normes catégoriques, mais des normes hypothétiques. La morale s'impose à l'homme de l'extérieur, l'éthique, elle, est intérieure. Parce que singulière, c'est à dire liée au sujet, elle est nécessairement plurielle dans la société. L'éthique n'apporte pas de réponse toute faite mais se présente comme une visée humaine et réalisable : le bien-être existentiel.

[24] Philosophe et enseignant français, né en 1952, André Comte-Sponville a remis la recherche de la sagesse au goût du jour et a écrit sur beaucoup des thèmes classiques traités par les philosophes antiques ou des siècles passés, y compris sur la philosophie politique.

[25] Philosophe français, né en 1913, Paul Ricœur amorce son trajet philosophique dans le sillage de la revue *Esprit*, associant l'héritage du christianisme à une attention critique au présent historique et social. Cherchant à accéder à une connaissance profonde de la pensée humaine, il s'intéresse aussi aux mécanismes affectifs de celle-ci.

[26] Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) ; Rapport à la ministre de l'emploi et de la solidarité "Ethiques des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux" – édition ENSP – p 25

1.1.5 - Déontologie.

"Le terme déontologie est dérivé du terme grec *"déon"*, devoir, et *"logos"*, science. Á la différence de l'éthique qui met en valeur une vision de l'agir bien, la déontologie donne une conscience des limites, règles et normes. La déontologie précède le sujet et l'acte, elle appartient à la règle instituée. C'est la science des devoirs professionnels qui inscrit la personne dans un collectif de référence".[27]

La déontologie constitue un encadrement de l'action qui doit se dérouler en conformité aux valeurs admises par un corps professionnel et aux usages professionnels en vigueur, selon le contexte social. La déontologie ne se limite pas aux systèmes réglementaires les plus achevés, mais existe dès que des règles de conduites sont progressivement rassemblées dans un ensemble plus ou moins formalisé qui se construit avec un souci de cohérence. Une fois que ces règles sont définies, elles s'imposent à tous.

En France, la réflexion sur la déontologie et les propositions de charte déontologique dans certaines professions ont suscité la création de la fonction de déontologue chargé d'assurer la conformité aux normes. Ainsi depuis 1997, les établissements financiers doivent désigner un déontologue qui a en charge de défendre les intérêts du client, de faire respecter les lois du marché, de vérifier l'inexistence de conflit d'intérêt entre salariés et clients ou bien entre plusieurs activités au sein d'une même entreprise. Cette fonction se développe dans d'autres secteurs d'activité. Le Cercle Ethique des Affaires a ainsi mis en place le Cercle européen des déontologues qui réunit régulièrement les professionnels concernés par cette nouvelle fonction. Le souci de l'approche déontologique d'une pratique professionnelle est partagé par plusieurs métiers.

1.2 - Une définition opératoire de l'éthique.

L'action morale est la recherche de la conformité de ses actes avec une norme et des valeurs qui s'imposent, la morale est extérieure à nous. L'éthique en situation professionnelle est une démarche de réflexion personnelle et pragmatique qui permet d'orienter son action, de faire des choix et d'agir en conséquence. La démarche éthique est plus globale mais plus intime aussi.

[27] Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) ; Rapport à la ministre de l'emploi et de la solidarité "Ethiques des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux" – édition ENSP – p 25

Les travaux de Paul Ricoeur sont à cet égard précieux. Il développe une approche pragmatique de l'éthique. Il propose la définition suivante : " Appelons visée éthique, la visée d'une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes"[28]. En nous appuyant sur cette définition, nous pouvons distinguer trois aspects distincts et complémentaires du questionnement éthique que nous retrouvons dans l'ouvrage de Jean-François Claude, "L'éthique au service du management"[29], qui propose une réflexion sur la construction éthique de l'action. :

- Le rapport éthique à soi et l'estime de soi :

Le rapport éthique à soi correspond au mouvement de réflexion par lequel chacun apprécie ce qu'il fait. Cette mise en rapport de l'action à soi-même correspond à une réflexion par laquelle chacun se construit en fonction de ce " qui lui parait être le meilleur pour l'ensemble de sa vie ".[30]

En situation de travail, l'idée est de renforcer son estime de soi en interrogeant la valeur de ce que l'on entreprend. Cette valeur donnée aux actions conforte l'estime que l'on peut avoir de soi-même, dans la mesure où elle fait de l'engagement professionnel un vecteur de réalisation de soi. L'estime de soi se distingue de la confiance en soi qui est tributaire des tâches qui nous sont confiées. Elle se nourrit de nos bonnes pratiques au regard de notre idéal de vie.

- Le rapport éthique aux autres et la confiance :

Le rapport éthique aux autres correspond à ce questionnement par lequel nous nous préoccupons de notre conduite envers les autres. En situation de travail, le fait d'inspirer confiance peut être le fil conducteur pragmatique d'une construction de son rapport aux autres. Donner confiance, c'est se permettre d'être influent sur l'autre sans qu'il se sente menacé. C'est aussi, en retour, autoriser l'autre à être influent sur soi.
La distinction que l'on peut faire entre les relations d'utilité, de civilité et de confiance peut nous aider à pointer la spécificité de cette notion de confiance aux autres :

- La relation d'utilité considère l'autre comme un moyen ou une ressource au service d'un but poursuivi.

---

[28] RICOEUR P. - Soi-même comme un autre - le Seuil Paris, 1990 – p 202

[29] CLAUDE JF - *L'éthique au service du management* – Rueil-Malmaison, édition liaisons - 2002

[30] RICOEUR P. - Soi-même comme un autre - le Seuil Paris, 1990 - p 210

- La relation de civilité s'inscrit sous le signe d'une sociabilité aimable, respectueuse des formes. Elle peut contribuer à réduire des tensions.
- La relation de confiance n'est pas contraire à la relation de civilité mais elle ne peut pas s'y réduire. Elle peut s'habiller de civilité, même si elle ne naît pas de la seule amabilité sociale. La relation de confiance est le résultat de l'attention que nous portons à l'autre et de la reconnaissance de ce que l'autre nous apporte. La confiance libère l'énergie dans le sens où il n'y a sans doute pas plus motivant que de travailler dans une équipe où règne un climat de confiance.

- Le rapport éthique à l'établissement et le sens :

"L'idéal d'une vie accomplie ne se limite pas à soi et aux relations interpersonnelles, elle s'étend à notre vie, dans le cadre des institutions".[31] L'établissement est considéré comme une institution dans la mesure où il fonctionne à partir de règles légitimes qui permettent à ses membres de constituer une collectivité. Le rapport éthique à l'établissement met en relation notre projet de vie et le projet institutionnel de l'association. L'articulation entre ces deux projets conditionne notre motivation à nous impliquer pour le collectif. Je pense qu'une situation professionnelle a du sens lorsqu'il y a un minimum de cohérence et de complémentarité entre les aspirations personnelles du salarié et le projet institutionnel de l'établissement. Une coupure entre les deux entraîne une perte de sens pour le salarié. Le repli sur soi qui peut en résulter constitue un risque important de démotivation.

Á contrario, laisser l'établissement envahir notre quotidien et faire office de projet de vie contient aussi un risque majeur pour notre réalisation personnelle.

1.3 - L'éthique, à la source de l'action.

La référence à l'éthique peut paraître abstraite et théorique, sans grand rapport avec l'action quotidienne d'un directeur de CAT. Certains considèrent qu'elle appartient au domaine de la vie privée et ne s'applique pas à la vie d'un établissement, sinon sous la forme de discours d'intentions sans véritables retombées pratiques. Je pense au contraire que l'éthique s'inscrit à la source de l'action, dans ce moment où une personne décide en conscience d'agir et de choisir la façon de conduire son action.

[31] RICOEUR P. - Soi-même comme un autre - le Seuil Paris, 1990 - p 227

La vie professionnelle d'un directeur d'établissement est constitué d'actions à mener, de problèmes à résoudre, de projets à développer. Confrontés à ces différentes situations, le directeur se fixe des objectifs opérationnels en tenant compte du contexte et des opportunités, il mobilise pour cela des savoirs et des savoir-faire techniques. Excellent technicien, il atteindra les objectifs visés. Le geste éthique constitue ce moment où le directeur s'immergeant dans l'action de manière technicienne, va l'éclairer et la subordonner à une autre dimension beaucoup plus subjective. Il dépasse le raisonnement du simple résultat opérationnel pour inscrire son action dans son rapport à soi, aux autres et à l'établissement. "Le geste éthique élève l'exigence de la qualité de l'action".[32]

Il ne s'agit pas ici d'opposer raisonnement technicien et approche éthique car l'un est indissociable de l'autre. La logique technicienne contraint la logique éthique à tenir compte du contexte de l'action car le raisonnement éthique doit être confronté au principe de réalité. La logique éthique interfère sur la logique technicienne pour faire en sorte que l'action ne reste pas simplement instrumentale, mais qu'elle soit une action habitée de sens. La dimension éthique nous invite à une approche plus exhaustive et plus exigeante du fonctionnement d'un établissement médico-social. L'action répond alors à un double objectif, la résolution des problèmes opérationnels, c'est la logique technicienne et la finalité éthique qui réfèrent l'action à l'exigence d'évaluer ce qu'elle vaut pour soi, pour les autres (les travailleurs handicapés et les salariés) et pour l'établissement.

1.4 - Le personnalisme communautaire une philosophie de l'action.

Il convient à présent de compléter cette approche de l'éthique par une présentation des références philosophiques qui guident mon action de directeur d'établissement.

1.4.1 - Approche du personnalisme communautaire.

Emmanuel Mounier (1905-1950) fait partie de ces personnalités rares dans un siècle, qui allient un immense rayonnement personnel et une œuvre intellectuelle de premier plan.

Philosophe de formation, il est largement connu comme fondateur de la revue *Esprit* et comme l'un des créateurs du personnalisme.

---

[32] CLAUDE JF - *L'éthique au service du management* – Rueil-Malmaison, édition liaisons - 2002 – p 61

Profondément inscrite dans les combats des années trente et dans ceux du milieu du 20e siècle, l'œuvre de Mounier prend aujourd'hui une nouvelle actualité. La position centrale qu'elle donne à la notion de personne, opposée à l'individu et l'insistance sur l'urgence d'une nouvelle civilisation, renouvelle le questionnement sur le sens de la société et de la politique. En cette période où la politique est méprisée, la philosophie de l'engagement que développe Mounier ouvre des perspectives intéressantes sur l'éducation du citoyen. L'œuvre de Mounier est, selon la formule de Paul Ricœur, une "matrice pour des philosophies". Elle est un modèle pour l'éducation de la pensée. Elle restaure la grandeur de la politique dans la société démocratique.

La notion de personnalisme apparaît dès le début du 19e siècle, avec le philosophe Charles Renouvier qui a développé l'idée de la construction de l'homme dans l'action : "Faire, et en faisant, se faire". Mais c'est à Emmanuel Mounier que l'on doit l'impulsion d'un personnalisme affirmant que la personne a de l'importance dans tous ses actes. Cette affirmation spécifie le fondement même du personnalisme, qui est tout à la fois une philosophie de l'action et une philosophie en action. Le personnalisme n'est pas un système ou une doctrine mais plutôt une attitude. Son affirmation principale de la liberté et de la créativité de la personne s'oppose résolument à toute volonté de systématisation.

Le krach boursier de 1929 oriente l'évolution de la pensée personnaliste : il montre la fragilité du capitalisme et de sa vision libérale de l'individu. Le libéralisme est considéré comme un système en crise. Le personnalisme n'accepte pas non plus les options autoritaires des mouvements communistes et fascistes qui critiquent, comme lui, les régimes libéraux bourgeois. Le développement et le progrès, dans tous les domaines, représentent un bien pour l'homme et son environnement. Mais souvent l'être humain n'est qu'un instrument au service de la réalisation technique ou artistique. La méconnaissance de la personne en tant que tel représente une faute au nom de sa réalisation.

Le personnalisme prend ouvertement la défense de la personne contre ces excès, en la plaçant au centre de ses préoccupations. La personne ne peut s'exprimer qu'en fonction d'une communauté concrète ; il s'agit "*d'être-avec*" et de favoriser l'épanouissement spirituel[33]. Á travers et au milieu d'une insertion sociale, la personne montera en valeur et en

[33] A propos du terme spirituel, deux mises au point : la première consiste à bien différencier "spiritualité" qui implique une connotation de caractère religieux, et "spiritualisme" qui confère l'existence de l'esprit, privilège suprême de l'homme. La seconde est la confusion qui existe entre "épanouissement spirituel" et la notion de "bonheur".

puissance. Emmanuel Mounier dit encore : " *L'homme en soi ne peut pas vivre, car l'homme est dans le monde, comme le monde est dans l'homme*".

S'il faut admettre une certaine priorité à l'économie, les valeurs qu'elle porte n'en sont pas pour autant exclusives ou supérieurs. Le primat de l'économie est bien souvent source de désordre. En acceptant lucidement l'évolution et le progrès, le personnalisme nous incite à refuser les idées reçues et le prêt à penser. La volonté de donner des règles fixes, standardisées, valables administrativement ou socialement pour tout le monde, est une utopie. Afin de sauvegarder l'harmonie absolue, on la détruit dans la personne par la suppression de sa liberté. Au contraire, c'est à la personne qu'il revient d'effectuer une synthèse intérieure en mouvement perpétuel, dans une recherche d'équilibre toujours remise en question. Chacun se doit d'être inventeur, après avoir été héritier : rien n'est plus dangereux que le collectivisme de la pensée. Emmanuel Mounier traduit cela de la manière suivante : " La vocation de la personne, c'est l'homme qui répond, l'homme responsable et qui répond dans un acte de présence au monde… C'est non seulement la société qui doit être repensée, mais également l'homme qui doit se remettre en question et ne pas tout attendre passivement du progrès économique ou scientifique". Ainsi les hommes, comme les institutions ne seront jamais achevés puisqu'ils sont toujours à construire. Le personnalisme invite à l'aventure d'une liberté responsable.

Le personnalisme communautaire offre un certain nombre de repères qui me permettent de me situer, d'avoir des références, de m'interroger, d'être à l'écoute : la conscience de soi, l'accueil de la différence et de l'inattendu, la création, la communication, la recherche du sens, la solidarité, le pluralisme.

Diriger un établissement, c'est s'opposer aux sectarismes, s'exposer avec lucidité en acceptant d'être utile avant d'être plaisant, savoir être insécurisé par l'autre, haïr l'erreur mais aimer les errants, c'est-à-dire ceux qui cherchent avec sincérité. La personne a de l'importance dans tous ses actes ; il convient donc de l'appréhender dans son histoire car rien n'est jamais terminé. "L'arrêt sur image" devient enfermement ; il faut abattre ses préjugés et croire à l'évolution. C'est pourquoi la démarche personnaliste est constamment adaptée à la réalité et reste compatible avec tous les systèmes qui respectent et valorisent la personne enracinée dans son univers, dans la société, dans l'établissement.

Pour conclure ce rapide parcours qui n'a évidemment rien d'exhaustif, il serait opportun de se remémorer le propos de Jacques Le Goff[34], paru dans un article du journal *"Le Monde"* daté du 30 octobre 1982 : *"L'œuvre de Mounier demeure l'une des plus riches et des plus influentes du vingtième siècle. Elle peut encore nourrir très activement une existence et un engagement individuel, personnel et collectif, comme en témoigne le combat pour la liberté et la libération de très nombreux Polonais, Tchèques et Sud-Américains, pour qui Mounier reste un compagnon de route et de lutte. Pensons, par exemple, à Lech Walesa, à Tadeus Mazowiescki, tous deux fervents adeptes de Mounier, comme l'était Camilo Torrès, ou un nommé Karol Wojtyla… et combien d'autres, connus ou encore inconnus, qui portent la brûlure incicatrisable de l'appel personnaliste à la présence, à la responsabilité dans le grand combat pour l'homme."*

1.4.2 - Le personnalisme communautaire à la lumière du fonctionnement du CAT.

Le personnalisme m'invite à un choix éthique : l'accueil et l'accompagnement des personnes en situation de handicap dans l'authenticité ; accueillir les personnes pour ce qu'elles sont et non pas pour ce que nous voudrions qu'elles soient. Donner à chacun les moyens de s'accomplir en soi, pour exister et agir dans la société.

Ainsi, je prends le risque d'aller à contre-courant du "management sans peine", et de "la comptabilité-en-dormant", en développant une pédagogie du pourquoi qui ne délivre pas de recette et de mode d'emploi. Il m'appartient de susciter des inventeurs au lieu de faire des héritiers auxquels on indique "ce qu'il faut penser de…" Ce choix d'action implique aussi d'accepter la confrontation, afin de pouvoir m'enrichir du point de vue de mes collaborateurs. Il n'existe pas de personnalisme dans l'abstrait, mais dans la vie, en relation avec tous.

Mon projet personnel ne s'arrête pas à l'horizon de la gestion de l'établissement que les Amis de l'Atelier m'ont confié, car j'agis pour le compte d'une association qui a déjà un projet. Cette association m'a choisi et me mandate pour diriger un CAT. Au milieu de toutes les idées sur l'Homme certaines sont valorisées et d'autres pas. Je l'accepte et j'assume également les idées suivantes :

[34] Normalien et agrégé d'Histoire Jacques Le Goff, né en 1924, a consacré sa vie à l'exploration du Moyen Âge. Agnostique et Européen convaincu, Jacques Le Goff souligne dans son œuvre tout ce que l'Europe actuelle doit à la chrétienté médiévale.

- Le CAT que je dirige n'est ni une parenthèse, ni un laboratoire. La direction d'un établissement est une co-réalisation avec des co-auteurs et des co-contractants, dans laquelle le directeur doit accepter, à la fois, sa position hiérarchique et le risque d'être touché et changé par la rencontre vraie avec des personnes et pas uniquement des handicapés et des salariés.

- Il est utile de se demander régulièrement si l'abondance des supports pédagogiques et d'outils de gestion n'est pas là pour protéger le directeur ou pour transformer celui qui "agit avec notre concours (salarié et travailleur) ", en consommateur passif d'un excellent spectacle de management. Le savoir-faire du directeur doit s'effacer pour susciter la rencontre entre des personnes. C'est leur présence qui donne du sens à notre action. L'innovation, le changement, c'est ce qui vient après la rencontre, et non avant celle-ci.

- Le personnalisme communautaire est une "philosophie de l'action", mais il y a un minimum de compromis à faire avec la nature du monde pour pouvoir agir : on n'affronte pas capricieusement et de façon infantile la réalité.

- Il propose avant tout d' "aimer"[35] ceux qui collaborent avec vous, tout en étant capable de les laisser à distance. Il faut vouloir se détacher du pouvoir lié à la fonction en se présentant plutôt par ses projets et ses passions que par ses titres, son statut ou son passé. Mais tout ne s'équivaut pas : il peut arriver de devoir dire non à un ami, il peut arriver aussi de sanctionner, de refuser, d'exclure.

- Il invite à une certaine humilité car tout en acceptant d'influencer sur les opinions de ses collaborateurs il ne faut pas avoir peur d'être influencer soi-même par leurs opinions, en d'autres termes il s'agit d'être convaincu qu'il existe d'autres façons de faire que la sienne.

- Il participe à la réalisation de notre identité en nous obligeant à exister aussi ailleurs, à égalité avec d'autres citoyens et ne pas tout attendre de sa fonction partielle de directeur pour sa réalisation personnelle.

La personne, l'usager, le résident, le travailleur, quelque soit la façon dont il est nommé sur nos établissements est au centre de cette réflexion. La personne ne doit pas simplement

[35] Au sens altruisme du terme c'est-à-dire la disposition à s'intéresser et à se dévouer à autrui

être considérée comme objet d'attention, mais comme sujet. L'action n'est jamais légitime en soi, elle est au service des personnes.

Á la lumière de ce qui précède mes objectifs en tant que directeur sont les suivants :

- Concevoir un projet, le mettre en oeuvre en cohérence avec les choix de mon employeur et l'inscrire dans un environnement social, culturel et juridique.
- Constituer et conduire une équipe en la mobilisant sur une démarche de projet.
- Elaborer collectivement une expérience de coopération basée sur la confiance.
- Traduire en termes d'organisation des intentions éducatives.
- Etablir des modes de fonctionnement garantissant la sécurité des personnes.
- Proposer des modes de relations facilitant les prises de responsabilités individuelles et collectives dans une perspective d'autonomie des personnes.
- Organiser la vie collective au sein de l'établissement dans le respect des différences.
- Structurer des instances de concertation et des moyens de communication.
- Déléguer des missions dans le but d'appuyer le fonctionnement de l'établissement sur les compétences de chacun.
- Responsabiliser chacun de ses collaborateurs dans ses attributions.
- Contrôler et évaluer l'action de chacun de ses collaborateurs, en tirer des enseignements pour l'action à venir.
- Evaluer mon action, en rendre compte et en tirer des enseignements pour l'action à venir.

Le directeur idéal ne vise pas l'établissement idéal. La bonne organisation n'est pas celle qui est formellement stabilisée mais celle qui est en perpétuelle évolution sur la manière de coopérer. Il faut savoir accepter les incertitudes pour permettre le changement.

2 - Changer notre regard sur le Travail.

Cette réflexion sur le personnalisme communautaire visait à clarifier ma conception de la personne et de l'action. Le deuxième pilier du fonctionnement d'un CAT est le travail. Il est à la source de tous les liens qui se tissent sur l'établissement.

L'analyse du concept de travail que je propose dans ce mémoire s'appuie sur la réflexion de que la philosophe Dominique Méda développe dans son livre " Le travail une valeur en voie

de disparition"[36] dans lequel elle démontre que le travail n'est pas le seul fondement du lien social et qu'il ne constitue pas le seul moyen de l'épanouissement personnel.

2.1 - Le travail exprime-t-il notre humanité ?

Les sociétés industrialisées se trouvent dans une situation paradoxale : la productivité du travail a considérablement augmenté depuis un siècle et particulièrement depuis les années cinquante. On produit toujours plus, avec toujours moins de travail, par conséquent, on pourrait envisager un desserrement de la contrainte du travail. On constate cependant que cette contrainte devient de plus en plus importante ; les conditions de travail s'aggravent. Tous les plans de sauvegarde de l'emploi depuis 1974 visent, soit à sortir des gens du marché du travail, soit à remettre au travail les millions de personnes qui ne trouvent pas d'emploi, soit à les installer dans des sas pour qu'ils ne perdent pas la notion du travail (formation, CES, stage, emploi jeune, etc.). Ce qui importe, c'est de sauver le travail, cette activité qui serait fondamentale pour l'homme. Pourquoi notre société veut-elle sauver à tout prix le travail ? :

- Le travail serait un invariant de la nature humaine dont on trouve la trace toujours et partout. Cet invariant permettrait la réalisation de soi.
- Il serait à la fois au centre et le fondement du lien social. Il obligerait la mise en relation des hommes. Ce lien social serait aussi fondé sur la réciprocité. Par le travail, l'être humain serait utile à la société et la société aurait besoin de l'être humain.
- Il exprimerait notre humanité, notre condition d'êtres finis, de créateurs de valeurs, d'êtres sociaux. Par conséquent il serait notre essence et notre fondement. Essentiellement parce qu'il structure notre rapport au monde, nos rapports sociaux, il serait le rapport social fondamental.

En résumé, "le travail est donc ce qui exprime au plus haut point notre humanité".[37]

Il est faux de penser que le travail est un invariant de la nature humaine, en tout temps et en tout lieu. Le lien social peut s'élaborer dans le travail, mais aussi sous d'autres formes. Ainsi, existent des sociétés tribales ne connaissant pas la notion de travail et où pourtant s'affirme un très puissant lien social. Dans ces sociétés, ce n'est pas le travail qui définit le statut et qui détermine le lien social. "Ces sociétés sont structurées par d'autres logiques : elles ont un rapport particulier à l'extériorité (la tradition, la nature, les dieux) qui détermine les règles

[36] MEDA D - Le travail – Aubier , Paris , 1995
[37] idem - p18.

sociales et rend celles-ci suffisamment "fortes" pour tenir ensemble la société. Elles n'ont pas besoin d'autres types de régulation"[38].

2.2 - L'invention du travail

Dans la civilisation grecque, le travail était avilissant car il possédait une finalité en dehors de lui-même et non pour lui-même. Pour être véritablement libre, il fallait se détacher de la nécessité de travailler, d'où l'usage des esclaves, qui n'étant pas considérés comme des êtres humains pouvaient être réduits à des tâches de pure nécessité. L'homme étant considéré comme un animal rationnel, sa tâche était de développer sa raison qui le fait homme et qui le rend semblable aux dieux.

"Á la fin du Moyen Âge, pas plus qu'en Grèce le travail n'est conçu comme une activité unique englobant tous les métiers, créatrice d'artifice et de valeur sociale"[39]. Bien que le travail ait été valorisé pendant le Moyen Âge (aux 8e et 9e siècles, par la valorisation de l'effort productif, qui se manifeste en matière agricole, puis dans la promotion scientifique et intellectuelle des techniques ; aux 12e et 13e siècles, par la réduction des métiers illicites et l'assouplissement de la condamnation de l'usure), le travail restait l'activité qui sauvait des plus grands vices et non pas celle destinée à accroître la richesse pour elle-même.

En 1776, Adam Smith publie son livre "Recherches sur les causes de la richesse des nations". L'ordre des choses s'inverse, à la condamnation de la volonté d'enrichissement succède une frénésie d'expériences, de recherches, de théories visant à augmenter les richesses. Le travail humain devient une puissance qui permet de créer de la valeur, source des échanges.

Ce sont les économistes qui ont inventé le concept de travail tel que nous le connaissons aujourd'hui. Ils ont inventé et unifié le terme de travail, c'est-à-dire englobé dans une même catégorie des activités qui jusqu'alors étaient vécues comme "fatigantes". Les économistes proposent une approche conceptuelle du travail. Cette abstraction du travail est nécessaire pour pouvoir mesurer de façon rigoureuse la richesse qu'il permet de produire, et ainsi permettre à l'économie politique de s'élever au rang de science. Le travail est donc un outil

[38] MEDA D - Le travail – Aubier , Paris - p. 36.

[39] idem - p. 58.

conceptuel construit pour mesurer la richesse. Cette volonté de scientificité va conditionner la définition de la richesse qui elle-même conditionnera la définition du travail.

2.3 - Le travail est devenu un moyen au service de la logique capitaliste.

"Le travail n'est pas apparu comme une fin, poursuivie pour elle-même par les individus cherchant à se réaliser"[40], le travail est dès l'origine un moyen :

- C'est un moyen en tant que facteur de production permettant de transformer la matière et d'accroître le capital.
- C'est un moyen permettant d'aménager la nature et ensuite d'harmoniser le monde.

Le travail est aliénant car sa fin se trouve en dehors de lui-même : "Le capitalisme est porté et accompagné par le développement d'une rationalité instrumentale qui, la fin étant fixée, utilise le travail comme un simple moyen pour atteindre ce but […] Le processus de travail est régi, de l'extérieur, par des processus qui n'ont rien à voir avec la libre expression du travailleur"[41].

2.3.1 - La subordination est au cœur du travail salarié.

Le travailleur salarié est subordonné à son employeur. Le travail étant considéré comme une marchandise, il peut faire l'objet d'un négoce. L'achat de travail par l'employeur a pour conséquence la libre disposition de ce qui a été acheté, c'est-à-dire la subordination du salarié.

La jurisprudence définit le contrat de travail comme une convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité, à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place moyennant une rémunération. Le droit collectif ne supprime pas la relation individuelle de subordination, car il n'en reste pas moins que l'employeur reste celui qui embauche, licencie et organise le travail. Dès lors comment concilier la subordination avec l'autonomie et l'épanouissement ? Certains voient dans le travail une avancée qui a permis de délivrer l'homme des anciennes subordinations et de leurs cortèges de hiérarchie et de violence. C'est oublier que le travail est un rapport fondamentalement inégal proche de l'esclavage, à la différence que le maître devait entretenir son esclave alors que le patron verse un salaire nécessaire à l'entretien du travailleur. Aujourd'hui, même si la figure du

[40] MEDA D - Le travail – Aubier, Paris, 1995 - p 141.

[41] idem – pp 142-143

patron est souvent remplacée par des pouvoirs anonymes propriétaires, même si les puissances sociales ne sont plus incarnées, elles n'en deviennent que plus étrangères, plus aliénantes, la totalité du corps social étant désormais prise dans un ensemble de relations que personne ne maîtrise plus. Mais la relation d'aliénation constitutive du travail marchand perdure. Les flux internationaux de production et de consommation se sont substitués au patron ou au contremaître.

2.3.2 - Le travail est un moyen de dominer le monde.

Si au départ le travail était justifié par la nécessité d'augmenter le bien-être, il est justifié à présent, dans une société d'abondance, comme un moyen pour aménager et dominer le monde. Peu à peu du discours de l'abondance, on est progressivement passé au discours de la compétitivité. Désormais, nous devons nous développer pour résister aux autres. La société est devenue une société de travailleurs qui ne savent plus pourquoi ils travaillent. Aussi toute éventuelle libération de cet esclavage apparaît terrible (peur de l'ennui, de la délinquance, de l'individualisme, de la perte d'intérêt et du sens, ...).

Il devient difficile d'imaginer d'autres modes de vie qui ne soient pas liés au travail. Le temps libéré pose problème, car nous ne savons plus ce que signifie la contemplation ou l'action qui portent le principe de leur plaisir en elles-mêmes. Il n'y a plus de rapports au monde qui ne passent pas par la production ou la consommation.

2.4 – Le travail n'est pas le seul fondement du lien social

Le caractère aliénant du travail peut-il disparaître du fait de l'appropriation collective des moyens de production et de la fin du salariat ? Le problème n'est pas seulement la propriété des moyens de production, mais le caractère même du travail aujourd'hui, le fait que l'efficacité productive reste son but, afin d'accroître toujours les richesses. L'abolition du salariat ne suffit pas à rendre le travail autonome. "Certains affirment que le travail reste certes aujourd'hui le lieu de l'aliénation, mais qu'un bouleversement des conditions de son exercice pourrait lui rendre enfin sa nature"[42].

[42] MEDA D - Le travail – Aubier, Paris, 1995 - p 160

Tout se passe comme si le travail avait pris une telle place dans nos sociétés que nous avons décidé qu'il vaut mieux tenter de le rendre épanouissant plutôt que de charger d'autres systèmes de cette fonction. L'argument le plus répandu est que le travail doit rester central parce qu'il permet la satisfaction de tous les besoins et pas seulement des besoins matériels : le travail est le moyen de réaliser tous nos désirs. L'homme est un être de désir dont l'essence est de consommer et tout désir a besoin d'un travail pour se réaliser.

Mais de quel travail s'agit-il ? C'est ici qu'il y a confusion entre le travail au sens large (l'activité) qui peut recouvrir des réalités différentes (écrire un poème, se cultiver, peindre, lire, être citoyen, ...) et ce que nous appelons travail depuis le 18e siècle, qui est d'abord un facteur de production régi par des règles économiques, juridiques, visant à une fin bien déterminée, la production de richesse.

Cette critique ne consiste pas à relativiser le travail mais à attirer l'attention sur le fait que sa place centrale dans la société est récente et qu'elle repose peut-être sur des ambiguïtés. Nous sommes dans une société où il est absolument essentiel de disposer d'un emploi pour vivre normalement. On ne peut pas en conclure pour autant que le travail est le seul moyen de l'épanouissement individuel et le fondement du lien social. Le vrai lien social me semble être de nature politique : nous sommes d'abord liés ensemble par des droits, des devoirs et des institutions politiques et nos sociétés voient la solidarité entre leurs membres fondée sur cette appartenance-là. Par ailleurs, le travail n'est pas la seule manière, pour l'individu, de se réaliser et de mettre le monde en valeur.

2.5 - Le travail est un moyen au service des personnes.

Au concept trop large de travail englobant toutes les activités humaines transformatrices, il me semble préférable de substituer le concept d'activité humaine, qui se divise en plusieurs catégories, dont l'une est le travail.

Le travail est un moyen au service des personnes. Avec lui, trois autres types d'activités sont nécessaires au bon fonctionnement d'un CAT et à l'équilibre de l'ensemble des personnes qui le composent :

- Des activités productives (le travail) permettant l'inscription dans l'échange économique ; elles légitiment l'existence de l'établissement mais ne sont pas uniques.
- Des activités politiques permettant à chacun de participer à la détermination des conditions de la vie en commun ; avec la loi du 2 janvier 2002, cette dimension

correspond à présent à une volonté du législateur. La mise en place du CVS et la participation de l'ensemble des acteurs à la vie de l'établissement en est la traduction la plus concrète.

- Des activités culturelles ou d'approfondissement de soi. La gamme diversifiée de ces activités me semble être le régulateur idéal susceptible d'apaiser les tensions inhérentes au fonctionnement d'un établissement. Ce sont les activités de premier et de second type qui mobilisent les personnes sur une autre dynamique que la production et qui ouvrent de façon différenciée à la relation aux autres et au monde.
- Des activités amicales avec les personnes fréquentant l'établissement ; mais aussi des activités familiales, amoureuses, avec les proches car les personnes existent aussi en dehors de leur lieu de travail.

Cette approche de l'activité est réellement la dynamique dans laquelle je souhaite inscrire l'établissement que je dirige. Le travail en CAT ne peut pas être envisagé comme un lien de subordination afin de produire de la richesse. Ce qui est la source du fonctionnement du CAT et qui à mon sens légitime son fonctionnement, ce n'est pas le travail, mais les relations qui se construisent autour de l'activité travail. Je souhaite que chacun des moniteurs utilise l'activité de production comme un moyen de valorisation des personnes afin de leur permettre de se constituer une identité professionnelle, de se construire en tant que sujet.

2.6 - Construction de l'identité des travailleurs en CAT.

Le défi auquel sont confrontés les CAT est bien celui-ci, au-delà du travail comme vecteur d'un statut économique, il s'agit de permettre aux personnes handicapées de se construire une identité qui ne soit pas réduite à l'image du "travailleur/consommateur". Les sciences sociales peuvent nous aider à relever ce défi en s'inspirant des résultats des recherches sur les dynamiques sociales de l'identification des salariés à leur travail. Je pense ici aux travaux de Renaud Sainsaulieu sur l'identité au travail. Psychologue de formation, Renaud Sainsaulieu (décédé en 2002) s'était rapidement intéressé à la sociologie. Il publie en 1977, son premier ouvrage fondamental : "L'identité au travail"[43], qui donnera naissance à un véritable courant de pensée. Alors que la sociologie marxiste analysait l'entreprise comme un lieu de lutte des classes et que Michel Crozier avait mis l'accent sur les enjeux de pouvoir qui s'exercent dans les organisations, Renaud Sainsaulieu a été le premier à montrer que l'entreprise est aussi un lieu où peut se construire l'identité des personnes.

[43] L'identité au travail – Renaud Sainsaulieu – presses de science po 1993 (1er édition 1977)

On peut reconstituer trois modalités principales d'accès à la reconnaissance de soi et des autres dans l'expérience du travail que peuvent connaître les personnes qui travaillent dans un établissement de travail protégé : l'appartenance, la réalisation d'œuvre et l'inscription dans une trajectoire.

2.6.1 - L'appartenance.

La première forme d'identité collective est celle de "l'appartenance" à la maison, à l'entreprise, à l'établissement. La fierté annoncée relève ici de l'image collective, on se dit "Volvo", "Renault", "Danone",... Longtemps illustrée par l'esprit maison, cette identité collective d'appartenance tend de nos jours à resurgir avec l'insécurité de l'emploi. Á la limite, peu importe le grade ou la durée du travail, il faut pouvoir dire que l'on est chez "un tel" et si possible, s'affirmer par la qualité de son entreprise, son dynamisme, sa rapidité de croissance. Ceux qui ont perdu un emploi savent bien toute l'importance de cette identification, car ils ne peuvent plus dire qu'ils sont "quelque part ". L'individu se définit, ici, par l'identification à une sorte de communauté d'appartenance, fortement intégratrice pour ses membres. Je suis très attaché à cette dimension de l'appartenance à l'établissement et j'essaie de la susciter auprès des personnes de multiples façons.

La tenue des équipes espaces verts illustre cette volonté de développer ce sentiment d'appartenance. Á l'origine, le CAT ne prenait pas en charge les vêtements de travail. Les équipes sur le terrain étaient habillées de bric et broc et l'image de l'établissement sur les chantiers était déplorable. La décision d'adopter une tenue identique pour les travailleurs et les moniteurs, avec l'écusson de l'établissement sur la veste, a développé le sentiment d'appartenance au CAT. Une des réflexions des travailleurs a été : "Maintenant nous sommes comme les jardiniers de la ville".

Ce sentiment d'appartenance a été aussi l'un des éléments qui a permis de réguler en partie l'absentéisme. Les travailleurs en espaces verts ont conscience que leur travail s'inscrit dans un tout et que l'équipe a besoin de chacun pour effectuer l'ensemble des travaux à réaliser.

2.6.2 - La réalisation d'une œuvre.

Une seconde modalité identitaire repose sur la réalisation d'une "œuvre" individuelle ou collective. L'individu est ici socialement désigné et reconnu par le résultat de son action

créatrice en entreprise. De nos jours, la construction d'une turbine, une campagne de marketing réussie, une réorganisation achevée, un programme de formation pour adulte, une recherche aboutie et la réussite d'un grand chantier, représentent autant d'oeuvres qui désignent le plus souvent des professionnels reconnus pour leurs compétences et la valeur de leurs performances. On retrouve, certes, les archétypes de l'ébéniste, de l'imprimeur, de l'architecte, du médecin... tous porteurs à leur manière d'un métier dans les mains, mais cette fois-ci mis en oeuvre au sein même de la vie en entreprise. Le développement et la valorisation des savoir-faire des travailleurs est un élément important de l'action des moniteurs d'ateliers

Un des objectifs fixés à l'équipe des moniteurs est de mettre en place une réunion technique avec les travailleurs avant de commencer une production en atelier. Sur des nouveaux produits certains travailleurs arrivent à remobiliser des acquis antérieurs pour porter un regard critique sur les propositions d'organisation du moniteur d'atelier.

Lors de l'accueil de nouvelles personnes nous favorisons les binômes de travailleurs et les situations de parrainage. Les travailleurs se trouvent en situation de dispenser un savoir-faire à leur pair. De même, lors de la visite de l'établissement par un client, ce sont les travailleurs qui proposent la visite et expliquent le fonctionnement des ateliers.

2.6.3 - L'inscription dans une trajectoire.

La troisième expérience identitaire correspond à une réalité sans doute plus intime, celle de la " trajectoire ". La définition de l'individu porte ici moins sur ce que l'on fait "dans la vie ", que sur ce que l'on fait "de sa vie ". On s'identifie à un parcours passé et à venir, en matière de promotion hiérarchique, mais peut-être surtout maintenant en termes de mobilité géographique ou fonctionnelle.

Pour les CAT, l'idée qui vient immédiatement à l'esprit lorsqu'on parle de trajectoire est le travail en milieu ordinaire. Même si le projet de placement en milieu ordinaire est toujours présent, je pense qu'il est possible de mettre en place des trajectoires à l'intérieur de l'établissement. Un des premiers éléments que j'ai essayé de proposer à l'équipe et aux travailleurs c'est la possibilité de changer de poste de production. Lors de ma prise de fonction certains travailleurs accomplissaient le même geste à la même place depuis

plusieurs années. L'acquisition de nouveaux gestes, d'un nouveau métier s'est construit en interne en favorisant le changement d'atelier chaque fois que cela était possible et en externe par le développement du portefeuille clientèle et de l'opportunité de réaliser de nouveaux travaux comme le montage de faisceaux électriques ou bien encore l'assemblage de bijoux.

2.7 - Evolution suscitée par la loi du 2 janvier 2002.

2.7.1 - La loi moyen de l'action.

Cette réflexion globale sur la personne, le travail, la construction de l'identité pour être complète ne doit pas être exclu du contexte légal. Il est important de fonder notre démarche sur une éthique qui intègre la loi comme un moyen de l'action dans le sens où elle vient l'éclairer et lui donner un espace dans lequel elle peut se développer. Á ce titre, la loi du 2 janvier 2002 incite les établissements en général et les CAT en particulier à réfléchir à un nouveau modèle d'organisation autour d'une triple dynamique :

- La reconnaissance identitaire : les droits de la personne.
- L'ouverture aux trajectoires personnelles de mobilité : l'élaboration d'un projet personnel en collaboration avec les professionnels de l'établissement.
- La réalisation d'accords entre acteurs partenaires d'une véritable élaboration collective du projet d'établissement par le biais notamment du Conseil à la Vie Sociale.

On retrouve à travers cette triple dynamique les éléments qui participent de la construction identitaire des personnes. La fonction socialisante du CAT, toujours ancrée sur l'accompagnement par le travail, doit composer de plus en plus avec des dynamiques d'orientation personnelles et sociales qui débordent des limites de l'organisation traditionnelle. Les CAT deviennent perméables aux divers contextes d'environnement familiaux, associatifs, citoyens et éducatifs de leurs travailleurs. L'identité se construit dans et hors de l'établissement. Le travailleur handicapé prend la figure sociale d'un sujet, acteur de son projet de vie. Il appartient aux équipes de professionnels de vouloir et savoir les accompagner sur ce chemin.

L'article 3 de la loi du 2 janvier 2002 peut nous apporter un éclairage sur la manière de mener cette action : "L'action sociale et médico-sociale est conduite dans le respect de l'égale dignité de tous les êtres humains avec l'objectif de répondre de façon adapté aux besoins de chacun d'entre eux et en leur garantissant un accès équitable sur l'ensemble du territoire. Le législateur a fait le choix du terme “équité”, là où le député communiste Patrice Carvalho préférait le mot “égalité”.[44]

Ce n'est pas pour éviter simplement la répétition d'un même adjectif que cet article mentionne “l'égale dignité” et “un accès équitable sur l'ensemble du territoire” aux dispositifs d'aide. Il s'agit de deux niveaux, celui des valeurs et celui de la prise en compte des réalités sociales avec lesquelles il faut composer. "Le législateur a préféré la notion d'équité à celle d'égalité. Auteur d'un ouvrage très discuté, *Théorie de la justice,* John Rawls[45] emploie aussi le concept d'équité, plutôt que celui d'égalité, en expliquant que l'équité prend acte d'inégalités fondamentales entre les individus dans une société libérale. […] Nous sommes là sur un registre de justice distributive, qui tranche avec la référence à l'égalité dans la tradition républicaine."[46]

Si notre action se réfère à des valeurs, tels que la liberté, la justice, les Droits de l'Homme, devons-nous les respecter de manière absolue et ne rien céder sur ces valeurs, quitte à heurter les intérêts de la collectivité et aménager des exceptions avec le danger qu'elles ne deviennent la règle ? Ou bien considérer que les réalités sociales sont incontournables et que la protection de tous passe par la réduction des droits de quelques-uns. Ce sont là deux conceptions morales avec de fortes implications politiques et sociales, qui s'opposent.

L'articulation entre le juste et le bien, entre la fin et les moyens, est souvent très difficile. Lorsqu'elle est posée à des individus sous la forme d'un cas de conscience, elle alimente, par définition, une réflexion éthique qui ne se réduit pas à la découverte d'une solution idéale. Ces deux conceptions ont chacune leurs limites.

Une solution peut être envisagée sur la base des réflexions de John Rawls. Il pose que la société est d'abord une société dont les membres jouissent pleinement et également d'un ensemble de libertés fondamentales. Elle est ensuite une société d'où est bannie toute forme

---

[44] BAUDURET J.F. ; JAEGER M. – Rénover l'action sociale et médico-sociale – Dunod, Paris, 2002 – p 75

[45] Philosophe américain (1921 - 2002). Depuis la publication de Théorie de la justice, en 1971, il est considéré comme l'un des principaux penseurs politiques de son temps.

[46] BAUDURET J.F. ; JAEGER M. – Rénover l'action sociale et médico-sociale – Dunod, Paris, 2002 - pp 75-76

de discrimination : dans les limites imposées par les libertés fondamentales, tout doit être fait pour que seuls les talents innés puissent légitimement affecter les possibilités d'accès aux diverses positions sociales. Enfin, si dans une société juste il peut y avoir des inégalités socio-économiques, c'est seulement à la condition qu'elles permettent, à ceux qui occupent les positions sociales les moins avantagées, d'accéder durablement à des avantages socio-économiques plus importants. La justice, en d'autres termes, ne consiste pas à gonfler autant que possible la somme des avantages socio-économiques ni à égaliser la répartition des biens. La justice vise à accroître la part la plus petite afin de la rendre pérenne. Les principes de justice ne sont pas donnés en soi ; ils sont acquis par une démarche procédurale, un contrat.

Une approche possible est de distinguer la part négociable de la part qui ne l'est pas, tout en justifiant les choix posés. En nommant ce sur quoi les personnes handicapées n'ont pas de prise, l'équipe éducative permet à chaque travailleur de distinguer son espace de liberté et d'accepter sa différence avec l'autre. Á cette condition la loi pourra être vécue comme un moyen d'expression de la liberté de chacun et non comme une contrainte, comme un principe d'équité et non d'égalité à tout prix. Les établissements sont des lieux de socialisation parmi d'autres, il est intéressant d'envisager leur organisation comme un lieu d'expérimentation sociale et d'apprentissage pour chacun de l'exercice de sa citoyenneté.

La contractualisation de l'accueil des travailleurs permet d'élaborer le cadre qui garantit l'équité de l'accompagnement et le respect de la personne. Nous l'avons vu plus haut dans ce mémoire, la conception du handicap est relative et elle a fortement évolué ces dernières années. Ce contrat (à ce jour en phase d'élaboration sur le CAT L'atelier) qui garantit les droits et les devoirs de la personne au sein de l'établissement devra être issu d'une réflexion de l'équipe sur la façon d'envisager sa pratique professionnelle. Ce contrat sera la traduction de notre approche déontologique de l'accompagnement des personnes handicapées.

2.7.2 - L'évaluation garantit la qualité de l'action.

L'article 22 de la loi du 2 janvier 2002 précise aussi que "les établissements et services […] procèdent à l'évaluation de leur activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent …"[47]
En imposant l'évaluation, le législateur vient à bon escient interroger les finalités, les objectifs et les pratiques professionnelles des établissements.

[47] BAUDURET J.F. ; JAEGER M. – Rénover l'action sociale et médico-sociale – Dunod, Paris, 2002 - p 158

Cette évaluation peut être un strict outil quantitatif mais elle peut aussi constituer un outil de valorisation des services et fournir des points de repères pour l'évolution de la qualité de l'action. Les professionnels du secteur médico-social ont longtemps été convaincus qu'il était impossible d'objectiver la qualité des structures sanitaires, la complexité du travail humain interdisant les simplifications évaluatives. Or, l'évaluation de la pratique professionnelle donne des repères concrets à l'équipe qui peut ainsi "passer d'une logique d'usager objet à une logique d'usager sujet".[48]

Les outils de l'évaluation restent encore à construire au sein du CAT l'Atelier car l'évaluation des activités postule une réflexion non seulement sur leurs organisations et leurs modes de gestion mais aussi sur les éléments qui fondent la qualité de la prise en charge. La construction des moyens de l'évaluation découle de la formalisation de la culture de l'équipe dont une des traductions sera le projet d'établissement. Il est de ma responsabilité de directeur d'établissement d'animer la construction de ces outils.

[48] DUCALET P ; LAFORCADE M - Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales - Seli Arslan, Paris, 2000 - p 78

3EME PARTIE - CONSTRUIRE UNE DEONTOLOGIE DE L'ACCUEIL.

Fort des observations présentées dans le paragraphe "Répercussion du développement sur la qualité de l'accueil" de la première partie de ce mémoire et de l'ensemble des éléments exposés dans la deuxième partie, j'ai initié une dynamique de l'action centrée sur la qualité de l'accompagnement des personnes.

1 - De l'intention à l'action.

1.1 - Diagnostic de la situation initiale.

Dans les semaines qui ont suivi ma prise de fonction il m'est rapidement apparu indispensable d'insuffler une autre dynamique au fonctionnement de la structure. Il était nécessaire d'initier une démarche de changement car il existait une inadéquation entre le fonctionnement de l'établissement et la mission des CAT telle qu'elle est définie par les textes et souhaitée par mon employeur. Je me suis appuyé pour cela sur la conception de la personne et de l'action développée dans ce mémoire et sur une approche systémique du fonctionnement de l'établissement. Á l'inverse de la logique cartésienne qui dissocie et décompose, la logique systémique rassemble et associe. Adopter une approche systémique, c'est mettre en oeuvre une démarche pour étudier un système de façon globale, appréhender ces différents composants en s'intéressant à leurs liaisons et à leurs interactions. C'est aussi chercher à comprendre comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité.

Pour passer de l'intention à l'action il m'a été nécessaire de formaliser ce qui justifiait le changement afin de pouvoir expliciter mes motivations et développer un argumentaire auprès de ma hiérarchie, de mes collaborateurs…et pour moi-même. Je suis allé passer du temps sur les autres CAT de l'association afin de m'imprégner du fonctionnement de ce type d'établissement que je découvrais complètement. Dans le même esprit, et dans le souci de rencontrer les travailleurs de ma structure et de m'imprégner de leur travail, j'ai pris le temps de rester au moins une journée sur chacun des ateliers. J'avais préalablement expliqué à l'équipe l'objet de ma présence sur le terrain et j'avais préparé avec chacun des moniteurs ma venue dans les ateliers. Enfin, j'ai rencontré les salariés de l'établissement afin de me présenter individuellement auprès de chacun d'entre eux, recueillir leur avis sur le

fonctionnement de l'établissement et savoir comment ils envisageaient l'avenir. Á l'issue de cette phase, j'avais une vue d'ensemble, sur le fonctionnement d'un CAT, sur la nature du public accueilli, sur la typologie des professionnels et sur les missions de l'établissement.

Je me suis appuyé sur ces observations factuelles pour percevoir la dynamique et les interactions entre les différents éléments du système. J'ai recensé l'ensemble des acteurs, les ressources disponibles et j'ai repéré les enjeux. J'ai essayé d'inscrire cette analyse dans une description précise de l'environnement. Ce diagnostic s'est construit au fur et à mesure des entretiens que j'ai initiés avec chacun des membres de l'équipe éducative et de mon observation du terrain. Situé à l'articulation entre l'analyse d'une situation donnée et l'intervention sur cette situation en vue de la modifier, ce diagnostic est, à partir d'une vision globale, l'identification des facteurs actifs (positifs ou négatifs) qui conditionnent l'évolution du système décrit et l'anticipation de celui à venir, dans une perspective d'action.

Le premier élément qui permet de comprendre la situation du CAT lors de mon arrivé trouve son origine dans les conditions du départ de mon prédécesseur. Il a été licencié pour faute lourde. Á mon arrivé, l'équipe était désorientée. Les évènements liés au départ du précédent titulaire du poste ont été vécus comme une véritable souffrance, ceci d'autant plus, qu'il n'y a pas eu pour l'équipe de signes avant- coureurs. D'autre part durant ses sept années de présence, mon prédécesseur avait verrouillé la circulation de l'information sur l'établissement : peu d'information sur la vie de l'association, réunion d'équipe bimensuelle par demi groupe, renseignement sur les travailleurs limités au strict nécessaire. Aucune organisation n'était formalisée en terme de priorité de production, de fiche de réalisation de travaux ou bien de fiche technique, etc.

L'établissement était constitué d'entités autonomes, les ateliers. Ils vivaient chacun avec leurs propres règles et leur mode d'organisation. Chaque travailleur avait sa place et ses compétences. L'établissement fonctionnait sur un consensus à minima, les personnes se retrouvaient autour du plus petit commun multiple. Cela permettait de gérer le quotidien mais représentait un obstacle à toute démarche d'innovation ou de gestion de crise. Rentrer dans cette dynamique c'etait affirmer sa différence et donc briser l'équilibre admis par tous. Chaque moniteur afin de pouvoir travailler préservait son territoire. La seule liberté laissée aux travailleurs pour exprimer leur mal être était la violence physique ou verbale. Durant les premiers mois j'ai dû intervenir plusieurs fois par semaine pour réguler "les crises" des travailleurs. La direction précédente avait développé le minimum d'actions nécessaires pour satisfaire à ses obligations. Chacun avait sa place et il était indispensable de la conserver pour conserver l'équilibre global.

Faisons la part des choses, un CAT qui au nom de l'accompagnement social laisserait filer sa production et sa rentabilité perdrait son agrément ; un CAT qui se prendrait pour une PME entrerait dans une spirale de rentabilité à tout prix qui l'éloignerait de sa mission. Mais cette opposition peut faire diversion. Elle peut immobiliser un établissement dans une sorte d'équilibre à minima et figer toute velléité d'évolution. La tension entre les deux pôles, accompagnement social ou entreprise, existera toujours. La question de l'accueil, de l'accompagnement et de l'identité professionnelle des travailleurs m'a permis de déplacer la réflexion sur un autre terrain et de sortir de l'opposition classique entreprise / établissement médico-social.

1.2 - Choix d'une stratégie[49].

La pérennité de l'action à mener était étroitement liée aux réponses que j'allais apporter et aux choix à venir, au regard notamment du nouveau contexte réglementaire qui donnait la priorité aux droits des personnes et qui interrogeait la cohérence des moyens de chaque association. Trois options s'offraient à moi :

- **Inscrire le fonctionnement de l'établissement dans la continuité.** Qu'est ce qui se passe si rien ne change ? En effet, pourquoi modifier, avec tous les risques que cela comporte, un fonctionnement qui à priori satisfaisait l'équipe de professionnel.
- **Etre réactif**. Mesurer les changements à mettre en œuvre au regard de la mission confiée par mon employeur et engendrés par la loi du 2 janvier 2002. Répondre à cette demande afin de remplir ma mission et maintenir le financement de l'établissement.
- **Etre créatif**. S'appuyer non seulement sur la loi, mais aussi sur les ressources internes et externes de l'établissement pour faire évoluer les pratiques professionnelles, pour initier une déontologie de l'accueil sur la base de mes convictions, de la mission confiée par l'employeur, du cadre institutionnel des CAT et du contexte économique.

La troisième option est la dynamique dans laquelle j'essaie d'amener l'établissement que je dirige depuis à présent plus de trois ans. L'enjeu est de dépasser la modélisation érigée en vérité et d'inscrire l'ensemble de l'équipe dans une dynamique de changement avec le souci permanent du sens de l'action, de la qualité du service, tout en s'appuyant sur une éthique

[49] Les éléments exposés dans ce paragraphe sont issus du cours sur la notion de "dirigeance associative" dispensé à Buc Ressource par MM HAERINGER J et TRAVERZAS F.

de la responsabilité de l'ensemble des acteurs comme le propose Blaise Ollivier dans son ouvrage "l'acteur et le sujet" : "…déplacer l'exercice des responsabilités, de la conscience individuelle du décideur vers des lieux de débats où le décideur élabore les modalités de ses choix au contact de ceux qui sont le mieux placés pour en appréhender les effets."[50] Je pars du postulat que les personnes sont intelligentes et que les actes qu'elles posent se justifient toujours dans un contexte donné. Pour conduire le changement il est nécessaire de comprendre et connaître le point de vue de ses collaborateurs et d'être le plus explicite possible sur les choix de gestion et d'orientation de l'établissement.

Cette stratégie de changement s'est organisée autour de quatre axes :

- Mobiliser les compétences de tous les membres de l'équipe afin de créer une culture commune, un système de références partagées.
- Repenser l'organisation interne et les modes de régulation.
- Proposer des espaces de débats où l'avis de chacun puisse être entendu et écouté.
- Renforcer les bonnes pratiques existantes centrées sur l'accompagnement des personnes et valoriser les pratiques éducatives nouvelles afin d'interroger régulièrement l'action et produire de l'intelligence collective.

Le CAT, comme tout système, est composé d'acteurs différents fonctionnant sur des logiques parfois opposées. C'est au directeur de l'établissement d'assurer et d'assumer la fonction de régulation afin d'initier et de maintenir la dynamique de changement et de contourner les résistances générées par ce type de démarche. Diriger comporte trois types d'actions :

- **Problématiser** – produire de l'intelligence collective, partir de situations concrètes et savoir percevoir leurs complexités et les rendre intelligibles à chacun. Le mécontentement a forcément du sens. Cela suppose du temps et une réelle capacité à réaliser des accords.
- **Expérimenter** – croiser des logiques différentes et tenter d'expérimenter des espaces différents de négociation. Il ne s'agit pas de tout maîtriser mais de permettre d'agir.
- **Institutionnaliser** – légitimer les expériences réussies et assurer leur diffusion.

Il est nécessaire de créer un capital confiance autour de la légitimité du directeur d'établissement, par sa compétence mais aussi en créant les conditions d'un espace de médiation et de confrontation entre des logiques d'acteurs différentes.

---

[50] OLLIVIER B - *L'acteur et le sujet* - Paris,Desclée de Brouwer, 1995 – p 49

1.3 - Premières décisions.

Pour matérialiser le changement j'ai initié durant les premiers mois des actions à valeur symboliques : une évolution de la structure du portefeuille clientèle afin de trouver une juste adéquation entre travail et mission d'accompagnement, une modification des horaires de l'établissement et une amélioration du cadre de vie.

1.3.1 – Evolution de la structure du portefeuille clientèle.

Après avoir été la figure de proue du CAT durant ces dernières années, il devenait indispensable pour la section espaces verts, de réfléchir à l'antagonisme induit par un nécessaire développement commercial et les missions d'un CAT. L'enjeu était de taille : donner ou redonner une dimension éducative aux espaces verts, valoriser le travail des moniteurs, diversifier les compétence des travailleurs, sans perdre la confiance des clients acquise au fil des années. Les espaces verts du CAT proposent à présent une dimension humaine à l'investissement des personnes. Le plan de charge annuel est adapté à la capacité de travail de l'établissement et les moniteurs peuvent à nouveau trouver un juste équilibre entre la qualité de l'accompagnement proposé aux personnes et la satisfaction du client. Le portefeuille des clients espaces verts a été réparti en bonne intelligence entre le CAT l'Atelier et deux autres CAT de l'association. De 2001 à 2002 le chiffre d'affaire annuel de la section espaces verts de l'établissement a connu une diminution de 11,4 % de l'activité, soit une baisse de 61 400 € de son chiffre d'affaire.

Á contrario les ateliers de conditionnement ont connu, depuis juin 2001, une diversification de leurs marchés. Afin d'insuffler une dynamique nouvelle et de modifier la relation des personnes au travail, tant auprès des moniteurs d'atelier que des travailleurs, de nouvelles activités sont venues enrichir le panel proposé : plusieurs sociétés de publipostage, une entreprise de fabrication de faisceaux électriques sur mesure, un créateur de bijoux fantaisies, une entreprise de fabrication de vis, etc. Cette diversification a été l'occasion de mener en lien avec l'équipe une réflexion de fond. Tous les nouveaux travaux ont été décomposés en tâches simples avec des gestes facilement assimilables offrant plusieurs niveaux de technicité. Les travailleurs, à travers l'acquisition de nouveaux gestes, ont été valorisés. Á cette occasion les moniteurs d'atelier ont su faire preuve de l'adaptabilité nécessaire à l'intégration de nouvelles contraintes de production. Ils ont su mener à bien l'apprentissage de ces nouveaux gestes aux travailleurs, sans perdre de vue la place de la personne et la dimension éducative de leur action. La démultiplication des activités a permis

d'offrir des postes adaptés à toutes les personnes quel que soit leur degré d'autonomie et de dextérité manuelle.

Par le développement de toutes ces activités le CAT existe à présent dans un tissu commercial diversifié et revendique un réel professionnalisme. Mais comme la majorité des CAT travaillant en sous-traitance, il est exposé aux flux économiques. Il est difficile de disposer d'un planning de travaux à moyen ou long terme car cet établissement, comme toute entité commerciale, est soumis aux aléas du marché.

1.3.2 – Évolution des horaires.

L'évolution des horaires de travail représente la deuxième action symbolique développée sur l'établissement. Le temps de travail quotidien des travailleurs est plus court, six heures au lieu de sept et le volume de travail hebdomadaire est réparti sur cinq jours au lieu de quatre et demi précédemment. Cela permet un rythme de fonctionnement des ateliers mieux adapté aux personnes handicapées. Le temps de travail effectif des travailleurs est de 33 heures par semaine.

La modification des horaires des travailleurs n'aurait pas pu se faire sans une réflexion de l'équipe sur son propre temps de travail et sa répartition. Cette construction collective a permis aux moniteurs de moins appréhender le temps comme une contrainte et d'intégrer dans leurs plannings hebdomadaires des temps de préparation et de bilan. Nous avons déterminé ensemble que le temps de travail d'un moniteur d'atelier devait s'organiser en trois phases :

1. Un temps de préparation
2. Le déroulement de l'action (face à face éducatif en atelier)
3. Un temps d'évaluation tour à tour individuel et collectif.

Les horaires de l'équipe éducative mis en place en janvier 2002 après trois mois de concertation (septembre – décembre 2001) tiennent comptes de ces trois phases. Ils sont organisés sur la base d'un volume de 37 heures 45 minutes par semaine.

- 34 heures de présence auprès des personnes handicapées, dont une heure de permanence repas par personne et par semaine. C'est le temps de présence effectif dans les ateliers pour remplir la mission d'accompagnement tout en organisant la production et son contrôle.

- 30 minutes de planification hebdomadaire par pôle d'activité. Cette réunion technique qui se déroule le jeudi matin pour les ateliers de conditionnement, le vendredi matin pour les espaces verts a pour objectif de faire le bilan de l'activité commerciale de la semaine écoulée et de préparer la semaine suivante (répartition des devis, difficulté de production, plan de charges, état du matériel, etc.).
- 1 heure 15 minutes de temps personnel à répartir sur la semaine en fonction des besoins de chaque moniteur. C'est un temps de préparation des ateliers ou de rédaction des synthèses.
- 1 heure 45 minutes de réunion d'équipe. C'est la réunion hebdomadaire traditionnelle à chaque établissement qui permet d'aborder des réflexions de fond et de discuter des synthèses des travailleurs

Dans le cadre de la régulation du volume de travail sur l'année les salariés disposent de seize jours de RTT par an. Ces journées sont à la disposition des salariés selon les modalités suivantes :

- Un seul moniteur absent par pôle d'activité (intérieur/extérieur), sauf congé annuel.
- Planification des absences réalisées tout les trimestres.

1.3.3 - Amélioration du cadre de vie.

L'évolution du cadre de vie et la création de lieux d'échanges ont rythmé la vie de l'établissement durant ces trois dernières années. Ces améliorations, par petites touches, modifient le regard des personnes sur leur espace de travail.

L'entrée principale de l'établissement bénéficie d'un espace paysager entretenu régulièrement par les travailleurs du CAT. Cette réalisation des équipes espaces verts est la première phase d'un plan d'amélioration global des extérieurs qui a permis la création d'un jardin d'application en contrebas des bureaux du service comptable. Dans le même esprit l'intérieur du CAT a connu des transformations : rafraîchissement des peintures du rez-de-jardin et de l'ensemble des ateliers, création d'une salle de repos à destination des travailleurs, mise à disposition d'une salle dédiée à l'équipe éducative, un nouveau vestiaire, du mobilier neuf, la mise en place d'un self, autant d'éléments qui visent à offrir un cadre de travail plus convivial.

Ces changements matériels ne sont pas neutres. Ils induisent un nouveau regard de la part des travailleurs sur leur établissement, une nouvelle relation à l'espace. La salle à manger

n'est plus la continuité des ateliers. Cet espace devient un lieu partagé par tous. Le temps de restauration devient un moment de plaisir et de rencontre proche de l'ambiance d'une cafétéria d'entreprise. C'est pour le CAT un moyen différent de répondre à sa mission de socialisation et d'autonomie des personnes.

La modification de la structure du portefeuille clientèle, la réflexion sur l'organisation du temps de travail, les améliorations de l'espace de travail m'ont permis de poser le cadre de l'action quotidienne auprès de l'ensemble de l'équipe éducative. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises organisations. Il existe toujours un écart entre ce qui est voulu et la réalité des faits. La bonne organisation n'est pas celle qui est formellement stabilisé mais celle qui est en perpétuelle évolution sur la manière de coopérer. Il faut pouvoir accepter les incertitudes et travailler à l'intégration du changement.

2 - Nouvelle définition de l'action du CAT l'Atelier.

2.1 - Mise en place de lieu de débat et de confrontation.

Ces premières décisions ont entraîné un certain nombre de résistances de la part de l'équipe qui ne disposait pas d'une culture du débat et de la réflexion collective. Elle était rarement réunie en séance plénière. Les réunions se déroulaient tous les quinze jours par demi groupe et donnaient droit à des heures de récupération car elles n'étaient pas comptabilisées dans l'horaire hebdomadaire de travail. C'est donc moins l'absence de moyens intellectuels et techniques qui a fait obstacle à la transformation que la manière de penser et d'agir et l'énorme poids des traditions et des habitudes.

Le risque était de placer les débats sur le mode de l'affrontement, or je ne souhaitais pas rentrer dans ce jeu là. "Il existe un autre jeu. Les Anglo-Saxons disposent du mot "play" distinct du mot "game", pour le différencier. Tandis que le "game" peut prendre le sens d'une mise à mort, d'un abattage, "le play" est toujours un "fair play", car le plaisir qui le caractérise est d'apprécier la valeur, le talent du partenaire, et de trouver à travers la reconnaissance de l'autre, la confrontation de soi-même".[51] J'ai alors proposé de structurer différents espaces de débats de façon à ce que la parole de chacun soit entendue, écoutée et valorisée.

[51] OLLIVIER B - *L'acteur et le sujet* - Paris, Desclée de Brouwer, 1995 – p125

Une réunion institutionnelle une fois par semaine qui réunit l'ensemble des salariés de l'établissement. Cette réunion s'organise autour de trois thèmes :

- Fonctionnement de l'établissement : généralement les informations pratiques.
- Synthèses des travailleurs.
- Débats sur des sujets en lien avec notre pratique professionnelle (modalité de l'accueil de personnes déficientes psychiques) ou sur des décisions engageant l'ensemble de l'établissement (mise en place des délégués des travailleurs).

Chaque réunion débute par la lecture du cahier de réunion afin d'inscrire la réflexion de l'équipe dans la continuité, de valider les décisions prises et d'informer les personnes absentes des derniers débats.

Une réunion technique par type d'atelier (espaces verts / sous-traitance) dont les objectifs sont l'organisation, le contrôle et le suivi de la production. Elle permet de poser le bilan des travaux en cours et d'organiser la semaine à venir.

Le conseil de direction réunit une fois par semaine autour du directeur d'établissement, le chef d'atelier, l'assistante de direction, le moniteur principal espaces verts et l'animateur de formation. Cette instance permet de réguler le fonctionnement de l'établissement et de discuter de l'équilibre toujours fragile entre l'accompagnement des personnes et les impératifs de production. C'est aussi un temps d'échanges prospectifs sur les orientations éducatives et commerciales du CAT. Enfin c'est un lieu de décision et d'arbitrage sur l'ensemble des dossiers liés au fonctionnement de l'établissement.

Le groupe de pilotage dont la mission est de conseiller le directeur dans l'accompagnement de la démarche de changement et l'évolution des pratiques professionnelles. Il permet de réfléchir sur ce que nous faisons, d'interroger régulièrement l'action et de produire de l'intelligence collective. L'établissement est composé d'acteurs différents qui fonctionnent sur des logiques parfois opposées. Le groupe de pilotage est le reflet de ces différences. Il participe à la coordination des actions de l'équipe. Il est constitué :

- du directeur d'établissement
- de l'animateur de formation
- de deux membres de l'équipe éducative.
- d'un membre de la direction qualité de l'association.

Il se réunit au moins deux fois par trimestre. Un compte rendu écrit est proposé à l'équipe éducative le premier lundi qui suit sa réunion. Le groupe de pilotage poursuit les objectifs suivants :

- Conseil et proposition auprès du directeur d'établissement sur la dimension éducative de la vie du CAT qui regroupe d'une part les modalités d'accueil et d'accompagnement des travailleurs et les pratiques professionnelles qui y sont liées et d'autre part l'organisation interne, les procédures de travail qui sont le reflet de ces modalités d'accompagnement.
- Proposition et conseil pour l'élaboration d'un dispositif de formation continue en direction de l'équipe éducative
- Suivi et valorisation de l'action des groupes de travail.
    - Présentation des conclusions de chaque réflexion ou groupe de pilotage
    - Elaboration et/ou validation des moyens de diffusion au sein de l'équipe

Ce groupe est aussi le lieu de la formalisation de l'évaluation de la qualité de l'action souhaitée par la loi du 2 janvier 2002.

Des groupes de travail. Durant ces trois dernières années, sur la base d'initiatives individuelles, sur proposition du groupe de pilotage ou de la direction de l'établissement des groupes de travail se sont constitués et ont produit de la réflexion et des outils mis au service de l'équipe :

- Visuel pour transmettre des savoirs aux travailleurs.
- Modalités de constitution des équipes de travailleurs pour les ateliers de production.
- Mise en place d'un livret d'accueil.
- Référentiel d'observation des travailleurs.

Une "réunion formation" trimestrielle. Sur la base des propositions du groupe de pilotage et dans le cadre du dispositif de formation continue, l'ensemble de l'équipe se retrouve une journée complète autour d'un thème donné. Ces journées de formation trimestrielle sont des espaces de respiration durant lequel le personnel peut échanger sur sa pratique professionnelle. Les sujets abordés durant l'année scolaire 2003/2004 sont :

- Rôle formateur du moniteur d'atelier.
- Geste et posture pour une meilleure qualité du travail.
- Mise en place du règlement de fonctionnement.

Les deux premiers thèmes ont été préparés et animés par des membres de l'équipe qui avaient suivi des formations à l'extérieur de l'établissement. Le troisième thème s'est inscrit dans une réflexion plus globale menée à l'échelle de l'association.

Un séminaire annuel, qui réunit l'ensemble des salariés du CAT, organisé à l'extérieur de l'établissement pour poser un bilan de l'année écoulée et se projeter sur l'année à venir.

L'entretien annuel d'évaluation, initié dès ma prise de fonction par la rencontre individuelle de chacun de mes collaborateurs, j'ai renouvelé ce dispositif tous les ans. Cet entretien recouvre trois objectifs :

- Une appréciation de l'efficacité qui mesure l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs annuels fixés avec le salarié lors de l'entretien précédent. Une discussion s'instaure sur l'analyse de cet écart et permet de fixer les objectifs pour l'année à venir.
- Une appréciation de la contribution du salarié au fonctionnement de l'établissement, la façon dont il valorise son savoir-être et ses savoir-faire. C'est la manière de faire et l'état d'esprit plus que le résultat quantitatif qui importe ici.
- Elaborer avec le salarié son projet professionnel en terme de formation et d'évolution à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement.

Cet entretien est aussi le moyen de passer un contrat d'objectif avec chacun de mes collaborateurs sur les conditions de son investissement dans l'établissement. Cette contractualisation permet de poser, pour l'ensemble des membres de l'équipe, le cadre qui garantit la qualité de l'investissement de chacun en essayant de formaliser les termes d'une relation "gagnant/gagnant".

2.2 - La confrontation, source de repères communs.

La formalisation de ces lieux de débats et de décisions a suscité l'envie de parler, de donner son point de vue, de participer au débat collectif :

- La confrontation entre points de vue différents a fait progresser la lucidité du diagnostic. " Car si les cultures créent des clôtures et des clivages, elles créent aussi des passerelles, afin de trouver chez l'autre certains appuis pour sa propre progression."[52]
- La confrontation a apporté des éléments qui ont contribué à constituer ou réparer un climat de confiance. "Car la dynamique de la confrontation dès lors qu'elle choisit de ne pas privilégier la lutte, […] fait appel en chacun aux ressources d'implication personnelle […] et valorise l'engagement qu'il prend pour l'entreprise."[53]

[52] OLLIVIER B - *L'acteur et le sujet* - Paris,Desclée de Brouwer, 1995 – p 149

[53] idem – p 149

- La confrontation a favorisé la créativité du groupe. "C'est cette diminution des défenses et des peurs qui libère des énergies pour entreprendre et oser"[54]

Durant ces trois dernières années, à plusieurs reprises les confrontations au sein de l'équipe ont été virulentes. La confiance et la cohésion existante au sein du conseil de direction m'ont permis de gérer les situations de tension en lien étroit avec mes collaborateurs directs. Plusieurs points ont été source de tensions :

- Les notion de cohérence et d'exemplarité : Il est difficile de reprocher aux travailleurs des espaces verts de ne pas être en tenue à l'heure si les moniteurs d'atelier ne respectent pas les horaires.
- Les sanctions : le passage par une procédure disciplinaire (avertissement, renvoi) ne peut pas être le seul mode de régulation des tensions avec les travailleurs.
- Les équipes de travail des ateliers : la constitution des équipes de travail ne peut pas se faire sur le seul critère des besoins de main d'œuvre des moniteurs.

Les freins à la mise en place de la dynamique de changement ont été réels. L'opposition de certains membres de l'équipe éducative s'est aussi manifestée par des comportements fautifs qui ont donné lieu à des sanctions disciplinaires. La gestion de ces dossiers, en concertation avec la DRH de l'association, n'a jamais remis en cause l'évolution de la démarche de changement.

Á l'issue de ces trois années de direction je pense que la réflexion, les débats menés au sein des espaces de confrontation ont obligé chacun des acteurs de l'établissement à échanger sur sa façon de concevoir son métier, la relation aux personnes, les droits et devoirs de chacun, etc. Sur cette base de co-élaboration et de co-construction d'une culture d'équipe, s'est construite peu à peu, une déontologie de l'accueil.

2.3 - L'activité de production vecteur de l'accompagnement des personnes

Au fur et à mesure des débats et de l'expérimentation de chaque moniteur, l'organisation de l'établissement dans ses différentes dimensions s'est construite autour de l'activité de production.

[54] idem – p 150

2.3.1 - Donner des repères de temps et d'espace.

L'accueil quotidien des travailleurs doit permettre aux personnes de maîtriser l'espace et le temps dans lesquels elles évoluent de façon à :

- Les rassurer.
- Leur offrir la possibilité de construire une image positive d'elle-même.
- Leur permettre de rentrer en relation avec leurs collègues et l'équipe éducative.
- Comprendre et accepter les règles de fonctionnement de l'établissement.
- Leur donner les moyens d'être plus autonomes.

Le travail dans un CAT n'est pas une fin en soi mais le moyen de l'accompagnement des personnes. Cependant, si la mise au travail échoue, si le support à l'action éducative ne peut pas se mettre en place, l'accompagnement devient difficile.

Accueillir quelqu'un c'est aussi la manière de le recevoir, de se comporter avec lui quand il arrive. Les travailleurs étaient un peu perdus lors de leur arrivée sur le CAT, or l'accueil des nouveaux travailleurs est un élément important de la constitution des repères. Il était important de pallier à ce dysfonctionnement.

Un groupe de travail s'est réuni et a formalisé les modalités de l'accueil des travailleurs. L'annexe 3 de ce mémoire présente le dispositif qui fonctionne à ce jour.

2.3.2 - Mobiliser la motivation des travailleurs.

L'activité de production étant le vecteur principal de l'accompagnement des personnes, je me suis interrogé sur la notion de motivation : comment l'envie de participer, de s'investir dans l'activité de l'atelier se met-elle en place ?

Susciter la motivation reste une préoccupation centrale pour tous ceux qui gèrent des activités humaines. Le concept de motivation est mal défini, il est souvent perçu comme une qualité individuelle alors que l'observation montre bien que chacun de nous est motivé à faire des efforts uniquement pour un nombre limité d'activités. La motivation n'est pas un état permanent, c'est un processus qui met en relation la personne et l'environnement dans lequel elle se trouve. Mais il faut que le contexte offre des stimulants pour que naisse la motivation.

La dynamique de la motivation est propre à chaque individu. La motivation est un processus qui implique l'intention et l'action, l'individu et la situation et qui se poursuit dans le temps. Pour rendre compte de cet aspect il faut introduire la notion d'effort, c'est-à-dire ce qui fait passer de l'intention à l'action. On peut alors dire que la motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à que l'objectif soit atteint. Le moniteur d'atelier peut difficilement agir directement sur la personne, si ce n'est la contraindre. Par contre il peut proposer un environnement, une organisation de son atelier, qui facilite la prise d'initiative, l'autonomie et l'envie de faire. Un moniteur d'atelier doit être capable d'observer par exemple, si une personne reproduit un geste, un comportement, une attitude, par mimétisme pour répondre à une consigne, ou bien si la personne non seulement comprend ce qu'elle fait, mais en plus, est capable d'inscrire son action dans un contexte. La capacité d'une personne à retenir un acte est étroitement liée au plaisir qu'elle connaîtra à poser cet acte, à sa motivation, c'est-à-dire à l'action des forces, conscientes ou inconscientes, qui détermineront son comportement.

La motivation est fonction de l'image de soi. En effet, aucun travailleur n'est prêt à faire des efforts sans avoir la conviction qu'il est capable de réussir. L'appréciation des compétences des travailleurs par les moniteurs d'atelier revêt ici toute son importance. Elle est porteuse de motivation, ou de démotivation.

Ainsi à travers son activité de production, la personne construit son identité par la possibilité qui lui est offerte de se singulariser, d'exister différente des autres par opposition ou différenciation. C'est l'expérience de la personne, c'est-à-dire ce qu'elle a appris seule ou grâce à quelqu'un d'autre qui peu à peu va contribuer, entre autre chose, à construire son savoir-faire mais aussi sa personnalité et lui permettre de construire son identité. Le plus important, ce n'est pas tant la quantité produite, c'est l'image que la personne, à travers l'action de production, développe d'elle-même, de ses compétences et de sa capacité à faire.

2.3.3 - Garantir la qualité de la production.

Cette approche de l'activité de production est à mon sens la meilleure garantie de la qualité du travail auprès de l'ensemble des clients du CAT, car le travailleur devient acteur du processus de fabrication. Je vous propose d'illustrer cette approche par un exemple. Un des moyens de valoriser le savoir-faire des travailleurs et d'enrichir le champ de leurs interventions, a été de les impliquer dans le contrôle de la production.

Ce choix imposé par la direction de l'établissement a engendré quelques réticences de la part des moniteurs d'ateliers qui doutaient de la capacité des personnes à remplir cette fonction. Après quelques essais sur des travaux maîtrisés par les moniteurs et les travailleurs et une re-vérification systématique du travail de contrôle des travailleurs par les moniteurs, cette pratique peu à peu s'est généralisée. Le contrôle qualité est à présent limité à des prélèvements aléatoires en fin de chaîne de production, effectués par les moniteurs. Sur ces deux dernières années les défauts de qualité ont été générés pour 95 % d'entre eux par une mauvaise définition du cahier des charges ou une incompréhension de la commande du client lors de la signature du devis.

La qualité de travail des ateliers est en constante amélioration. Ceci tend à démontrer que la prise en compte de la personne dans un atelier, le fait de considérer son potentiel et de la valoriser, augmente sa capacité de travail sur le plan quantitatif et qualitatif.

2.4 - Les moniteurs d'ateliers garants de la qualité de la mission d'accompagnement.

2.4.1 - Missions du moniteur d'atelier.

"Le moniteur d'atelier est responsable de l'encadrement des personnes handicapées dans les activités d'ateliers, il participe aux actions de soutien et d'accompagnement et il est responsable de la production à réaliser, de ses délais et de son contrôle".[55]

L'espace d'autonomie offert par les moniteurs aux travailleurs de leur atelier est à la mesure de celui que leur donne le directeur d'établissement. Pour permettre à l'équipe éducative de s'investir dans son travail il était nécessaire de définir leurs missions, de préciser leurs modes d'intervention et d'expliciter leurs niveaux de responsabilités. Sur la base des observations posées lors de ma prise de fonction, de plusieurs échanges avec les autres directeurs de CAT de l'association et avec la DRH, de la confrontation de ses propositions avec l'équipe dans les différents espaces de débats, j'ai élaboré la définition suivante des missions d'un moniteur d'atelier :

- Entrer en relation, accueillir et accompagner des personnes présentant des déficiences intellectuelles et/ou psychiques.
- Prendre en compte les spécificités de chacun, en proposant notamment une écoute attentive aux personnes.

[55] fiche de poste du moniteur d'atelier - Ccn du 15 mars 1966

- Assurer leur sécurité physique et affective ou plus simplement assurer leur bien être en posant des références collectives et individuelles.
- Organiser et animer un atelier de production :
    - en développant des relations interpersonnelles qui favorisent le respect mutuel et la convivialité, les progrès individuels et collectifs, l'autonomie,
    - en assurant la qualité et la quantité de la production,
    - en associant les travailleurs aux décisions concernant la vie collective de l'atelier et de l'établissement.
- Travailler dans une équipe éducative, être cohérent.
- Savoir se situer dans l'environnement professionnel de l'association et des établissements médico-sociaux

L'action du moniteur d'atelier ne se réduit pas simplement à la mise au travail d'un groupe de personnes handicapées, il propose une organisation de la production adaptée à des travailleurs présentant des niveaux d'incapacité différents. Son action quotidienne se doit d'être structurante. Il donne des limites et définit un espace de travail dans lequel chacun évolue en sécurité. Cet espace doit permettre la construction d'un accompagnement fondé sur un projet individualisé permettant la professionnalisation des personnes. Ce n'est qu'à cette condition que la personnalité et l'identité des personnes s'exprimeront**.**

Le moniteur d'atelier dispose de compétences éducatives et techniques lui permettant d'intervenir selon quatre registres :

- Donner à faire : poser un cadre, assurer la sécurité des personnes, s'assurer des conditions matérielles, définir le temps et l'espace de travail, proposer un ou des objectifs à atteindre, etc.
- Faire faire : expliquer une technique, enseigner un geste, vérifier la compréhension et l'acquisition.
- Faire avec : participer à la réalisation de la production comme tous.
- Laisser faire : permettre aux personnes d'organiser leur espace de travail, le déroulement de l'action, leur offrir la possibilité d'être acteur.

La motivation est le moteur essentiel de cette action. Elle passe, pour le moniteur d'atelier, par le plaisir à accueillir, à former, à transmettre son savoir et ses compétences à d'autres. L'objectif n'est pas de modeler les personnes à son image mais d'assurer leur bien être, leur développement professionnel et leur épanouissement social.

2.4.2 - Présentation d'une situation concrète pour illustrer les missions du moniteur.

Pour illustrer ce qui précède je vous propose la présentation d'un cas pratique travaillé en lien avec le moniteur de l'atelier électronique et proposé en illustration à l'équipe lors de la journée de travail sur le rôle formateur du moniteur d'atelier.
Cette situation vise à expliquer comment dans un atelier se met en place la qualité de l'accompagnement des personnes. Dans cette situation le moniteur propose aux travailleurs d'analyser et de comprendre pourquoi un câble défectueux dès le départ (un conducteur avait été coupé trop court en regard des trois autres) a suivi l'ensemble des étapes du processus de production sans que personne ne signale la non-conformité de celui ci.

La première démarche a été de présenter le câble terminé au groupe et de demander à chacun, tour à tour, ce qu'il voyait. Il est important, avant de commencer, d'expliquer clairement la règle du jeu, à savoir qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, que la parole de chacun doit être respectée. De même, pour éviter les réponses du type " je pense comme untel ", ou bien " ce que je pense a déjà été dit", il est conseillé de donner la parole en priorité aux personnes ayant le plus de difficultés à s'exprimer (élocution ou timidité).

Cette première approche permet de se faire une idée de la perception que chacun a d'un élément sur lequel il a travaillé à un moment donné. On s'aperçoit très rapidement qu'il y a de nombreuses réponses différentes pour un même objet. Certaines réponses portent sur l'aspect du câble, sans tenir compte d'éventuelles malfaçons (un grand câble avec une prise au bout). D''autres réponses portent sur un aspect du travail effectué (un câble dégainé, dénudé, étamé...). En fait, très peu de réponses portaient sur une comparaison de la longueur des conducteurs, aucune sur le fait que ce câble faisait partie d'un ensemble (un câble de grande longueur entrant dans la composition du câble " en Y" N° 2371).

Au début de cette réunion on peut penser que la population que nous accueillons à de grosses difficultés à percevoir un élément comme faisant partie d'un ensemble. Toutes les réponses à la première question ont été écrites au tableau de manière à ce que chacun puisse s'y référer en permanence avant de passer à l'étape suivante. Elle consistait à poser la question de la conformité du produit. Plutôt que de l'aborder sous cet angle précis qui reste quand même abstrait, nous l'avons abordé sous la forme suivante : " Peut-on utiliser ce câble pour continuer la production. Si la réponse est oui, pourquoi ? Si la réponse est non, pourquoi ? "

Lors de la première étape, les réponses restaient évasives ou générales, cette manière plus spécifique de poser la question a donné lieu à des réponses beaucoup plus précises et surtout toutes négatives : " il y a des fils mal étamés ", "le dégainage du câble est trop court ", "il y a un fil trop court ",etc. et tous étaient d'accord, pour dire que ce câble allait poser des problèmes pour l'étape suivante du travail, à savoir la soudure sur un circuit imprimé.
Cela tend à démontrer que les travailleurs présents savaient, ou du moins avaient l'intuition, que le câble était défectueux dès le départ ou dès les premières étapes de la fabrication. Ils le perçoivent mais ne réagissent à aucun moment de la fabrication lorsque le câble défini par eux comme non conforme leur passe entre les mains. Par contre, réunis en équipe autour du même produit, ils sont capables de discuter et d'expliquer pourquoi le câble n'est pas bon, ou plus exactement pourquoi il va poser des problèmes dans la réalisation suivante.

Chaque travailleur reste dans son coin pour faire son travail. Les membres de l'atelier ont tendance à ne raisonner que sur l'immédiateté de ce qu'ils ont à faire et non à ce qu'implique leur travail dans la globalité du produit fini.

Il en va de même lors des formations individuelles, rares sont ceux capables de rassembler ce qu'ils viennent d'apprendre en un tout. Ainsi nous observons qu'une personne ayant appris à couper un fil à la bonne longueur a tendance à se centrer uniquement sur la coupe. Lorsqu'on lui demande pourquoi il est important que la coupe soit régulière et précise, elle se trouve dans l'incapacité de répondre parce qu'elle n'a pas conscience de l'étape qui suit son travail...

L'intérêt de cette discussion en équipe est de permettre à chacun de se rendre compte que lorsque un travail est fini, une autre personne intervient sur celui-ci et qu'une malfaçon le gênera ou l'empêchera de poursuivre le travail. La discussion permet à chacun d'entendre ce que l'autre exprime, ses difficultés rencontrées lors de son travail. Ce n'est plus le moniteur qui explique mais bien un collègue, un pair. Le message passe beaucoup mieux.

Le troisième temps de cette formation a consisté à demander au groupe pourquoi ce câble défectueux avait suivi toutes les étapes de la production sans que rien ne soit signalé. Les réponses à cette question sont les suivantes : " Il n'y a pas eu de contrôle après le dénudage ". "Les personnes n'ont pas réfléchi à ce qu'elles faisaient". "Il aurait fallu réparer le fil". "La personne a des difficultés d'accommodation visuelle". "Il aurait fallu mettre de côté". "Fainéantise, alors on laisse passer". "Il aurait fallu recouper la gaine"

Á aucun moment les personnes n'ont évoqué la notion d'alerte, la nécessité de prévenir que quelque chose n'allait pas. Cette situation risquait de se reproduire et de mettre en péril la qualité de la production. Quand on les amène à comprendre ce dysfonctionnement, les réponses visent à dégager leur responsabilité : "ce n'est pas à moi de le faire, parce que ce n'est pas moi qui ai fait l'erreur". Il y a une réflexion à mener sur la notion de responsabilité. L'activité de production est encore trop perçue comme une "occupation" et non comme une réelle réalisation professionnelle.

Il est donc important de continuer à mettre en place des actions visant à associer les travailleurs à la gestion des commandes, les pousser à être acteurs de l'arrivée de la matière première jusqu'à la livraison du produit fini, en terme d'organisation, de respect de la qualité, des délais, du contrôle, en leur donnant toutes les informations possibles de manière à ce qu'ils donnent un sens au travail qu'ils effectuent.

La dernière question portant sur ce qu'il convient de faire pour que cette situation ne se reproduise pas est encore en suspens, en réflexion...

Cet exemple illustre la relation moniteur/ouvrier que j'essaie de promouvoir. Une relation fondée sur le respect des personnes, la valorisation de leur parole, l'organisation d'un collectif dans lequel chacun trouve sa place et qui est vecteur de socialisation et de formation. Le moniteur d'atelier est celui qui aide le travailleur à se construire en s'appuyant sur son potentiel. Par la mise en relation de la personne avec son environnement, il a un rôle de médiateur. Sa mission n'est pas seulement la transmission d'un savoir, mais l'accompagnement de la personne pour lui permettre de découvrir elle-même les techniques et les aptitudes à mettre en œuvre pour atteindre un objectif. Cette approche a été formalisée sous la forme d'un schéma, présenté en annexe 4 de ce mémoire et réalisé par les moniteurs qui ont animé la journée de travail sur le rôle formateur du moniteur d'atelier.

3 - Déontologie de l'accueil.

Sur la base des valeurs et des repères discutés dans les espaces de confrontation, des écrits produits par les moniteurs et la direction, du travail commun, une culture d'équipe se constitue peu à peu, une déontologie de l'accueil se met en place. Elle concerne les normes et les règles de conduites que l'équipe se donne. "La déontologie ne se limite pas aux systèmes réglementaires les plus achevés, mais existe dès que des règles de conduites sont

progressivement rassemblées dans un ensemble plus ou moins formalisé qui se construit avec un souci de cohérence."[56] Cette dynamique met en œuvre trois dimensions :

- Prendre en compte la parole des personnes.
- Faire le pari de la compétence des travailleurs.
- Professionnaliser le travail des personnes handicapées en lui donnant du sens.

3.1 - Prendre en compte la parole des personnes.

Á l'image de la non prise en compte de la parole des salariés aucune instance d'expression des personnes n'existait lors de mon arrivée sur l'établissement. Dans ce domaine, en lien avec l'équipe, il a fallu expérimenter, tâtonner avant d'arriver à un mode d'expression et de représentation des personnes qui soit cohérent. La prise en compte de la parole des travailleurs a d'abord été institutionnalisée par la direction de l'établissement, par la mise en place d'un groupe de travail qui a débouché sur la création d'un conseil d'établissement. Ainsi, peu à peu cette dimension s'est diffusée dans les ateliers. Le conseil d'établissement, même s'il ne répond pas encore à ce jour au cadre défini par la loi du 2 janvier 2002, est en place depuis plus de deux ans.

Les délégués des travailleurs sont élus par atelier pour une durée d'un an. Le conseil d'établissement, qui n'est pas encore un conseil à la vie sociale, se réunit une fois par mois de septembre à juin. Il donne son avis et fait des propositions sur toutes les questions intéressant le fonctionnement et la vie de l'établissement. La participation des travailleurs à cette instance leur permet de s'exprimer sur tous les sujets qui les concernent : organisation intérieure et vie quotidienne, règlement intérieur, projets de travaux et d'équipement. Les représentants des travailleurs expriment les besoins et les attentes de ceux qu'ils représentent.

Chacune des réunions est préparée au sein des ateliers. Avec l'aide du moniteur, les questions sont recueillies sur un document type présenté dans l'annexe 5 de ce mémoire. Le conseil d'établissement est co-animé par le directeur d'établissement et l'animateur de formation. Les moniteurs d'atelier y participent à tour de rôle. L'ensemble des débats donne lieu à un compte-rendu sur lequel sont clairement mentionnées les décisions prises. Ce compte-rendu est donné à chaque délégué à la fin de la réunion. Il est repris et expliqué par le délégué dans chacun des ateliers. Ce compte-rendu est commenté par le moniteur

[56] supra p 33

d'atelier présent au conseil d'établissement à l'ensemble de ses collègues durant la réunion d'équipe qui suit. Cela permet à chaque moniteur de pouvoir aider le délégué des travailleurs lors de la retransmission des débats à ses collègues. Pour ne pas étaler dans le temps ce dispositif le conseil d'établissement à lieu le vendredi après-midi et le retour en équipe le lundi. La retransmission au sein des ateliers peut être mise en place dès le mardi.

La représentation des travailleurs à l'échelle de l'atelier qui constitue l'espace dans lequel les personnes vivent au quotidien, permet de valoriser leur parole et de donner du sens aux notions de représentation et de délégation. La préparation du conseil d'établissement oblige chaque moniteur à organiser une réunion mensuelle pour parler de la vie de l'établissement, du fonctionnement de l'atelier. Une culture du débat et de la confrontation se met peu à peu en place dans les relations moniteurs/travailleurs. Je remarque aussi que les moniteurs sont plus attentifs aux personnes, leurs observations évoluent. Ils ne s'attachent plus uniquement à la maîtrise d'un geste ou d'une technique, ils sont attentifs désormais au positionnement des personnes dans l'atelier, à leur capacité à coopérer à son fonctionnement.

Cette dynamique est aussi constitutive de l'identité des travailleurs qui en touchant de façon très concrète à l'organisation du CAT passent du statut d'usager d'un service à celui d'acteur de l'établissement auquel ils donnent leur force de travail.

3.2 - Faire le pari de la compétence des travailleurs.

Dans la relation moniteur/ouvrier, certains membres de l'équipe ont saisi l'importance d'apporter toute leur attention à la personne afin de la rendre actrice de son comportement et de son travail. Il s'agit de négocier, proposer et arrêter des objectifs dont le travailleur et le moniteur d'atelier sont co-auteurs de la construction et garants de l'application. Le respect ou non d'un contrat est quelque chose de tangible pour les personnes accueillies car les décisions prises engagent la responsabilité de l'ensemble des partenaires et permettent de repérer les droits et devoirs de chacun. Le contrat, oral ou écrit, sort les contractants d'un rapport de personne à personne. Il permet de dépasser le niveau hiérarchique généré par le positionnement du moniteur dans l'activité de production et propose un tiers médiateur dans la relation. Dans la mesure où la fixation de l'objectif est une construction commune, son degré de réalisation est mesurable en lien avec le travailleur. Ce n'est plus le moniteur qui attend un comportement du travailleur, ce sont deux personnes, deux co-contractants, qui se sont mis d'accord sur un cadre qui offre un espace connu et reconnu à l'activité de production et à l'accompagnement qui en découle. Cela implique la volonté d'expliciter,

d'écouter, de négocier, en prenant en considération d'une part les souhaits, désirs et besoins du travailleur et d'autre part les impératifs de fonctionnement de l'atelier et de l'établissement.

Ce mode d'accompagnement peut induire le désir de faire quelque chose ensemble. Il crée un climat respectueux de la liberté individuelle de chacun et considère les travailleurs comme des personnes capables. Il suscite l'envie d'être acteur. Les moniteurs font le pari de la compétence et de l'aptitude des personnels de leur atelier. L'obstacle, toujours possible, n'est pas perçu comme un facteur d'échec mais comme l'étape surmontable d'un tâtonnement conduisant à la réussite. Il faut instaurer des situations génératrices de réussite. En d'autres termes, le moniteur d'atelier doit tendre à maîtriser les objectifs et les moyens en restant dans la bonne distance avec les travailleurs. Cela nécessite l'écoute et l'observation de celui que l'on accompagne et l'acceptation de l'échange et de la réciprocité entre l'accompagnant et l'accompagné.

Lorsque un moniteur apprend à un travailleur l'utilisation d'une tondeuse à gazon, I doit garder la bonne distance. Trop près de lui par peur de l'accident il l'étouffe et ne l'autorise pas à s'essayer. Le travailleur ne comprendra jamais les modalités de fonctionnement de la tondeuse car la présence du moniteur sera à chaque fois nécessaire. Trop éloigné, il l'insécurise, après des échecs successifs plus ou moins douloureux, le travailleur abandonnera et ne voudra plus utiliser la tondeuse à gazon.

Cette approche personnalisée permet de mieux prendre en compte les cheminements individuels et les différences des personnes tant sur le plan des modes de compréhension, des expériences antérieures, que des réalités socioculturelles. Du point de vue du travailleur, le contrat propose aussi une limite tangible au pouvoir du moniteur. Il donne des repères aux personnes et les rend moins dépendantes des moniteurs, donc plus autonomes. Il s'agit d'une anticipation de résultats, les objectifs à atteindre sur le plan du comportement et de la production sont clairement énoncés.

Ces objectifs peuvent s'inscrire dans une dynamique de projet qui peut permettre à la personne d'imaginer l'avenir et ainsi participer à donner du sens à sa présence dans l'établissement, à son travail. Le projet centre la personne, non sur elle-même, mais sur une réalisation à accomplir. Il exige un accompagnement permanent des moniteurs et de l'ensemble des personnels de l'établissement afin que la réalisation du projet soit génératrice d'apprentissages individuels.

3.3 - Professionnaliser un emploi, c'est lui donner du sens.

En introduisant la dimension du sens de l'action, il a été possible de démontrer que la façon d'envisager la relation au travail au sein d'un atelier participe pleinement à la construction de la personne et à l'aménagement (ou au réaménagement) de sa relation au monde. Cela concourt activement à la mission d'accompagnement des CAT. Professionnaliser un emploi, c'est lui donner du sens et une reconnaissance sociale.

La dynamique du travail que je promeus s'oppose à une logique de l'activité de production qui resterait exclusivement centrée sur des enseignements techniques et les capacités des travailleurs. Cette logique avec pour seul objectif la pérennité économique du CAT est forcément réductrice. Elle vise à transformer la capacité à apprendre (un geste, une technique) en outil de production et à façonner des professionnels "qualifiés" dont le CAT a besoin, en sacrifiant notamment les personnes qui ne peuvent pas répondre à ces exigences. Mon intention n'est pas ici de dénier ou de minimiser l'importance d'une formation technique mais, au contraire, d'en complexifier la démarche en soulignant le fait que la capacité à s'inscrire dans une activité de production n'est pas seulement le fruit d'un apprentissage, aussi qualifiant soit-il. Elle est aussi l'aboutissement d'un long travail de construction de soi à travers lequel la personne cherche à donner sens et cohérence à la place qu'elle occupe ou qu'elle cherche à occuper dans son atelier, dans son environnement.

Ainsi la notion de professionnalisation ne se définit pas simplement comme étant un processus d'accès à un emploi par le biais d'une formation qualifiante appropriée, mais elle se définit aussi comme un processus d'accès à une identité professionnelle à travers laquelle se questionne ou se confirme notre identité sociale et personnelle. Elle consiste à construire au sein du CAT, dans chacun des ateliers, des relations qui devront permettre aux travailleurs de trouver leur place comme acteurs dans un contexte, à partir de la représentation qu'ils se seront fait d'eux-mêmes et de leur rôle. La professionnalisation évoque l'idée d'une construction de la réalité, d'un processus de transformation, à travers lequel le travailleur découvre qu'il est activement engagé dans un atelier de production, reconnu dans un rôle qui lui confère une place et le sentiment d'appartenance à un établissement. Il prend conscience de sa participation au bon fonctionnement du CAT et peut ainsi entrer dans une relation gagnant / gagnant vis vis-à-vis de l'établissement.

Le travail de professionnalisation peut permettre au travailleur de sortir d'une trajectoire marquée par le destin pour entrer dans une histoire, l'histoire d'un projet professionnel où

prennent place sa demande en tant que sujet et son désir de se définir comme acteur véritable de son existence. Ainsi, au-delà des apprentissages techniques, le travail de professionnalisation consistera à changer la représentation que le travailleur se fait de lui-même et de son rapport au travail et à modifier notre propre représentation de notre rapport au travail avec le travailleur.

CONCLUSION

La démarche que j'ai initiée sur cet établissement est loin d'être achevée. Á l'issue de ces trois premières années un certain nombre d'éléments, gages de la qualité de l'évolution du CAT, me semblent acquis. Les moniteurs au fil du temps ont modifié leur regard sur la façon d'envisager leur travail au sein des ateliers.

La qualité du travail accomplit ne se mesure plus uniquement à l'aune de la quantité produite mais aussi à la qualité de l'accompagnement des personnes. Un moniteur d'atelier tirera plus de satisfaction de la diminution de l'absentéisme d'un travailleur, résultat de son action éducative, que du respect du délai de fabrication d'une commande.

Lorsque un délai de fabrication n'est pas respecté les travailleurs sont associés à la réflexion pour remédier au dysfonctionnement. De plus, certains travailleurs sont sollicités pour remplir les fiches de réalisation de travaux qui servent de base à la facturation des clients.

La remarque d'une personne handicapée présente sur l'établissement depuis une dizaine d'année illustre cette évolution : *"Il a fallut que j'attende d'avoir 48 ans pour qu'on me demande mon avis sur mon travail*"

Une déontologie de l'accueil des personnes handicapées est à présent partagée par la majorité des salariés. Cela me permet d'envisager sereinement les chantiers à venir, à savoir :

- **Garantir une place centrale à la personne handicapée dans le dispositif d'accompagnement.** Du début à la fin de la prise en charge il s'agit de décliner de façon pratique l'esprit dans lequel l'établissement définit la place qu'il entend donner à la personne. L'enjeu est ici de trouver un juste équilibre entre la demande des travailleurs, le diagnostic de l'équipe quant aux besoins des personnes, la commande publique et le contexte économique des CAT. Le projet d'établissement est à l'articulation de ces différents ensembles. Sa rédaction est engagée. Elle va mobiliser l'équipe sur les douze mois à venir.
- **Garantir la lisibilité des interventions auprès des personnes handicapées.** L'enjeu est ici de concevoir et de proposer des pratiques d'évaluation en accord avec les valeurs de l'équipe. Il s'agit de proposer des outils permettant une réelle traçabilité du parcours des personnes au sein de l'institution. Un référentiel des compétences

socio-professionnelles rédigé par un groupe de travail est en cours de validation par l'équipe. Ce document sera traduit en langage adapté afin de permettre aux travailleurs de comprendre les éléments sur lesquels les moniteurs d'atelier fondent leurs observations. Il servira de base à l'élaboration des projets individuels.

- **Proposer aux Travailleurs les moyens d'être acteur de la vie de l'établissement.** Une formation est proposée aux délégués des travailleurs afin de leur permettre de remplir leur mission. Ce dispositif qui s'étale sur neuf mois vise d'une part à leur permettre de mieux appréhender la notion de représentation et d'autre part à les former à la prise de parole en groupe.

Ces réalisations à venir s'inscrivent complètement dans la réflexion de ce mémoire centrée sur le respect fondamental qui est dû à la personne. *"Le respect de la dignité s'exerce au cœur de la rencontre avec le travailleur. Le personnel de l'établissement a le souci permanent de la qualité du regard et de la relation personnelle avec chaque travailleur, en veillant plus particulièrement à développer toutes ses potentialités"* (extrait du règlement de fonctionnement du CAT l'Atelier). Ainsi la personne est au centre de nos préoccupations. Le handicap des travailleurs que nous accueillons se traduit par une somme de difficultés, plus ou moins importantes, de compréhension, de communication, de décision. La personne handicapée dans un établissement de travail protégé, dès lors qu'elle bénéficie d'une aide, peut être en mesure d'exprimer ce qu'elle souhaite et ce dont elle a besoin. En un mot, elle peut participer.

Cependant, on peut craindre que la logique du décret n° 2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés à l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles viennent freiner cette dynamique. La logique gestionnaire de ce décret tend à rendre le plus transparent possible les conditions d'exercice de l'activité. Elle ne s'intéresse qu'aux résultats financiers et elle exige qu'ils soient mesurables et quantifiables. L'application de ce décret tend à aligner les modalités de fonctionnement du secteur médico-social sur les principes de l'économie marchande et à organiser le désengagement de l'Etat. Il risque de légitimer à terme l'action des CAT qui seraient tentés par la voie de la rentabilité afin d'améliorer leur productivité et ainsi pallier à la diminution de la dotation globale de financement. Une sélection plus stricte des travailleurs accompagnera obligatoirement ce mouvement et rejettera vers d'autre type d'établissement les personnes présentant les plus bas niveaux. Ce décret semble être en contradiction avec l'esprit de la loi du 2 janvier 2002.

Mais, nous pouvons aussi espérer que la réforme de la loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées vienne renforcer la réflexion sur le statut des travailleurs handicapés afin qu'ils soient considérés comme une alternative à la construction d'un projet professionnel. "…le projet de loi retient trois axes. Le gouvernement souhaite d'abord garantir aux personnes handicapées le libre choix de leur projet de vie grâce à la compensation des conséquences de leur handicap et à un revenu d'existence favorisant une vie autonome digne. Au-delà, il veut permettre une participation effective des personnes handicapées à la vie sociale par l'organisation de la cité autour d'un principe d'accessibilité généralisé tant à l'école, à un emploi, aux transports, au cadre bâti qu'à la culture et aux loisirs. Enfin, le dernier volet du texte cherche à placer la personne handicapée au centre des dispositifs qui la concernent par l'instauration de maisons du handicap au sein desquelles une équipe pluridisciplinaire serait chargée d'évaluer ses besoins."[57]

Dans une société où la valeur de chacun se mesure par la richesse qu'il contribue à produire, le CAT peut représenter le summum de l'intégration. Mais à trop vouloir centrer l'identité des personnes handicapées sur le modèle travailleur/consommateur, on finit par les déposséder de tout ce qui constitue leur identité professionnelle. Le CAT peut être aussi le passage nécessaire à une recomposition de qualification, à une prise de confiance en soi pour aller plus loin. La réflexion éthique sur la question du handicap nous invite à chercher des voies nouvelles pour assurer aux personnes handicapées les formes d'une reconnaissance qui atteste de la dignité humaine.

[57] ASH - N° 2344 du 30 janvier 2004 - "Handicap : Le projet de réforme"

Bibliographie

OUVRAGES :

- BAUDURET JF., JAEGER M., *Rénover l'action sociale et médico-sociale - histoires d'une refondation*, Paris, Dunod, 2002, 321 p
- BLANC A., *Les handicapés au travail – Analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle*, Paris, Dunod, 1999, 309 p
- CLAUDE JF, *L'éthique au service du management – concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, Rueil-Malmaison, éditions Liaisons, 2002, 243 p
- CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, *Ethiques des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*, Rennes, ENSP, 2001, 151 p
- DUCALET P ; LAFORCADE M - *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales* - SELI ARSLAN, PARIS, 2000 - 265 p
- HAERINGER J., TRAVERSAZ F., *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2002, 243 p
- MEDA D., *Le Travail une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995, 359 p
- MOUNIER E, Le personnalisme, Paris, Presse Universitaire de France, 1949, 109 p, Que sais-je ?
- OLLIVIER B., *L'acteur et le sujet*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995, 477 p
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1998, 476 p
- ZRIBI G., *L'avenir du travail protégé – Centre d'Aide par le Travail et intégration*, Rennes, ENSP, 2003, 123 p

REVUES, ARTICLES

- ANDRE S., "Handicap : le projet de réforme". *ASH*, 30 janvier 2004, n°2344
- GRÜNSPAN F., "Les CAT et la maladie mentale". *Le journal des psychologues*, février 2004, n° 214
- VILLE I., RAVAUD JF. "Personnes handicapés et situations de handicap". La documention française, septembre 2003, n° 892
- Dossier Professionnel N° 12. *"Le Travail protégé en France : Ateliers protégés et Centres d'Aides par le Travail"*. Paris, éditions CTNERHI, 2002, 124 p
- Dossier Professionnel N° 5. *"L'intégration professionnelle des personnes handicapés. Le travail en milieu ordinaire"*. Paris, éditions CTNERHI, 2003, 102 p
- Revue Française des affaires sociales. *"Handicaps, incapacités, dépendance"*. n°1-2 janvier-juin 2003, Paris, La documentation française, 2003, 382 p
- Les CAT, Centres d'Aide par le Travail. *Réadaptation*, février 2000, n° 467 pp 7-40

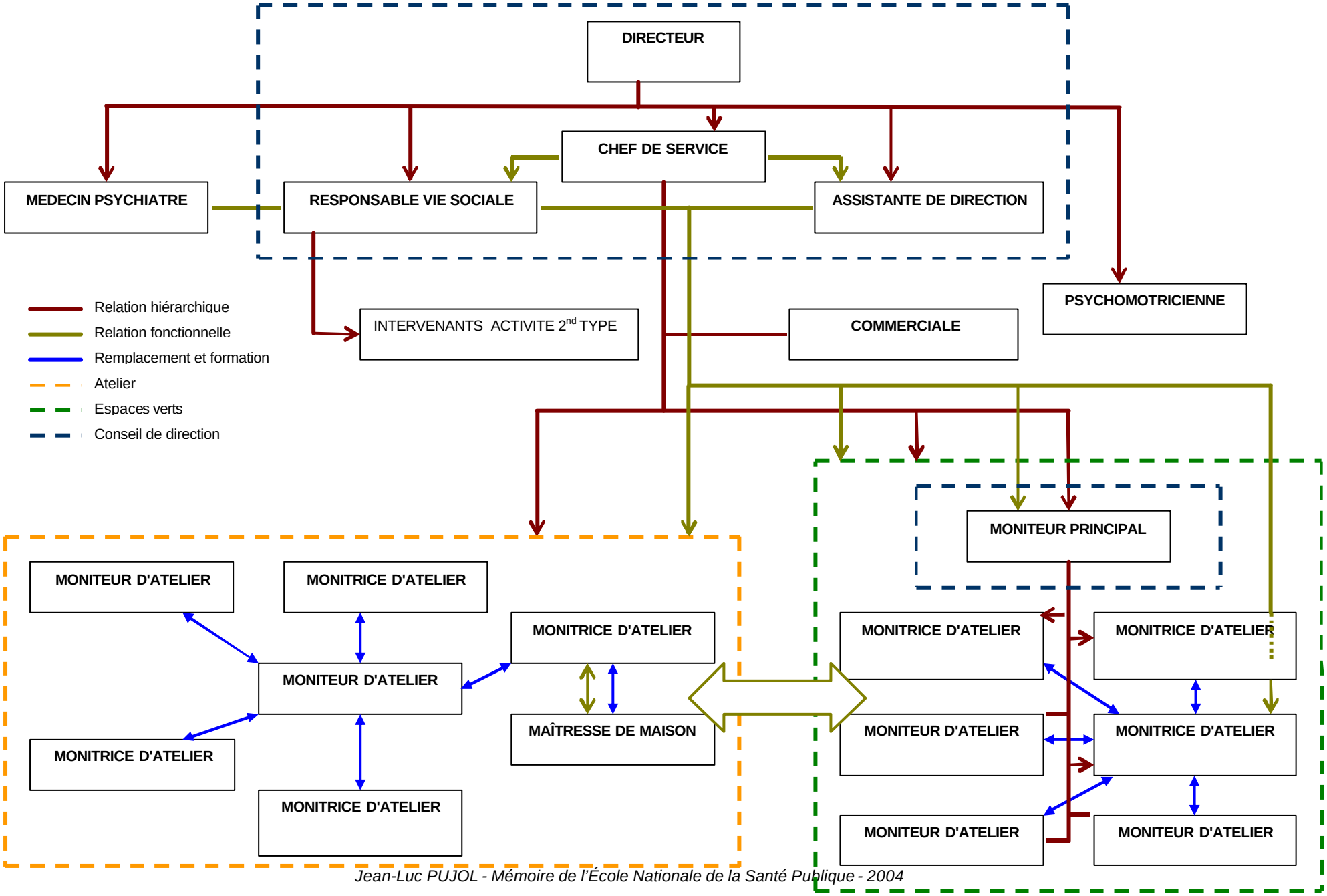
Liste des annexes

Annexe 1	Organigramme du CAT l'Atelier
Annexe 2	Eléments financiers
Annexe 3	Dispositif d'accueil des travailleurs
Annexe 4	Rôle formateur du moniteur d'atelier
Annexe 5	Dispositif de représentation des travailleurs

A N N E X E 1

O r g a n i g r a m m e d u C A T l ' A t e l i e r

O R G A N N I G R A M M E C A T L ' A T E L I E R



A N N E X E 2

E l é m e n t s f i n a n c i e r s

B I L A N C A T L ' A T E L I E R d e 2 0 0 1 à 2 0 0 3

ACTIF

	2001	2002	2003
ACTIF IMMOBILISE	**129 574,55**	**242 374,34**	***339 729,25***
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			**-**
Frais d'Etablisssement	-	-	-
Autres immo incorporelles	-	-	-
	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**129 574,55**	**242 374,34**	**339 729,25**
Terrains			-
Bâtiments		47 437,44	42 444,02
Mat et Outillage	51 056,68	56 740,56	55 697,51
Installations	3 326,68	9 777,31	
Mat de transport	38 771,87	74 061,42	241 587,72
Mobilier	36 419,32	54 357,61	
Immo en cours			-
	129 574,55	242 374,34	339 729,25
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	**-**	**-**	**-**
Titres immobilisés		-	-
Prêts		-	-
			-
ACTIF CIRCULANT	**142 007,67**	**99 735,38**	***240 593,74***
STOCKS			**-**
		-	
CREANCES	**142 007,67**	**99 735,38**	
Collectivités publiques : ETAT	- 69 575,39	- 152 149,67	
Clients : Ventes Atelier	207 837,47	226 370,79	226 851,07
Débiteurs divers	3 745,59	25 514,26	12 759,89
DISPONIBILITES	**-**	**-**	982,78
Banques		-	-
Caisses		-	-
COMPTE DE REGULARISATION ACTIF	**-**	**-**	**-**
Charges constatées d'avance		-	-
Charges à répartir sur plusieurs exercices		-	-
COMPTE DE LIAISON	**403 776,21**	**377 695,65**	**135 100,28**
TOTAL ACTIF	**675 358,43**	**719 805,37**	**715 423,27**

PASSIF 2003

	2001	2002	2003
FONDS PROPRES	**382 019,44**	**407 143,23**	**416 692,34**
FONDS ASSOCIATIF ET RESERVES	**269 311,78**	**269 311,78**	**269 311,78**
Fonds associatifs sans droit de reprise	246 478,57	246 478,57	246 478,57
Subventions d'investissement			
Reserves	22 833,21	22 833,21	22 833,21
REPORT A NOUVEAU	**10 846,50**	**4 395,41**	**36 255,00**
RESULTAT	**- 18 221,01**	**13 353,84**	**- 8 956,61**
Resultat exceptionnel			
Resultat courant			
PROVISIONS REGLEMENTEES	**120 082,17**	**120 082,17**	**120 082,17**
Réserve de trésorerie : gestion contrôlée	48 295,92	48 295,92	48 295,92
Provision d'investissement risque atelier	71 786,25	71 786,25	71 786,25
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**25 890,23**	**54 162,85**	**21 899,38**
Provisions pour risques et charges	25 890,23	54 162,85	21 899,38
DETTES	**267 448,76**	**258 499,32**	**276 831,55**
EMPRUNTS ET DETTES ETABLISSSEMENTS DE CREDIT			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES DIVERSES			
AVANCES SUR PRIX DE JOURNEE			
DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES	**73 373,52**	**83 912,44**	**87 145,06**
DETTES SOCIALES et FISCALES	**171 471,81**	**174 586,88**	**183 252,54**
Dettes relatives aux Hébergés			
Dettes relatives aux personnels		3 357,33	
Provision pour congés payés	48 375,78	54 573,57	
Autres dettes sociales et fiscales	123 126,03	116 655,98	
AUTRES DETTES	**22 603,43**		**6 433,95**
COMPTE DE REGULARISATION PASSIF			
Produits constatées d'avance			
TOTAL PASSIF	**675 358,43**	**719 805,37**	**715 423,27**

C o m p t e a d m i n i s t r a t i f d u C A T d e 2 0 0 1 à 2 0 0 3

COMPTE	INTITULE	2001	2002	2003
60	ACHATS	73 374,78 €	68 495,09 €	76 805,31 €
61	SERVICES EXTERIEURS	102 723,71 €	144 825,58 €	135 130,30 €
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	8 872,37 €	9 306,68 €	8 680,47 €
63	IMPOTS, TAXES ET VERS. ASS.	42 066,30 €	42 361,23 €	43 503,32 €
64	CHARGES DE PERSONNEL	518 747,43 €	513 389,75 €	542 983,39 €
65	AUTRES CHARGES GEST COURANTE			
66	CHARGES FINANCIERES			
68	DOT. AUX AMORT. ET PROV.	41 618,36 €	84 497,86 €	43 378,08 €
6	**TOTAL DES DEPENSES BRUTES**	**787 402,95 €**	**862 876,19 €**	**850 480,86 €**
7	**RECETTES EN ATTENUATION**	**37 876,94 €**	**86 639,06 €**	**92 753,66 €**
	TOTAL DES DEPENSES NETTES	**749 526,00 €**	**776 237,13 €**	**757 727,20 €**
	NOMBRES DE JOURNEES	15 225	15 225	13 167
	PRIX DE REVIENT MOYEN PRO	49,23 €	50,98 €	57,55 €
	REPRISE RESULTAT	-10 139,84 €	-950,00 €	-4 445,00 €
	TOTAL GENERAL	**739 386,16 €**	**775 287,13 €**	**753 282,20 €**
	PRIX PAR PLACE	**10 562,66 €**	**11 075,53 €**	**10 761,17 €**
	DOTATION GLOBALE	**727 909,91 €**	**777 722,00**	**768 766,00**
	RESULTAT	**11 476,25 €**	**2 434,87 €**	**15 483,80 €**

Compte d'exploitation du budget annexe du CAT de 2001 à 2003

COMPTE	INTITULE	2001	2002	2003
60	**CHARGES**			
60	ACHATS EXTERIEURS	94 260,78 €	107 077,51 €	68 263,70 €
61	SERVICES EXTERIEURS	117 092,01 €	70 335,70 €	80 727,66 €
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	20 775,64 €	92 320,54 €	107 291,99 €
63	IMPOTS ET TAXES	321,97 €	44,00 €	4 661,34 €
64	CHARGES DE PERSONNEL	763 272,74 €	810 985,53 €	792 138,91 €
65	AUTRES CHARGES GEST COURANTE			
67	FRAIS FINANCIERS	292,91 €	2 397,00 €	918,43 €
				5 167,50 €
68	AMORTISSEMENTS	62 092,45 €	39 069,62 €	60 284,64 €
6	**TOTAL BRUT DEPENSES**	**1 058 108,50 €**	**1 122 229,90 €**	**1 119 454,17 €**

70	**PRODUITS**			
	VENTES	528 370,40 €	661 236,71 €	495 993,61 €
	COMPLEMENT REMUNERATIONS TH	495 730,49 €	544 134,36 €	579 245,61 €
	REPRISE SUR PROVISION	37 402,70 €	17 057,21 €	24 219,54 €
7	**TOTAL BRUT DES RECETTES**	**1 061 503,59 €**	**1 222 428,28 €**	**1 099 458,76 €**

	RESULTAT	**3 395,09 €**	**100 198,38 €**	**- 19 995,41 €**

A N N E X E 3

D i s p o s i t i f d ' a c c u e i l d e s p e r s o n n e s

DISPOSITIF D'ACCUEIL DES PERSONNES

ACCUEIL DES TRAVAILLEURS EN STAGE OU EN PERIODE D'ESSAI

POINTS ABORDES	DECISION	QUI ? QUAND ? COMMENT ?
1/ Mettre en œuvre une modalité de l'accueil qui permette aux nouveaux arrivants de se sentir bienvenue au sein de l'établissement. Proposer une organisation de l'accueil qui puisse leur donner envie de s'investir dans leur travail et dans la vie de l'établissement. S'assurer à l'issue de cet accueil que la personne sait : · Qui sont les personnes (qui est qui et fait quoi ?) · Ce que l'on attend d'elle en terme de travail et de comportement · Comment s'organisent le temps et l'espace au sein de l'établissement ?	Définir un responsable de l'accueil pour chacune des personnes qui arrivent sur l'établissement pour la 1er fois (stage – période d'essai)	Le nom de l'accueillant est défini lors de la réunion hebdomadaire qui précède l'arrivée du nouvel ouvrier.
	Pour offrir la plus grande disponibilité aux nouveaux arrivants l'accueil se déroulera le 1er jour à partir de 11 heures. *Accueil le lundi ou le mardi ?* *L'intégration du règlement de fonctionnement et du contrat d'accueil dans ce dispositif reste à définir lors de leur élaboration*	La personne accueillante propose : · Une visite du CAT · Installe la personne dans son vestiaire · Une rencontre avec J-Louis/J-Luc/Michel/Najat/Viola · Une présentation du règlement intérieur La personne accueillante s'assure de la compréhension des principaux points de fonctionnement du CAT (horaire ; repas ; sécurité ; etc.)
	Informer de l'arrivée des personnes l'ensemble de l'établissement.	Jean-Louis place une affiche sur le panneau d'information une semaine avant la date d'arrivée.
	Proposer à tout nouvel arrivant une visite afin qu'il puisse se repérer dans son nouvel espace de travail (ateliers, espaces communs, vestiaires, etc.)	La personne qui accueille le stagiaire lors du 1er entretien (J.Louis/J.luc/Michel) La personne accueillante le 1er jour du stage en essayant de voir si le stagiaire se souvient de sa première visite.

POINTS ABORDES	DECISION	QUI ? QUAND ? COMMENT ?
1/ Mettre en œuvre une modalité de l'accueil qui permette aux nouveaux arrivants de se sentir bienvenus au sein de l'établissement. Proposer une organisation de l'accueil qui puisse leur donner envie de s'investir dans leur travail et dans la vie de l'établissement. S'assurer à l'issue de cet accueil que la personne sait : · Qui sont les personnes (qui est qui et fait quoi ?) · Ce que l'on attend d'elle en terme de travail et de comportement · Comment s'organisent le temps et l'espace au sein de l'établissement ?	Le vestiaire des nouveaux arrivants est prêt la veille de leur arrivée.	Un vestiaire prêt c'est : · Une armoire avec le nom et la photo de la personne · Un cadenas et une clef · Une tenue complète J.louis transmet les informations et Michel s'assure de la réalisation.
	Organiser un parrainage stagiaire / ouvrier pour l'accompagnement des nouveaux arrivants lors des temps de travail et de vie quotidienne. Proposer aux nouveaux arrivants un pair comme interlocuteur. Impliquer les travailleurs dans l'accueil de leur collègue *Reste à définir la durée du parrainage*	Au sein de l'unité de vie qui accueillera le stagiaire le moniteur : · Informe de l'arrivée de la personne · Met en place le parrainage avec l'un des travailleurs de l'équipe Le parrainage c'est : · Travail en binôme · Présence durant les temps de vie quotidienne (matin, vestiaire, repas, etc.) · Disponibilité pour répondre aux questions · Etc.
	S'assurer que le nouvel arrivant s'intègre bien au sein de l'établissement. S'assurer que les principales informations concernant le CAT sont comprises.	Organiser, le 2ème jour de stage, à 16h15, une rencontre avec la personne accueillante et le parrain. Qui est qui ? Qui fait quoi ? déroulement de la 1ère journée ? satisfactions, insatisfactions ? temps de transports ? etc.

POINTS ABORDES	DECISION	QUI ? QUAND ? COMMENT ?
1/ Mettre en œuvre une modalité de l'accueil qui permette aux nouveaux arrivants de se sentir bienvenue au sein de l'établissement. Proposer une organisation de l'accueil qui puisse lui donner envie de s'investir dans son travail et dans la vie de l'établissement. S'assurer à l'issue de cet accueil que la personne sait : · Qui sont les personnes (qui est qui et fait quoi ?) · Ce que l'on attend d'elle en terme de travail et de comportement · Comment s'organisent le temps et l'espace au sein de l'établissement ? ·	Faire petit à petit évoluer la procédure de l'accueil afin d'impliquer les travailleurs dans son élaboration et son fonctionnement.	Lors du prochain conseil d'établissement, la 14 novembre, présenter la procédure tel que définie à ce jour et leur demander : · Leur avis · Comment souhaitent-ils que l'accueil se déroule ?
	L'ensemble de cette procédure est applicable pour toutes les situations d'accueils : stage, période d'essai, embauche. Les différents acteurs auront le souci d'adapter l'ensemble de ces objectifs au niveau d'autonomie des personnes accueillies.	

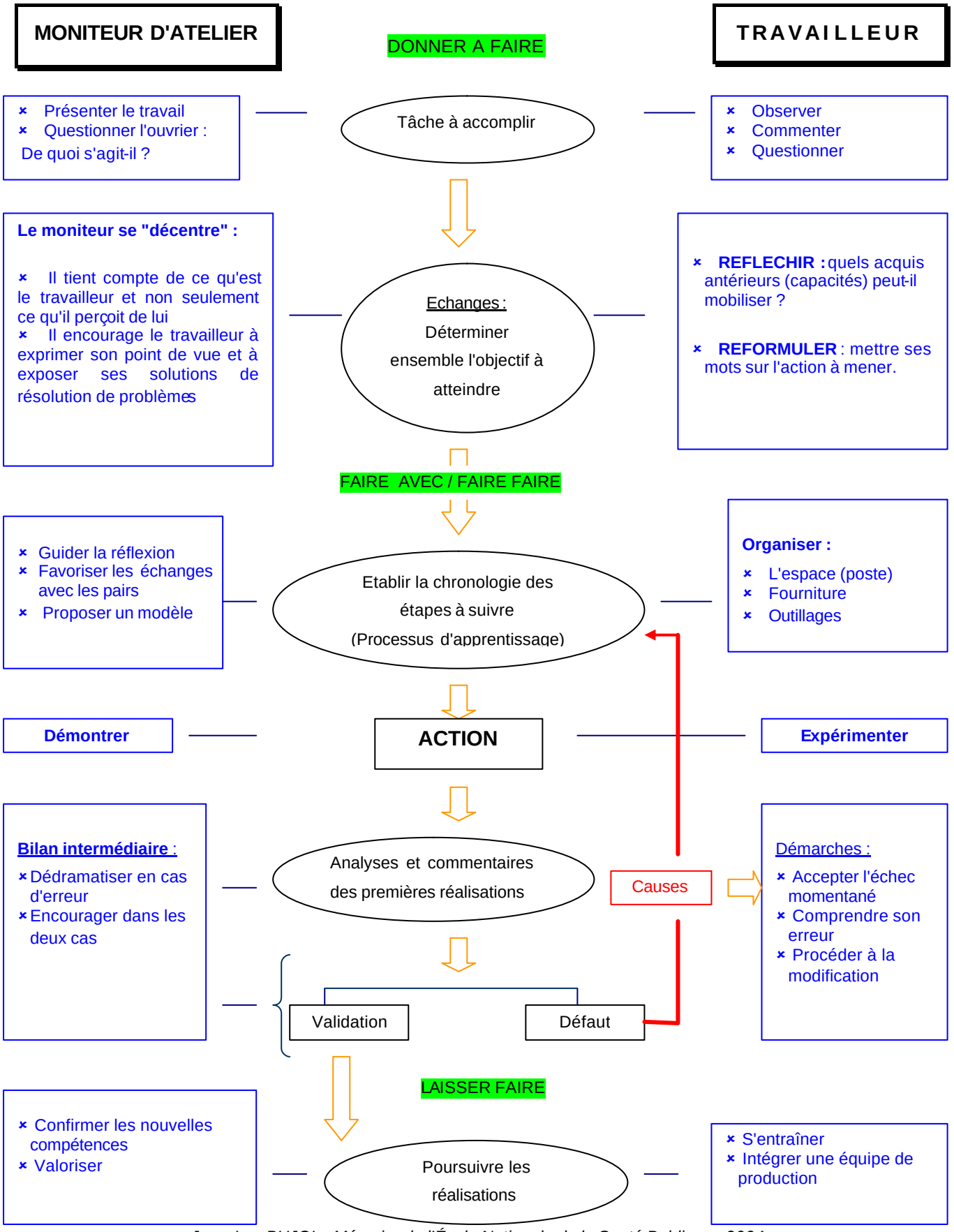
ACCUEIL QUOTIDIEN

POINT ABORDER	DECISION	QUI ? QUAND ? COMMENT ?
2/ L'accueil est une dimension importante de la journée de travail. La manière dont vont se dérouler ces quelques minutes qui précèdent le début de travail, le départ sur les chantiers, vont la plupart du temps influencer sur la dynamique de la journée, son ambiance. Nous souhaitons proposer au quotidien un accueil de qualité à l'ensemble des personnels du CAT. Un accueil de qualité c'est : · Un accueil individualisé · Une information partagée sur le déroulement de la journée · Une gestion des retards qui ne perturbe pas le fonctionnement du groupe.	Être disponible le matin pour les personnes de son équipe afin de : · Dire bonjour à tous le monde · Profiter de ce moment pour repérer "l'état" des personnes et anticiper sur le déroulement de la journée.	Chaque moniteur
	Préparer sa journée de travail la veille pour le lendemain.	Mettre à profit le ¼ d'heure de fin de journée.
	Proposer à son atelier une présentation hebdomadaire de la semaine à venir et un bilan de la semaine écoulée	Chaque moniteur organise ce moment au sein de son unité de vie au moment qui lui semble le plus opportun.
	Les ateliers débutent leur travail à 8 h 30 et les camions démarrent au plus tard à 8 h 40. Les travailleurs qui arrivent en retard ne peuvent pas intégrer directement leur atelier et sont accueillis par le chef de service ou le moniteur principal espaces verts.	De 8 h 30 à 8h45 le chef de service et le moniteur principal espaces verts sont sur le terrain afin de gérer le début de la journée de travail et accueillir les retardataires. Les moniteurs ont une attitude exemplaire, ils sont en tenue (pour les JEV) et présents au travail dès 8h30.

A N N E X E 4

R ô l e f o r m a t e u r d u m o n i t e u r d ' a t e l i e r

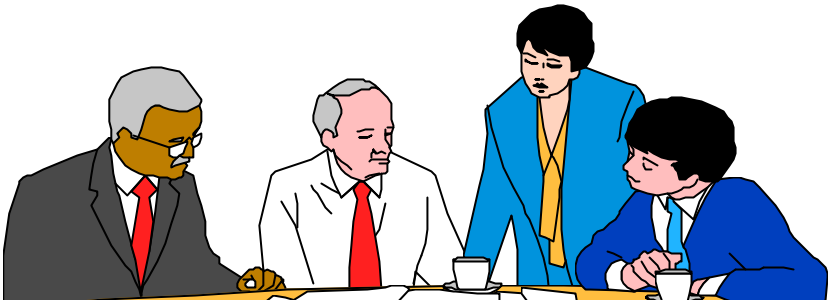
ETAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT EDUCATIF DE L'APPRENTISSAGE TECHNIQUE INDIVIDUEL



A N N E X E 5

D i s p o s i t i f d e f o n c t i o n n e m e n t d u c o n s e i l d ' é t a b l i s s e m e n t

Groupe de Réflexion "Délégués



Mai 2003

L'origine de la démarche :

Cette démarche s'inscrit dans un ensemble de réflexions tendant à recentrer l'établissement dans ses missions.

Le moteur de la réflexion du groupe "Délégués des Travailleurs" a été la volonté de mettre en place une instance représentative des travailleurs du CAT leur permettant d'être acteurs de la vie de l'établissement.

Plusieurs domaines ont été abordés :

- **La vocation de cette instance.**
- **L'organisation matérielle.**
- **Les outils à mettre en place.**

La Vocation des Représentants des Travailleurs :

Nous sommes tombés d'accord sur une présentation permettant un accès et une compréhension pour tous articulée sur :

- Ce qu'ils sont.
- Ce qu'ils font.
- Dans quels domaines.

L'Organisation Matérielle :

Mode électif :

Le premier protocole prévoyait quatre délégués soit deux par pôles d'activités.
Des travailleurs se sont portés candidats, ils ont exposé devant leurs collègues leur "programme".
Le vote s'est déroulé à bulletin secret.

Ce qui ressort de cette première expérience :
L'échec mal vécu de certains candidats a dû être géré après la promulgation des résultats.
La faible représentation, en nombre, a amené à constater que quatre délégués ne suffisent pas pour assurer un "contact" avec l'ensemble des travailleurs.
Ce petit nombre augmente le risque d'une représentation élue "démocratiquement" mais dans l'incapacité d'assumer la fonction : délégué quasiment mutique, cercle de relation restreint à un seul pôle de l'établissement voire un seul atelier ou unité de vie.

Remédiation proposée :

Augmentation du nombre de délégués à 8 représentants.

La réflexion:

> "*Cela permet de représenter des collègues de travail, que l'on connaît et avec qui l'on a l'habitude de discuter, devrait faciliter le dialogue et l'échange entre travailleurs et délégués, et devrait permettre au fil du temps un véritable espace de parole, fonction première de cette représentation. De plus débattre en petit comité, avec un accompagnement de la part des éducateurs, amènera les travailleurs à aborder et à creuser des idées et à formuler des propositions ayant trait à la vie sociale de l'établissement.*"

Répartition de la représentation :

Représentation par "unité de vie" :

1 représentant par atelier.	4
1 représentant atelier maintenance.	1
1 représentant pour 2 équipes EV	3
soit au total une instance de	8 délégués

Mode de scrutin non figé adaptable au choix des unités de vie : vote à main levée, vote secret, cooptation.

Ce mode de représentation est celui qui est en place depuis le 19 mai 2003

Le Fonctionnement, la Périodicité :

Il nous a semblé rapidement nécessaire de poser un certains nombres de repères stables :

- Une démarche programmée
- Des cycles identiques
- Pour une même action, un même jour, une même heure, un même lieu

Les Outils mis en place, l'Accompagnement :

Dans le même esprit que pour le fonctionnement, des outils "repères" ont été créés et mis à disposition des délégués pour baliser l'action.

Outil de programmation des actions :

Plannings identiques chaque mois reprenant les informations du mois concerné :

- Les 3 rendez-vous, annonce, permanence, réunion avec la Direction.
- **Quand**, **Quoi**, **Ou**, à quelle **Heure**, pour les 3 rendez-vous mensuels.

La communication :

- Des affichettes "Annonce, Faire savoir".
- Des fiches "Question/Réponse"
- Des lieux d'affichage.

L'accompagnement :

Une aide "à la carte" avait été prévue pour rédiger les questions des travailleurs, leurs demandes.
Une présence permanente s'est avérée nécessaire pour assurer cohérence, efficacité et adéquation entre le rôle des délégués et leur action.

Il s'est avéré nécessaire de poser une méthode de réflexion :

- La question a-t-elle déjà été posée ?
- Une réponse a-t-elle déjà été apportée ?
- La question est-elle du domaine de compétence des délégués ?
- Avez-vous réfléchi à une proposition de réponse ?

Une nouvelle phase d'observation est maintenant nécessaire pour porter un jugement sur le fonctionnement de cette instance.

Anne COMMET
Laurie DUFAUT
Michel ESTEVEZ

Alain PORT
Jean-Louis MONTGAUDON

Les Délégués des Travailleurs

Ce qu'ils sont :

- **Représentants des travailleurs choisis par leurs collègues.**
- **Porte parole.**
- **Force de proposition, ils sont co-acteurs de la vie de l'établissement.**
- **Interlocuteurs privilégiés auprès de la Direction.**

Ce qu'ils font :

- **Ils collectent et transmettent à la Direction les questions et propositions des collègues.**
- **Ils discutent, argumentent et défendent les propositions des travailleurs lors des réunions avec la Direction de l'établissement.**
- **Ils rapportent à leurs unités de vie les réponses de la Direction.**

Dans quel domaine ? :

- **La vie sociale de l'établissement et les conditions de travail.**

Le mandat de Délégué des Travailleurs implique une attitude exemplaire.

F I C H E Q U E S T I O N : R E P O N S E

Délégués des Travailleurs Questions / Réponses

Nom : **Date :**

Réponse individuelle ☐ ***Réponse individuelle et collective*** ☐