



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2006

Personnes adultes handicapées

**RÉORGANISER LA PRODUCTION D'UN ESAT POUR
LUTTER CONTRE L'USURE : UNE STRATÉGIE AU
SERVICE DE L'IMPLICATION DES USAGERS**

Alain VALADIÉ

Remerciements

Je remercie :

- Jean Louis REYNAL mon Directeur de mémoire pour son soutien et ses précieux conseils lors de la réalisation de ce travail.
- Bernard DUBOIS Directeur de complexe pour sa compréhension, sa confiance et son aide technique.
- Pascale DERRIEN Chef de service médico-social pour la patience et la souplesse dont elle a fait preuve dans la gestion de nos temps de présence respectifs.
- Josette DUSSAUSSOIS Psychologue de l'ESAT, qui m'a fait bénéficier de sa connaissance de l'histoire de l'association et d'une documentation devenue rare.
- Corinne FAUCHART Secrétaire médico-sociale pour son soutien technique sans faille.

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 LA VOCATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE PAR LE TRAVAIL : ORGANISER L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET SOCIAL DE LEURS USAGERS.....	3
1.1 Le contexte réglementaire des ESAT	3
1.1.1 Les origines du travail protégé.....	3
1.1.2 L'entrée du travail protégé dans le dispositif d'aide sociale	3
1.1.3 Le travail protégé dans le cadre des institutions médico-sociales	4
1.1.4 L'actualité des textes de référence des ESAT	7
1.1.5 Un mode de financement défendu par les directeurs d'ESAT	10
1.2 L'ESAT Le Barbareau, un établissement marqué par sa filiation	12
1.2.1 Des valeurs associatives fortes.....	12
1.2.2 Le principe de solidarité étendu au travail et à la rémunération.....	13
1.2.3 Le projet associatif actuel.....	14
1.3 Des usagers présentant des potentiels de travail très contrastés.....	14
1.3.1 Typologie des handicaps.....	14
1.3.2 Sexe, âge, ancienneté.....	15
1.3.3 Le contexte familial.....	16
1.3.4 Résidence des Travailleurs Handicapés	16
1.3.5 Une politique de réorientation adaptée aux besoins des usagers	17
1.4 Un personnel d'encadrement professionnalisé	17
1.5 L'offre de services de l'ESAT	18
1.5.1 Des activités de production caractérisées par la disparité de leur organisation et de leurs résultats économiques	19
1.5.2 L'offre de formations et de soutiens conditionnée par les activités économiques	22
1.5.3 Des parcours professionnels et personnels figés par l'organisation de la production.....	23
1.6 Récapitulatif des constats, questionnement	26
1.6.1 L'ESAT Le Barbareau présente des points forts,.....	26
1.6.2 Mais aussi des faiblesses au regard de ses missions.....	26
1.6.3 Problématique et hypothèses.....	28

2	RECONNAÎTRE L'USURE DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS POUR LA PRÉVENIR	30
2.1	Une souffrance des individus liée à l'organisation du travail.....	30
2.1.1	La souffrance liée à l'insatisfaction.....	31
2.1.2	La souffrance liée à la peur	31
2.1.3	Une souffrance parfois limitée par des cultures de métier, mais qui évolue avec les nouvelles formes d'organisation du travail	32
2.2	L'usure au travail : principes, causes et manifestations.....	32
2.2.1	Définitions de l'usure au travail ou burnout	33
2.2.2	La recherche des causes appliquée au fonctionnement de l'ESAT	33
2.2.3	Symptômes et conséquences.....	38
2.3	Usure et vieillissement des usagers.....	41
2.4	Lutter contre l'usure en favorisant l'implication des usagers.....	45
2.4.1	Les déterminants de l'implication au travail.....	46
2.4.2	Les modèles de l'implication organisationnelle appliqués aux travailleurs handicapés d'ESAT	47
2.4.3	Les facettes de l'implication.....	49
2.4.4	Les conditions d'une stratégie de management au service de l'implication.....	51
	Conclusion de la deuxième partie.....	54

3	POUR UNE CONDUITE STRATÉGIQUE DE LA RÉORGANISATION DES ATELIERS DE L'ESAT ET DE L'IMPLICATION DES USAGERS.....	55
3.1	Redonner à l'offre de production ses potentiels d'aide au travail des personnes handicapées.....	56
3.1.1	La cessation de l'activité de peinture industrielle	56
3.1.2	La création d'un atelier de blanchisserie industrielle	57
3.2	Rééquilibrer les charges quantitatives et qualitatives de travail	60
3.2.1	Lisser la production dans le cadre de contractualisations annuelles	61
3.2.2	Évaluer les compétences et adapter les emplois et les postes.....	62
3.2.3	Redonner leur place aux soutiens	63
3.3	Valoriser les compétences des travailleurs handicapés et développer leur formation professionnelle	63
3.3.1	Créer des stages de sensibilisation aux métiers de l'ESAT	64
3.3.2	Intégrer les besoins de formation dans un plan de formations	64
3.3.3	Développer la VAE et constituer une passerelle vers le milieu ordinaire de travail	65
3.4	Relever les enjeux stratégiques et managériaux de l'implication des usagers.....	66
3.4.1	Constituer le dispositif de pilotage	66
3.4.2	Communiquer autour du projet	68
3.4.3	La stratégie d'implication des usagers.....	71
3.5	Les incidences de la stratégie sur les modes de gestion.....	76
3.5.1	La gestion financière	76
3.5.2	La gestion des ressources humaines	77
3.6	Les indicateurs de réussite du projet.....	78
	Conclusion de la troisième partie	79
	CONCLUSION	81
	BIBLIOGRAPHIE.....	I
	LISTE DES ANNEXES.....	V

Liste des sigles utilisés

AAH	Allocation aux Adultes Handicapés
ADAPEI.....	Association Départementale des Amis et Parents de Personnes Handicapées Mentales
ADPEIRB.....	Association de Défense et de Protection de l'Enfance Inadaptée de la Région Bordelaise
AFNOR.....	Association Française de Normalisation
AGEFIPH.....	Association Nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés
ARACT	Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail
BAPC.....	Budget Annexe de Production et de Commercialisation
BPAS	Budget Principal d'Activité Sociale
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CIH	Classification Internationale des Handicaps
CIF	Classification Internationale du Fonctionnement du handicap et de la santé
CNASEA.....	Centre National pour l'Aménagement des structures des exploitations agricoles
CDES	Commission Départementale de l'Education Spéciale
CDAPH.....	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
COTOREP.....	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DDASS.....	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DGF	Dotation Globale de Fonctionnement
DREES.....	Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques

EA.....Entreprise Adaptée
ESAT.....Établissement et Services d'Aide par le Travail
ETP.....Équivalent Temps Plein
FAMFoyer d'Accueil Médicalisé
FO.....Foyer Occupationnel
GRTH.....Garantie de Ressources aux Travailleurs Handicapés
IME.....Institut Médico-Éducatif
IMPROInstitut Médico-Professionnel
MDPHMaison Départementale des Personnes Handicapées
MASMaison d'Accueil Spécialisée
OMS.....Organisation Mondiale de la Santé
SAJSection d'Activités de Jour
SMICSalaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SNAPEI.....Syndicat National des Associations de Parents et Amis de
Personnes handicapées mentales
SPPSService de Prospection de Placement et de Suivi de l'ADAPEI de
Gironde
STP.....Section à Temps Partiel
SVA.....Site pour la Vie Autonome
UNAPEIUnion Nationale des Associations de Parents et Amis de Personnes
handicapées mentales
VAEValidation des Acquis de l'Expérience

INTRODUCTION

La transformation de l'appellation des Centres D'Aide par le Travail (CAT) en Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) est inscrite dans la loi du 11 février 2005 *pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*. De même, avec cette loi les ESAT deviennent les uniques représentants du secteur du travail protégé, leur vocation médico-sociale se voit renforcée.

La loi du 11 février 2005 comporte des avancées significatives en faveur des personnes handicapées, de nombreux espoirs ont été suscités, certains étaient-ils hâtifs ? Pour G. ZRIBI, président de l'association ANDICAT¹, la parution du décret du 16 juin 2006² « (...) est une date noire pour les directeurs de quelques 1400 ESAT (...) [le] nouveau décret augmente les charges pesant sur les établissements et (...) mettrait en déficit structurel près de 80% d'entre eux. (...) Les exigences drastiques du texte, avec la hausse de productivité de 20% afférente concernent 50% des travailleurs des établissements »³.

Au cœur du débat, se trouve l'enjeu de l'accueil en ESAT de personnes lourdement handicapées et du maintien de leur statut et de leur identité de travailleur.

La spécificité des ESAT est d'avoir un fonctionnement qui tient d'une part du secteur médico-social et d'autre part, du secteur marchand.

Lorsque le secteur médico-social s'organise en fonction du secteur marchand, le risque existe d'une sélection accrue des travailleurs handicapés pour répondre aux exigences de la productivité.

A l'inverse, la déconnexion de l'ESAT ou de l'un de ses services, des réalités économiques qui l'environnent, porte le risque de l'évolution de l'établissement vers une entité occupationnelle.

Le directeur de l'ESAT doit donc, dans le cadre du management de l'établissement, prendre en compte les différentes évolutions réglementaires, celles du marché ainsi que celles des attentes et des besoins des usagers, en évitant le piège des clivages entre les activités de production et les activités liées aux soutiens médico-sociaux.

Le travail que je propose de développer dans ce mémoire repose sur l'observation d'un tel clivage à l'ESAT Le Barbareau. Directeur adjoint de cet établissement, j'en assume la

¹ Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT

² Décret n° 2006-703 du 16 juin 2006 *relatif aux établissements ou services d'aide par le travail et à la prestation de compensation*.

³ Revue Convergences, n°3, septembre 2006, p. 4

responsabilité dans le cadre d'un complexe d'établissements réunissant deux ESAT et une Entreprise Adaptée.

La première partie de ce mémoire est consacrée d'une part à l'étude de l'émergence de la vocation des ESAT et d'autre part, à l'histoire et au fonctionnement actuel de l'ESAT Le Barbareau. L'élan de solidarité qui a prévalu à l'ouverture de cet établissement ainsi qu'un choix d'activité inadapté aux aptitudes des usagers contraignent aujourd'hui la moitié de l'effectif de l'ESAT à avoir une production qui compense l'absence de travail de l'autre moitié.

Cette situation est à l'origine d'un processus d'usure au travail et de démobilité d'une partie des travailleurs handicapés de l'ESAT. Ce constat m'emmène à repenser la spécificité de cet établissement : comment lutter contre l'usure au travail et remettre l'activité de production au service du développement des personnes handicapées ?

La deuxième partie de ce travail est consacrée à la compréhension des mécanismes de survenue de l'usure des travailleurs handicapés et à la recherche de moyens à mettre en œuvre pour y remédier. Les théories de l'implication apportent des outils de compréhension du lien existant entre une personne et son travail. Leur application constitue un élément déterminant de la lutte contre l'usure.

Je proposerai dans la troisième partie de ce mémoire, un projet de réorganisation des ateliers de production de l'ESAT. Cette réorganisation, conduite avec une stratégie visant à impliquer les usagers devra avoir un impact sur l'ensemble du fonctionnement de l'établissement.

Pour que la mise au travail des personnes handicapées favorise leur développement personnel, diverses conditions doivent être remplies. La compréhension de leur travail et de leur environnement, le rapport de réciprocité avec l'établissement, la participation à la vie de l'ESAT figurent parmi les plus importantes.

Ces conditions renvoient aux valeurs managériales décrites par J-M MIRAMON et que j'adopte pour la direction de l'ESAT : « *la participation et l'engagement* ». ⁴

⁴ MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., *Le métier de directeur techniques et fictions*. 2^{ème} édition. Rennes, 2002, p. 99

1 LA VOCATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE PAR LE TRAVAIL : ORGANISER L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET SOCIAL DE LEURS USAGERS

Ce n'est que progressivement que s'est affirmée la solidarité de la société vis à vis des personnes handicapées. Avec elle, le droit à l'accès au travail apparaît dans les politiques publiques. Lors de périodes économiques difficiles ce droit demande à être régulièrement défendu, notamment par le milieu associatif qui a largement contribué par ses actions, revendications et propositions à faire évoluer la perception des personnes handicapées dans notre société. L'approche du contexte réglementaire des ESAT permet d'appréhender toutes les étapes de construction de cet « outil » d'aide par le travail. Elle permet également d'alimenter l'éthique directoriale que je souhaite défendre dans mon engagement professionnel auprès de l'ESAT Le Barbareau, particulièrement lors des changements à conduire dans l'établissement.

1.1 Le contexte réglementaire des ESAT

1.1.1 Les origines du travail protégé

La fin de la première guerre mondiale constitue le point de départ des politiques publiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Avec trois millions six cent mille blessés, la France est confrontée à un effet de massification des personnes handicapées⁵ vis à vis desquelles la nation est redevable.

La loi du 31 mars 1919 instaure les pensions aux mutilés et victimes de la guerre, crée les centres d'appareillage (développement des prothèses) et de rééducation fonctionnelle, elle établit également le principe des emplois réservés.

La loi du 26 avril 1924 vient renforcer ce dispositif en instituant l'obligation d'emploi pour les mutilés de guerre dans les entreprises de plus de dix salariés.

1.1.2 L'entrée du travail protégé dans le dispositif d'aide sociale

Après la seconde guerre mondiale, de nouveaux textes sont adoptés qui délimitent les premières formes du secteur du travail protégé :

⁵ GAYRAUD L., *Construction du champ du handicap*, Talence, IRTSA, 2004

Le décret du 2 septembre 1954 établit « *le placement des infirmes dans les centres de rééducation professionnelle ou dans les établissements d'assistance par le travail (...)* ». ⁶ Ainsi sont créés les premiers Centres d'Aide par le Travail (CAT) dès 1954.

La loi du 23 novembre 1957 donne la première définition du travailleur handicapé : « (...) *toute personne dont les possibilités d'acquies, ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales* ». ⁷ Texte fondamental en ce qui concerne l'accès à l'emploi des personnes handicapées, il ouvre une reconnaissance pour les handicaps qui n'ont pour origine ni la guerre, ni un accident du travail. La loi ordonne la création des Commissions Départementales d'Orientation des Infirmes (CDOI) chargées de statuer sur l'orientation professionnelle des travailleurs handicapés, elle pose l'obligation pour tout employeur d'embaucher des travailleurs handicapés à hauteur de 3% de l'effectif de l'entreprise. Par ailleurs, elle introduit le vocable de « *Secteur du travail protégé* » qui s'applique aux emplois réservés, aux CAT ainsi qu'aux ateliers protégés qu'elle instaure.

1.1.3 Le travail protégé dans le cadre des institutions médico-sociales

La loi n° 75-534 du 30 juin 1975 constitue un tournant dans les politiques en faveur des personnes handicapées. A la suite notamment du rapport BLOCH-LAINÉ ⁸ dans lequel toute la dimension sociale du handicap est appréhendée, elle resitue une responsabilité collective dans la prise en charge des personnes handicapées. Elle déclare dans son article premier : « *La prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation, la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi, la garantie des ressources, l'intégration sociale (...) du mineur et de l'adulte handicapés physiques, sensoriels ou mentaux constituent une obligation nationale* ». Son article 14 fixe la composition, les missions et le fonctionnement des Commissions Techniques d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP) qui remplacent les CDOI. L'article 30 définit la mission des Centres d'Aide par le Travail : offrir « *aux adolescents et adultes handicapés qui ne peuvent, momentanément ou durablement travailler ni dans les entreprises ordinaires ni dans les ateliers protégés 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* ».

⁶ Décret n° 54-883 du 2 septembre 1954, article 23

⁷ Loi n° 57-1223 du 23 novembre 1957, article 1^{er}

⁸ BLOCH-LAINÉ F., *Étude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées. Rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation Française, 1969

La loi n° 75-535 du 30 juin 1975 définit dans son premier article en tant qu' « *institutions sociales ou médico-sociales les organismes qui (...) assurent (...) l'adaptation ou la réadaptation professionnelle ou l'aide par le travail aux personnes mineures ou adultes, handicapées ou inadaptées* ». Outre l'autonomie du secteur social et médico-social qu'elle instaure par rapport au secteur hospitalier, la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 a pour objectif d'encadrer, réglementer le développement d'établissements qui sollicitent des financements de l'Etat ou de la sécurité sociale.

Le décret n° 77-1546 du 31 décembre 1977 fixe pour les COTOREP les conditions d'orientation vers un CAT de personnes handicapées : « (...) *ayant une capacité de travail inférieur à un tiers, mais dont elles estiment que l'aptitude potentielle à travailler est suffisante pour justifier leur admission dans ces centres* ».

A) Les missions du CAT sont caractérisées par une double contrainte

La circulaire n° 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux Centres d'Aide par le Travail établit une double finalité à ces établissements : « *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 ordinaire de la production ; 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.*

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

Deux extrêmes doivent donc être proscrits :

- *Celui d'un établissement qui ne développerait aucune activité productive, et où les personnes accueillies ne seraient pas mises en mesure d'effectuer un véritable travail (...)*
- *Celui d'une entreprise dans laquelle aucune action de soutien ne trouverait place (...)*

Dans les deux cas, l'établissement considéré ne justifierait pas du statut du centre d'aide par le travail (...) ».

La circulaire 60 AS précise la vocation des CAT, dans la logique de la loi de 1975, elle promeut l'intégration sociale et professionnelle des travailleurs handicapés. Cependant, les CAT sont des établissements médico-sociaux et les personnes handicapées qui y

travaillent relèvent du code de l'action sociale et des familles et non du code du travail. A. BLANC observe dans cette organisation « (...) la réponse à une injonction paradoxale »⁹, le concept de paradoxe permettant « (...) de mettre l'accent sur le double mouvement d'inclusion et d'exclusion dont sont victimes et acteurs les travailleurs handicapés ». Le Syndicat National des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés (SNAPEI) analyse quant à lui cette réglementation comme un recul du statut des usagers des CAT : « Le travailleur handicapé de la loi de 1957 est redevenu un handicapé travailleur, assisté et sans droits, victime du grand enfermement du XVII^e siècle ».¹⁰

Si les activités proposées en CAT sont professionnelles, avec une nécessité de production, elles sont également constituées de soutiens des « premier et second types » tels que définis par la circulaire 60 AS : « Les soutiens du premier type, qui entrent sous la notion large d'activités professionnelles au côté des activités proprement productives, sont ceux qui concourent à la mise au travail et à mettre le travailleur handicapé à même d'exprimer de la manière la plus profitable pour lui sa faculté de travailler : formation, préparation au travail, recyclage, éducation gestuelle, encadrement technico-éducatif permanent, etc. Ils peuvent être, selon les cas, social, éducatif, médical, psychologique (...). Les soutiens ou activités du second type correspondent à ce que le décret appelle activités extra professionnelles ; il peut s'agir d'organisation de loisirs, d'activités sportives, d'ouverture sur l'extérieur, d'initiation à la vie quotidienne, etc. Ils peuvent assurément avoir leur importance dans un projet global d'épanouissement professionnel et social (...) ».

Les usagers des CAT bénéficient d'une garantie de ressources aux travailleurs handicapés (GRTH) constituée d'un salaire direct versé par le CAT (il ne peut être inférieur à 5% du SMIC) et d'un complément de rémunération versé par l'Etat (il ne peut excéder 50% du SMIC)¹¹. A cette garantie de ressources vient s'ajouter pour la majorité des travailleurs handicapés le versement de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) à taux partiel. La garantie de ressources et le versement de l'AAH assurent aux travailleurs handicapés un revenu se situant en moyenne entre 100 et 110% du SMIC.

La loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés réactualise la logique des quotas et semble marquée par l'émergence d'un modèle social du handicap dans son attention portée au respect des droits des travailleurs handicapés. Cette loi vient

⁹ BLANC A., *Les handicapés au travail*, Paris, DUNOD, 2^{ème} édition, 1999, p. 126

¹⁰ *Handicap et travail*, Livre Blanc 1992 du Syndicat National des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés, p. 65

¹¹ BORGETTO M., LAFORE R., *Droit de l'aide et de l'action sociales*. 4^{ème} édition. Paris : Montchrestien, 2002, p. 355

faciliter leur accès au milieu ordinaire en imposant aux entreprises de plus de 20 salariés de recruter des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % de leur effectif. Les entreprises peuvent s'acquitter en partie de cette obligation par la sous-traitance aux entreprises de travail protégé ou à défaut, en versant une contribution à l'Association Nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés (AGEFIPH). D'autres lois vont suivre, telles que la loi du 12 juillet 1990 *relative à la protection des personnes contre la discrimination en raison de leur état de santé ou de leur handicap*, ou la loi du 13 juillet 1991 *portant diverses mesures destinées à favoriser l'accessibilité aux personnes handicapées* qui témoignent de l'influence en France du modèle social sur les politiques publiques en faveur des personnes handicapées et qui annoncent les évolutions à venir.

1.1.4 L'actualité des textes de référence des ESAT

La définition de la notion de handicap depuis la mise en œuvre des premières politiques publiques en faveur des personnes handicapées est appréhendée de façon exclusive par le modèle médical. En 1980, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) propose une Classification Internationale des Handicaps (CIH) issue des recherches d'un médecin rhumatologue, P. WOODS, elle distingue *la déficience, l'incapacité et le désavantage*. Cette classification médicale centrée sur la personne est contestée par un courant sociologique lui reprochant de sortir le handicap de son environnement social.¹²

En 2001, l'OMS établit une nouvelle Classification Internationale du Fonctionnement du handicap et de la santé (CIF) qui repose sur une approche bio-psychosociale, combinant les modèles médical et social. Cette classification du handicap issue d'études menées par 65 pays est toujours d'actualité, elle s'applique indépendamment des cultures, des tranches d'âge ou des sexes.

Inscrite dans le cadre de ce changement de perception du handicap, en France, la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale porte un nouveau regard sur les personnes handicapées. J.-F. BAUDURET et M. JAEGER évoquent, faisant suite à la loi n° 75-535 du 30 juin 1975, le passage « *De la protection du sujet fragile à la reconnaissance de l'usager citoyen* ». ¹³ En premier lieu, la loi est recentrée sur les usagers, elle rompt avec une logique d'organisation d'établissements d'accueil instaurée par la loi du 30 juin 1975. Le développement de services à l'utilisateur, la mise en œuvre de ses droits doivent être substitués aux notions d'assistance, de

¹² GAYRAUD L., *Construction du champ du handicap*, Talence, IRTSA, 2004

¹³ BAUDURET J.-F., JAEGER M., *Rénover l'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2002, p.97

compensation du handicap qui ont prévalu lors de la rédaction de la loi du 30 juin 1975 et des diverses lois qui l'ont amendée.

La loi du 2 janvier 2002 renforce les droits des usagers des institutions sociales ou médico-sociales et engage ces dernières dans une évolution des prises en charge.

Les prestations des établissements ou services doivent faire l'objet d'évaluations quant à leur qualité et être déclinées dans des documents tels que le projet d'établissement, le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, le contrat de séjour (ou le document individuel de prise en charge), le règlement de fonctionnement. L'article 7 de la loi assure notamment aux usagers des établissements ou services « (...) *Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité (...) respectant son consentement éclairé (...); La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui le concerne (...)* ». Par ailleurs, les personnes handicapées peuvent recourir à une personne qualifiée dans les situations de litige avec leur établissement.

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, constitue une réforme de la loi n°75-534 du 30 juin 1975. Elle propose pour la première fois une définition du handicap : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* ». ¹⁴

Elle est fondée notamment sur les principes de libre choix du projet de vie des personnes handicapées, de leur intégration et leur participation à la vie sociale. Ses principales mesures concernent la mise en place du droit à compensation, la création des Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH), destinées à être des « guichets uniques » pour toutes les questions relevant du handicap, l'instauration des Commissions des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) se substituant aux services de la COTOREP, de la Commission Départementale de l'Education Spéciale (CDES) et du Site pour la Vie Autonome (SVA). La loi instaure par ailleurs des mesures visant à favoriser la scolarisation d'enfants ou d'adolescents handicapés en milieu ordinaire, de même qu'elle pose le principe d'accessibilité au cadre bâti et aux transports pour les personnes handicapées.

¹⁴ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005, article 2

En matière d'emploi en milieu ordinaire comme à toute autre activité sociale, la loi applique le principe de non-discrimination. L'esprit de la loi du 10 juillet 1987 est conservé et étendu à la fonction publique.

Le secteur de travail protégé est redéfini, les ateliers protégés deviennent les entreprises adaptées et relèvent désormais du milieu ordinaire de travail. Les CAT demeurent les seuls établissements relevant du secteur protégé, ils sont désormais dénommés Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). La loi réactualise la définition des ESAT (il s'agit plus en fait d'une confirmation de la définition émanant de la loi du 30 juin 1975) : « *Les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la commission (...) a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social* ». ¹⁵ La vocation médico-sociale des ESAT est donc réaffirmée, le texte insiste sur l'accompagnement social des personnes accueillies ainsi que sur la composition et les qualifications des équipes pluridisciplinaires de ces établissements. Cette réactualisation de la définition des ESAT conserve également l'esprit de la circulaire n° 60 AS du 8 décembre 1978, la signature d'un « *contrat de soutien et d'aide par le travail* » vient renforcer l'idée que l'activité professionnelle représente un moyen de soutien et d'aide pour les personnes handicapées accueillies dans ces établissements.

Les travailleurs handicapés en ESAT bénéficient de nouveaux droits sociaux qui les rapprochent du milieu ordinaire de travail : droit à la formation professionnelle et à la validation des acquis de l'expérience (VAE), aux congés et à certaines prestations parentales. La loi améliore les passerelles entre le secteur protégé et le milieu ordinaire de travail, en développant les modalités de mise à disposition d'un travailleur handicapé en entreprise de milieu ordinaire ou encore en garantissant une réintégration en ESAT en cas de rupture de contrat de travail faisant suite à un recrutement en milieu ordinaire.

La loi modifie le mode de rémunération des travailleurs handicapés, la GRTH doit être abandonnée au profit d'une *rémunération garantie* versée par l'établissement, constituée d'une rémunération directe et d'une *aide au poste* versée par l'État aux ESAT. Ce nouveau mode de rémunération a pour objectifs de faciliter la lisibilité du dispositif de

¹⁵ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005, article 39

rémunération et valoriser le travail en incitant les ESAT à adapter le montant des salaires directs au travail fourni par les travailleurs handicapés.

La loi du 11 février 2005 confirme, voire renforce la vocation médico-sociale des ESAT, le travail était envisagé en 1954 et 1957 comme une thérapeutique, puis à partir de 1975, comme un outil d'intégration sociale et à compter de 2002 il devient un moyen d'accéder à la citoyenneté et à la participation sociale.

1.1.5 Un mode de financement défendu par les directeurs d'ESAT

On retrouve dans l'organisation du financement des ESAT le principe de dualité qui fonde leur mission, à savoir l'exercice d'un accompagnement médico-social au travers de la mise au travail de personnes handicapées. L'engagement du directeur d'établissement réside notamment, à mon sens, dans la recherche de l'équilibre entre ces deux axes.

A) Deux budgets garants de la double finalité de ces établissements

- Le Budget Principal d'Activité Sociale (BPAS) est financé au titre de l'aide sociale de l'État, par le biais d'une Dotation Globale de Fonctionnement (DGF). La DGF est arrêtée par le préfet de département et versée par la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) à l'établissement par douzièmes.

Le BPAS prend en charge les salaires et charges du personnel d'encadrement, le coût des soutiens médico-sociaux et éducatifs, les coûts relatifs à l'entretien et aux charges des bâtiments (hors locaux de production), les frais de transport collectif.

- Le Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC) provient des résultats dégagés par la production des travailleurs handicapés. Le BAPC finance la rémunération directe des travailleurs handicapés, s'y ajoute le complément de rémunération remboursé à l'ESAT par l'État, via le Centre National pour l'Aménagement des structures des exploitations agricoles (CNASEA). On trouve également dans ce budget les charges afférentes à la production : achat de matières premières, énergies, consommables. De même, les investissements, les charges d'entretien et d'exploitation des bâtiments liés à la production sont imputés au BAPC, au même titre que le coût d'un éventuel personnel affecté à la production ou à la commercialisation.

B) Une compression des budgets de l'État qui a terme pourrait compromettre la vocation médico-sociale des ESAT

Le financement des ESAT a souvent fait l'objet de critiques sévères «(...) comme si leur caractère hybride perturbait la cohérence globale de «l'archipel médico-social » et que, par postulat, leur coût grevait exagérément le budget de la protection sociale.»¹⁶ Ces principales critiques sont recensées par G. ZRIBI,¹⁷ elles aboutissent souvent à une préconisation de participation du BAPC aux charges du BPAS. Bien que précisés par décret¹⁸, les champs des deux budgets sont régulièrement remis en question, deux exemples illustrent les difficultés qui se présentent aux directeurs d'ESAT.

Le premier fait référence au décret n° 2006-703 du 16 juin 2006 *relatif aux établissements ou services d'aide par le travail (...)*, qui sur plusieurs points opère un transfert de charges sur le BAPC. L'association ANDICAT dénonce le maintien des salaires financés par le BAPC dans les situations d'absence pour maladie des travailleurs handicapés ainsi que le maintien des personnes handicapées en ESAT lorsqu'elles ne relèvent plus de cette orientation, le BAPC se substituant aux caisses d'assurance maladie et d'allocations familiales dans la prise en compte de ces charges.

Le second relève du décalage existant entre l'organigramme agréé par l'autorité de tarification et le budget du Groupe II (dépenses afférentes au personnel) accordé à l'ESAT le Barbareau. Le montant attribué ne permet pas d'assurer complètement la couverture des effectifs autorisés et génère un déficit depuis 2004. Le principe de reconduction à l'identique de la DGF par l'autorité de tarification depuis deux ans a pour conséquence un transfert de charges du budget social sur le budget commercial.

L'augmentation des charges sur le budget commercial et la recherche de réduction du coût de la place en ESAT dans le cadre des enveloppes limitatives porte le risque de dérives dans le fonctionnement de ces établissements :

- un risque de déficit chronique de l'activité commerciale : l'augmentation des charges d'exploitation imputées au BAPC amoindrit la capacité des ESAT de s'adapter aux contraintes économiques des marchés. Trop de charges compromettraient les investissements nécessaires au développement, à la diversification des activités.
- un risque de sélection à l'admission des travailleurs les plus performants afin d'augmenter la productivité des ateliers, avec comme corollaire, l'éviction des travailleurs handicapés ayant les capacités les plus faibles.

¹⁶ ZRIBI G., *L'avenir du travail protégé*, Rennes, éditions ENSP, 2^{ème} édition, 2003, p.49

¹⁷ ZRIBI G., op.cit., pp 49-57

¹⁸ Décret n°95-714 du 9 mai 1995 relatif à la gestion budgétaire et comptable des centres d'aide par le travail

1.2 L'ESAT Le Barbareau, un établissement marqué par sa filiation

L'ESAT Le Barbareau est un établissement géré par l'Association Départementale des Amis et Parents de Personnes Handicapées Mentales (ADAPEI) de la Gironde. Cette association loi 1901 a été déclarée en 1958, elle regroupe des associations locales qui représentent cinq secteurs géographiques du département. L'ESAT Le Barbareau a été créé par l'Association de Défense et de Protection de l'Enfance Inadaptée de la Région Bordelaise (ADPEIRB) en 1989. Il est situé en milieu rural, à 30 km de Bordeaux et d'Arcachon, dans la commune de Le Barp qui compte une population de près de 4000 habitants.

1.2.1 Des valeurs associatives fortes

Créée par un groupe de parents d'enfants handicapés mentaux afin de rassembler les familles préoccupées de l'avenir de leurs enfants, l'ADAPEI de la Gironde engagée dans un premier temps dans des actions de revendication auprès des pouvoirs publics, demande la création de structures spécifiques à l'éducation et au travail de personnes handicapées mentales. C'est à la fin des années 60 que les associations locales de l'ADAPEI se sont engagées dans la création de structures et services.

En 1986, L'ADAPEI décline ses objectifs dans un document intitulé « *Politique de l'association en matière d'éducation, d'insertion professionnelle et d'insertion sociale* ». Le travail développé autour des personnes handicapées ne doit plus relever de la prise en charge mais de l'accompagnement, « (...) *il s'agit de lui donner envie de...* », encourager son autonomie et sa capacité à effectuer des choix. La personne handicapée doit devenir « *Homme de la Cité* », ce leitmotiv fait écho aux changements de perception en cours dans la société.¹⁹

En 1988, à l'occasion de l'anniversaire de ses 30 ans d'existence, l'ADAPEI réaffirme le choix d'une politique d'insertion visant à faire de la personne handicapée « *un citoyen à part entière* », devant bénéficier « (...) *outre de soins médicaux appropriés, d'une éducation adaptée privilégiant (...) l'expression de soi (...) et enfin la formation*

¹⁹ Cf. supra chap. 1.1.1, la mobilisation d'associations et de mouvements de parents de personnes handicapées a fortement influencé cette perception ainsi que les évolutions des politiques publiques.

professionnelle lui permettra de se situer parmi les autres, en participant à l'effort économique national.»²⁰

La formation professionnelle et la mise au travail des personnes handicapées est une des valeurs fortes affirmée par l'ADAPEI de la Gironde. Les établissements créés par l'ADPEIRB ainsi que les autres associations locales depuis le début des années 1970 sont des Instituts Médico-Éducatifs (IME), des Instituts Médico-Professionnels (IMPRO), des ESAT et des établissements d'hébergement pour les travailleurs handicapés d'ESAT. Cette politique de création d'établissements porte la marque d'une vision utopique du principe de solidarité qui a consisté à préférer pour toute personne handicapée une orientation en ESAT²¹, et ce quel que soit son niveau de handicap et son aptitude à travailler, plutôt qu'une orientation vers une structure d'accueil de type Foyer Occupationnel, Foyer d'Accueil Médicalisé ou Maison d'Accueil Spécialisée (MAS). Le premier établissement ne relevant ni de l'éducation, ni de l'accès au travail ne sera créé qu'en 1988, il s'agit d'une MAS.

1.2.2 Le principe de solidarité étendu au travail et à la rémunération

La politique d'admission des ESAT de l'ADPEIRB durant les années 1970-1990 constitue la mise en œuvre du principe de solidarité évoqué dans le chapitre précédent. Ces années sont marquées par le discours d'un président de l'association qui, s'agissant des aptitudes au travail des personnes handicapées, justifiait les admissions en ESAT en déclarant : « *34 heures de travail et 1 heure de soutiens ou 34 heures de soutiens et 1 heure de travail* ». Cette pratique a nécessité la création dans une majorité d'ESAT, de Sections d'Activités de Jour (SAJ) destinées à accueillir des usagers se trouvant dans l'incapacité de s'inscrire dans une activité de production. A l'ESAT Le Barbareau, l'ADPEIRB a développé une section d'activité de jour avec des objectifs exclusivement occupationnels, cette SAJ a accueilli jusqu'à 15 personnes (19 % de l'effectif total de l'établissement), toutes ayant le statut de travailleur handicapé et percevant un salaire.

La politique salariale des établissements est également basée sur la solidarité, une note de décembre 1974 précisant que : « *Les salaires les plus bas sont surévalués et les plus élevés sous-évalués* ». L'octroi de primes, basées sur le rendement et l'assiduité des travailleurs handicapés vient pondérer ce principe jusqu'en 1982 où elles sont supprimées pour des raisons économiques. Les grilles de salaire élaborées sur la base de la politique

²⁰ Publication de l'ADAPEI de la Gironde, n° spécial anniversaire, septembre 1988, p.14

²¹ Cette pratique, bien que jamais écrite, a perduré jusque dans les années 1990 et a largement contribué à alimenter chez bon nombre de parents la douloureuse problématique du déni de handicap.

définie en 1974 resteront d'actualité jusqu'en 2004. La rémunération directe versée par l'établissement représentait alors en moyenne 19 % du SMIC (la progression des salaires se faisant essentiellement par le jeu de l'ancienneté), la moyenne nationale s'élevait à 12,45 % du SMIC en 2003.²²

1.2.3 Le projet associatif actuel

Dans le document « charte et valeurs » publié en avril 2003 ainsi que dans le projet associatif de l'ADAPEI de la Gironde publié en juin 2004, la valeur du travail certes présente, n'occupe plus la place centrale qu'elle avait jusque là. Les droits de la personne handicapée au projet de vie personnalisé, à l'éducation et à l'instruction, au logement, à la citoyenneté, à l'information, au développement de son autonomie et de sa vie affective y sont affirmés avec autant de force.

1.3 Des usagers présentant des potentiels de travail très contrastés

Conséquence de la politique associative d'orientation des personnes handicapées durant les années 1970-1990, il existe depuis l'ouverture de l'ESAT Le Barbareau une importante disparité des potentiels de travail des usagers accueillis. Certains travailleurs présentent un fort potentiel, d'autres, en raison de leur handicap, sont partiellement aptes ou inaptes au travail. Néanmoins, chaque personne a été admise à temps complet.

Avec la réécriture du projet associatif, les professionnels de l'ESAT se sont engagés dans un travail de réorientation des usagers ne relevant pas ou plus du travail en ESAT, vers des établissements adaptés à leurs besoins, faisant face, dans le département de la Gironde, à une pénurie de places en section à temps partiel, foyer occupationnel, foyer d'accueil médicalisé ou maison d'accueil spécialisée²³.

1.3.1 Typologie des handicaps

L'établissement est agréé pour recevoir 80 Travailleurs Handicapés affectés d'une déficience intellectuelle moyenne ou profonde.

²² ZRIBI G., op. cit., p.42

²³ Cf. revue *Le saviez vous*, CREAHI d'Aquitaine, Observatoire, collection chiffres et repères n°22 janvier 2001 et revue *Études et résultats*, DREES, n°208, mai 2004, en Aquitaine, le département de la Gironde a le ratio d'équipement le plus faible en ce qui concerne l'accueil de personnes lourdement handicapées.

Tableau 1 : Répartition des usagers accueillis selon le type de handicap

Déficit intellectuel léger	3	3,8 %
Déficit intellectuel moyen	33	41,8 %
Déficit intellectuel profond	38	48,1 %
Troubles graves de la communication	2	2,5 %
Troubles psychologiques graves	3	3,8 %

Si le déficit intellectuel constitue le handicap prévalent pour une orientation vers l'ESAT Le Barbareau, de nombreuses personnes présentent des difficultés associées :

- Troubles du comportement, 25 personnes ont un suivi psychiatrique régulier avec prise de traitement psychotrope ;
- Pathologie épileptique difficilement équilibrée, en particulier chez certaines personnes atteintes de déficit intellectuel profond ;
- Surdité, troubles de la parole ;
- Diabète insulinodépendant ;
- Pathologies associées à la Trisomie 21.

1.3.2 Sexe, âge, ancienneté

Au 1^{er} janvier 2006 l'effectif est de 79 travailleurs handicapés pour 68 Equivalents Temps Plein.

Sur les 79 usagers, 51 sont des hommes, 28 sont des femmes, la nature des activités proposées dans les ateliers de l'ESAT depuis sa création est un facteur explicatif de cet  cart²⁴.

L'âge moyen est 36,4 ans (cf. histogramme des âges en annexe I), les réorientations d'usagers ne relevant pas d'un emploi protégé ont permis un rajeunissement de la population de l'ESAT, par l'admission de 20 nouveaux travailleurs handicapés en 5 ans.

Nombre de travailleurs handicapés dont l'âge est :

- inférieur ou égal à 25 ans : 10 ;
- supérieur à 25 ans et inférieur à 40 ans : 19 ;
- entre 40 ans et 45 ans : 19 ;
- entre 46 ans et 50 ans : 11 ;
- entre 51 ans et 55 ans : 3.

²⁴ cf. chapitre 1.5

A noter que 33 travailleurs handicapés ont entre 40 et 55 ans, soit 42 % de l'effectif total de l'ESAT, 17 ont entre 35 et 40 ans.

L'ancienneté moyenne dans l'établissement est 13,4 ans.

Nombre de travailleurs handicapés dont l'ancienneté est :

- inférieure ou égale à 5 ans : 17 ;
- supérieure à 5 ans et inférieure à 15 ans : 30 ;
- supérieure ou égale à 15 ans : 32.

1.3.3 Le contexte familial

La population des parents est âgée : âge moyen des pères 64,5 ans, âge moyen des mères 63,5 ; elle se répartit comme suit (cf. histogramme des âges des parents en annexe II) :

Tableau 2 : récapitulatif des âges des parents

	Pères	Mères	Total
Entre 41 et 50 ans	2	9	11
Entre 51 et 60 ans	21	19	40
Entre 61 et 70 ans	10	17	27
Entre 71 et 80 ans	12	9	21
Entre 81 et 90 ans	3	5	8
Entre 91 et 100 ans	1	-	1
	49	59	108

Sur l'ensemble de des familles, 30 parents ont plus de 70 ans, par ailleurs, 12 travailleurs handicapés n'ont plus de parent vivant.

1.3.4 Résidence des Travailleurs Handicapés

Mode d'hébergement :

- Familial (chez les parents) : 47 \Rightarrow 59,5 % ;
- Appartement autonome : 5 \Rightarrow 6,3 % ;
- Appartements collectifs gérés par l'ADAPEI : 2 \Rightarrow 2,5 % ;
- Unités d'hébergement gérées par l'ADAPEI : 21 \Rightarrow 26,6 % ;
- Famille d'accueil : 4 \Rightarrow 5,1 %.

Situation géographique :

- 48 travailleurs handicapés habitent sur la région bordelaise, à 30 km de la commune de Le Barp ;
- 22 habitent sur la commune de Cestas à 15 km de Le Barp, commune où a été implantée une unité d'hébergement ;
- 9 habitent sur le Bassin d'Arcachon ou des communes proches de Le Barp.

La localisation géographique de l'ESAT a imposé l'organisation de circuits de ramassages pour la grande majorité des usagers.

1.3.5 Une politique de réorientation adaptée aux besoins des usagers

La politique de réorientation engagée dès le début des années 2000 a permis d'apporter des réponses adaptées aux besoins d'usagers admis dans l'établissement depuis plusieurs années. L'élaboration de projets personnalisés et une dynamique de prospection de places d'hébergement a permis d'obtenir notamment une baisse considérable de l'effectif de la SAJ qui est passé en 5 ans de 15 à 3 usagers.

Pour autant, au 1^{er} janvier 2006, 27,5% de l'effectif global de l'établissement a le bénéfice d'une réorientation, sans solution en terme d'accueil, avec maintien en ESAT dans l'attente d'une place.

L'effectif de 79 usagers de l'ESAT se décompose comme suit :

- 57 travailleurs handicapés bénéficient d'une orientation en ESAT à temps plein ;
- 3 ont une réorientation en Foyer d'Accueil Médicalisé + maintien en ESAT à mi-temps ;
- 3 ont une réorientation en Foyer Occupationnel + maintien en ESAT à mi-temps ;
- 16 ont une réorientation à mi-temps + mi-temps en Section à Temps Partiel (STP).

Les 22 Travailleurs Handicapés réorientés à mi-temps sont en fait présents à temps plein dans l'établissement, dans l'attente d'une place dans une structure adaptée.

L'établissement a déposé un projet et obtenu une autorisation de création de STP en Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale (CROSS) en 2001. Cette STP n'a pas été réalisée faute de crédits disponibles délivrés par l'autorité de contrôle et de tarification (Conseil Général de Gironde). Le renouvellement de la demande d'autorisation en Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale (CROSMS) n'a pas été déposé, la direction générale de l'ADAPEI donnant la priorité à d'autres établissements dans le cadre d'une politique globale de création.

1.4 Un personnel d'encadrement professionnalisé

L'ESAT Le Barbareau est géré dans le cadre d'un complexe d'établissements réunissant deux ESAT et une Entreprise Adaptée (EA). Le directeur du complexe est présent sur l'établissement à hauteur d'un jour par semaine, laissant une importante délégation au poste de directeur adjoint que j'occupe (cf. Organigramme de l'ESAT en annexe III)

L'équipe médico-sociale est composée de professionnels qui travaillent à temps partiel dans l'ESAT et complètent le plus souvent leur temps de travail dans d'autres établissements de l'association.

La politique de formation engagée par la direction de l'établissement depuis 2000 incite à la qualification des personnels, en particulier des moniteurs d'atelier qui n'étaient recrutés jusqu'à la fin des années 90 que sur leurs qualifications techniques, le plus souvent avec le Certificat d'Aptitude Professionnelle et justifiant de 7 années de pratique.²⁵ Entre 2000 et 2006, 6 moniteurs d'atelier ont obtenu une qualification, 4 de moniteur 1^{ère} classe et 2 de moniteur 2^{ème} classe, formations financées dans le cadre de congés individuels de formation ou avec le budget formation continue (OPCA UNIFAF). A une exception près, tous les moniteurs d'atelier ont en 2006 une qualification relevant du secteur médico-social.

Cette politique de formation, associée à l'occasion de chaque recrutement au choix de personnels qualifiés, a permis d'installer une dynamique facilitant le travail de mise en conformité de l'établissement à la loi du 2 janvier 2002. En effet, l'ensemble du personnel a fait preuve d'un important investissement pour l'engagement de l'ESAT dans une démarche d'évaluation de la qualité, l'élaboration du règlement de fonctionnement et du livret d'accueil ou la révision du projet d'établissement actuellement en cours.

L'effectif total de l'établissement au 1^{er} janvier 2006 est constitué de 24 personnes pour 16,69 postes en ETP agréés par l'autorité de contrôle et de tarification (DDASS) (cf. Tableau de répartition de l'effectif d'encadrement de l'établissement en annexe III)

L'ESAT a recruté en janvier 2004 un commercial à 0,50 ETP en CDI, (l'autre ESAT du complexe l'a recruté sur le 0,50 restant), afin de développer la clientèle des ateliers peinture industrielle et conditionnement. Ce poste est financé par le BAPC et ne figure donc pas sur la liste du personnel dit d'encadrement financé par le BPAS.

Avec un ratio global d'encadrement de 0,208 l'établissement se situe dans la moyenne nationale, comprise entre 0,18 et 0,25. Le ratio d'encadrement direct de 0,141 témoigne d'une dotation correcte puisqu'il correspond à un encadrant (moniteurs d'atelier + éducateurs de soutiens) pour 7,07 usagers, soit 68% du personnel.

1.5 L'offre de services de l'ESAT

L'organisation de l'ESAT repose encore sur le principe de solidarité qui avait prévalu à son ouverture. Les difficultés d'une partie des usagers de l'ESAT et le choix des activités économiques contraignent 48% de l'effectif à produire la majeure partie du chiffre d'affaire du BAPC. Ce fonctionnement a une incidence sur l'accès aux soutiens et plus largement, sur le déroulement des carrières des travailleurs handicapés dans l'établissement.

²⁵ Convention Collective Nationale de travail du 15 mars 1966, annexe 10

1.5.1 Des activités de production caractérisées par la disparité de leur organisation et de leurs résultats économiques

Ancienne propriété agricole achetée par l'association, la première activité de production de cet établissement fut la culture maraîchère. Cette activité a été abandonnée en 1995 pour des raisons économiques et de contraintes liées à l'organisation du travail. La reconversion des ateliers a été réalisée progressivement dans l'entretien d'espaces verts, activité à forte valeur ajoutée. Une cabine de peinture industrielle a été installée, son activité devait être en partie assurée en sous-traitant la peinture de meubles réalisés par un autre ESAT de l'association. En pratique, cette activité s'est toujours révélée déficitaire.

L'ESAT est aujourd'hui organisé en 8 ateliers et une section d'activités de jour à vocation occupationnelle.

Tableau 3 : Répartition des usagers dans les ateliers

Ateliers	Nombre d'usagers	ETP
Espaces Verts atelier 1	7	7
Espaces Verts atelier 2	7	7
Espaces Verts atelier 3	8	8
Espaces Verts atelier 4	8	8
Espaces Verts atelier 5	8	7,5
Peinture industrielle	6	6
Conditionnement / petit montage	28	19
Service intérieur	4	4
SAJ	3	1,5

Les ateliers dits « internes » représentent 52% de l'effectif (ateliers de production + SAJ), soit 41 personnes, leurs activités se déroulent sur le site de l'ESAT.

Les ateliers espaces verts représentent 48% de l'effectif global de l'établissement, soit 38 personnes. Du fait de la localisation de leurs chantiers, le plus souvent sur la région bordelaise, ces équipes restent à l'extérieur de l'établissement durant la totalité de la journée.

Les résultats de l'entreprise sont déficitaires depuis deux ans. Les excédents des ateliers espaces verts avaient permis depuis leur création, de compenser les déficits chroniques des autres ateliers de production et de la SAJ, dans un équilibre relativement précaire.

A) Les espaces verts

Les ateliers entretien d'espaces verts sont composés en moyenne des travailleurs handicapés les plus jeunes. Chaque atelier est encadré par un moniteur d'atelier, l'ensemble étant supervisé par un moniteur principal à mi-temps (il est employé sur son 0,50 restant par l'autre ESAT du complexe). Les cinq ateliers sont mécanisés et proposent en dehors de l'entretien d'espaces verts (tonte, débroussaillage, désherbage, entretien de voiries etc.), des réalisations techniques telles que la création de massifs et la pose de systèmes d'arrosage intégré. Les chantiers sont pour la plupart des parcs d'entreprises aux noms prestigieux et valorisants pour les travailleurs handicapés : Dassault aviation, EADS, Laser Méga Joule, etc. L'intégration dans ces ateliers pour les usagers qui présentent des aptitudes aux apprentissages, leur permet l'acquisition de techniques, de savoir-faire proches du milieu ordinaire.

Avec 48% de l'effectif de l'ESAT, les ateliers espaces verts réalisent 75% du chiffre d'affaires de l'établissement. Pour réaliser un résultat excédentaire, ces ateliers sont soumis à de fortes contraintes de production. Les exigences de cette production limitent les temps de soutien aux travailleurs ainsi que le travail d'insertion en milieu ordinaire.

B) Le conditionnement / petit montage

L'atelier conditionnement / petit montage emploie 28 personnes (35,5% de l'effectif de l'ESAT) qui sont encadrées par un moniteur principal et un moniteur d'atelier.

Accueillant à la fois les travailleurs handicapés les plus âgés et les plus limités dans leurs capacités de travail (64% de l'effectif ont une réorientation, soit 15 personnes à temps partiel et 3 en foyer occupationnel), cet atelier réalise des travaux de sous-traitance pour diverses entreprises (conditionnement de bouteilles de vin, mailings, montage d'emballages, étiquetage d'objets etc.).

L'atelier réalise 12% du chiffre d'affaires de l'établissement. Ses résultats sont déficitaires malgré l'embauche d'un commercial à mi-temps. Son déficit représente un tiers du déficit de l'établissement. Aux difficultés que présentent les travailleurs handicapés, viennent s'ajouter une diminution globale des travaux de sous-traitance simples, des marchés irréguliers entraînant des périodes de rupture de travail qui confinent souvent l'ensemble de l'atelier dans des activités occupationnelles.

C) La peinture industrielle

L'atelier peinture industrielle emploie 6 personnes (7,5% de l'effectif de l'ESAT) encadrées par un moniteur d'atelier. La peinture industrielle s'effectue en cabine, il s'agit de l'application au pistolet de peinture liquide sur divers supports : couvercles de boîtes de thé, bornes signalétiques, pieds de lampes de chevet, vernissage de pièces en fonte etc. Cet atelier très technique recrute des travailleurs handicapés ayant de très bonnes

aptitudes au travail, particulièrement en ce qui concerne la dextérité et de la capacité à évaluer la qualité de finition. Bien que permettant des apprentissages proches du milieu ordinaire de travail, les recrutements pour cet atelier sont difficiles. Les conditions de travail en cabine : température élevée, port de combinaison de protection et de masque à cartouche, dissuadent bon nombre de candidats. De plus, à l'intérieur de l'association, l'image de l'atelier peinture industrielle est celle d'une activité toxique pour les travailleurs handicapés et polluante pour l'environnement.

L'atelier réalise 11% du chiffre d'affaires de l'établissement. Ses résultats affichent un déficit d'exploitation représentant les deux tiers du déficit de l'établissement (les coûts d'exploitation et de maintenance de la cabine sont élevés). Cet atelier enregistre régulièrement des pertes de marché malgré les prospections du commercial. La diminution constante de son chiffre d'affaires s'explique d'une part par le choix de clients de s'orienter vers des entreprises pratiquant l'application de peinture poudre (plus résistante et de meilleure qualité) et d'autre part, par l'incapacité de l'atelier de répondre à une commande massive (présence d'uniquement 6 peintres et limites imposées par la configuration de la cabine). L'atelier est régulièrement sans travail, cependant, lorsqu'un chantier démarre, les travailleurs sont soumis à une forte pression quant aux délais de réalisation. L'activité de cet atelier est complétée aussi souvent que possible par une activité de conditionnement / petit montage.

D) Les services intérieurs

L'activité des services intérieurs répond aux besoins internes de l'établissement. Cet atelier emploie 4 travailleurs handicapés dans les domaines de la cuisine, du ménage et du petit entretien. Le travail de ces usagers se fait en collaboration avec les agents de service intérieur, il est supervisé par une éducatrice de soutien en l'absence de moniteur sur cet atelier. Cette prestation de l'entreprise fait l'objet d'une facturation sur le budget social de l'ESAT. Les résultats de cette activité sont équilibrés.

E) La Section d'Activités de Jour

La SAJ a actuellement un effectif de 3 personnes, toutes bénéficiaires d'une réorientation en Foyer d'Accueil Médicalisé et dans l'attente d'une place. Cette SAJ a une vocation strictement occupationnelle. N'ayant aucune production, le résultat de cette section est déficitaire (prise en compte des salaires directs des 3 usagers imputés au BAPC).

Deux professionnelles, une monitrice-éducatrice et une éducatrice spécialisée encadraient la SAJ alors qu'elle avait un effectif de 15 usagers. Depuis un an, le poste d'éducatrice spécialisée a été redéployé sur des activités de soutiens des premier et second types. Après le départ des trois derniers usagers de cette section en foyers d'accueil médicalisé, le projet de l'ESAT est la fermeture de la SAJ.

1.5.2 L'offre de formations et de soutiens conditionnée par les activités économiques

A) La formation

Le plan de formation continue de l'ESAT est financé par le fonds annuel de formation (PAUF-TH) alimenté par une cotisation sur la masse salariale des travailleurs handicapés. Le plan est divisé en trois parties :

- la première est la formation professionnelle, elle bénéficie aux ateliers espaces verts sur la période basse de l'année de travail (de novembre à mars). Les formations portent sur la sécurité au travail et l'amélioration des techniques telles que la taille des haies, la conduite d'engins, elles sont réalisées sur les chantiers de chaque équipe.
- la deuxième partie est constituée des formations dites « sociales », y sont engagées des formations liées à l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, à l'apprentissage de la conduite d'un cyclomoteur et du code de la route, à des activités artistiques etc., ces formations bénéficient essentiellement aux usagers des ateliers internes.
- la troisième partie est consacrée aux formations individuelles, il s'agit d'accompagnements pour les usagers présentant des handicaps sensoriels associés au déficit intellectuel, en particulier la surdi-mutité.

Toutes ces formations sont dispensées par des organismes spécialisés.

B) Les soutiens

Les soutiens du premier type sont dispensés dans le cadre des ateliers par les moniteurs d'atelier, à partir de référentiels découpant les tâches à accomplir par métier de base : ouvrier d'espaces verts, ouvrier en peinture industrielle, agent d'entretien, agent de service cuisine. Pour l'atelier de conditionnement / petit montage les soutiens du premier type sont élaborés en fonction des spécificités des commandes et des marchés. Dans cet atelier, certains soutiens du premier type dits de « compétences générales » sont réalisés par l'éducatrice de soutien ; il s'agit de notions telles que le repérage dans le temps, dans l'espace, le comptage, les mesures, la connaissance des couleurs etc.

- Les soutiens du second type sont dispensés par l'éducatrice de soutien dans des locaux dédiés ou à l'extérieur de l'établissement. Ils ont pour objectifs le développement de l'autonomie de la personne, la socialisation, la découverte d'outils de communication, les activités sportives, la sécurité dans les déplacements etc. L'infirmière et la psychologue de l'établissement réalisent également des soutiens du second type en animant des actions de prévention et de promotion de la santé ainsi que des groupes de parole.

- Un temps de soutien dit « différencié » est dispensé par les éducatrices aux personnes réorientées à mi-temps mais présentes à temps plein. Préfiguration de ce que pourrait

être une prise en charge en Section à Temps Partiel, ces soutiens se déroulent en groupes restreints, ils ont une vocation essentiellement occupationnelle.

Les travailleurs handicapés de l'atelier conditionnement / petit montage sont ceux qui bénéficient le plus des soutiens des premier et second types. L'accentuation de ces activités dans un atelier pléthorique vient compenser la récurrence des temps sans travail. L'addition des formations « sociales », des soutiens « différenciés », et des divers soutiens confère à cet atelier un caractère occupationnel.

A l'inverse, les temps de soutiens du second type et les formations autres que professionnelles sont beaucoup moins fréquents pour les travailleurs handicapés des ateliers espaces verts. Les importantes contraintes de production qui pèsent sur ces équipes limitent les possibilités de temps d'absence des travailleurs handicapés, alors que pour une séance de soutiens un travailleur handicapé doit rester à l'ESAT toute la journée (les équipes des espaces verts partent le matin et reviennent en fin d'après-midi). Les travailleurs handicapés des services intérieurs et de la peinture industrielle ont essentiellement le bénéfice des formations « sociales », les formations techniques étant assurées par l'éducatrice pour les premiers et par le moniteur pour les seconds.

1.5.3 Des parcours professionnels et personnels figés par l'organisation de la production

La mise en place récente de projets personnalisés n'autorise un travail d'analyse des parcours des usagers que sur la base des synthèses réalisées antérieurement.

L'évaluation de ces synthèses donne à voir des parcours relativement stéréotypés en fonction des ateliers d'appartenance, avec néanmoins une constante : la fatigabilité des travailleurs handicapés.

A) Le déroulement des carrières au sein de l'ESAT

La majorité des recrutements de l'ESAT se réalise dans le cadre d'une logique de filière. Les jeunes handicapés admis dans des instituts médico-éducatifs (IME) de l'ADAPEI sont orientés à leur adolescence vers les instituts médico-professionnels (IMPRO), puis lorsqu'ils en relèvent, vers les ESAT.

Les périodes de stage à l'ESAT Le Barbareau permettent aux jeunes sortant d'IMPRO d'essayer toutes les activités de l'établissement. Néanmoins, seuls les ateliers espaces verts offrent des possibilités d'admission, la peinture industrielle n'attire pas de candidats et les recrutements pour les services internes sont peu fréquents. L'atelier conditionnement / petit montage ne réalise pas d'admission directe, ses rares places étant destinées au reclassement de travailleurs handicapés des autres ateliers.

Dès l'admission, les travailleurs handicapés sont évalués sur leur capacités à réaliser des apprentissages techniques, maniement d'outils, réalisation de tâches plus ou moins

complexes. Tous les apprentissages font l'objet d'évaluations écrites lors des synthèses et en fonction des potentiels de chacun. En règle générale, des progrès sont enregistrés sur une moyenne des cinq premières années de présence dans les ateliers. Lors des années qui suivent, les travailleurs handicapés apparaissent comme spécialisés dans les tâches qu'ils accomplissent le mieux : pour les espaces verts, la conduite d'engins ou l'utilisation du roto fil ou du taille haie etc. ; pour la peinture industrielle, l'application de l'apprêt, le dégraissage des pièces ou l'application de la peinture.

La lecture des synthèses des travailleurs handicapés des ateliers espaces verts démontre que les besoins de chaque personne en termes de soutiens sont repérés. Des projets d'actions sont rédigés en conclusion des synthèses, avec le plus souvent un constat de non-réalisation d'une synthèse à l'autre. De même, les vœux des usagers en matière de changement d'activité sont enregistrés, avec pour seule réponse possible en interne, des propositions de mutation entre ateliers espaces verts. En externe, des propositions sont faites de mutation vers d'autres ESAT de l'association, propositions assez peu acceptées par les usagers car peu encouragées et suivies.

Pour l'atelier de peinture industrielle, des demandes de mutation apparaissent également sans être satisfaites, elles sont renégociées par le moniteur d'atelier, le maintien dans cet atelier à la fois très technique et le plus souvent sans travail est compensé par l'accès aux formations dites « sociales ».

L'étude des évaluations professionnelles des travailleurs handicapés de ces deux ateliers révèle qu'avec une ancienneté comprise entre 10 et 15 ans, (l'âge des travailleurs se situe alors dans une fourchette de 30 à 40 ans), commencent à apparaître les notions de fatigabilité au travail, perte de concentration, plaintes somatiques. Dans les ateliers espaces verts par exemple, la baisse de vigilance, en particulier pour les utilisateurs de machines entraîne une augmentation des incidents, accidents du travail (mineurs généralement, grâce à l'attention portée par les moniteurs à la sécurité des chantiers) et bris de matériel.

La prise en compte de ces difficultés se fait par une mutation d'atelier si une lassitude est exprimée par un travailleur quant aux rythmes de travail ou à la répétition des chantiers. Lorsque le travailleur choisit de rester dans la même équipe, le moniteur d'atelier veille à lui organiser des journées de travail moins soutenues et plus sécurisées, au risque parfois de lui confier des tâches moins valorisantes que celles accomplies habituellement.

Pour une grande partie des travailleurs handicapés des espaces verts qui ont entre 10 et 15 ans d'activité, les évaluations professionnelles se succèdent, avec des épisodes de plus en plus marqués de lassitude et de fatigue au travail demandant aux moniteurs un effort constant de mobilisation.

Chez certains travailleurs, l'évolution de cette fatigabilité se caractérise par une accentuation des plaintes somatiques, un désintérêt progressif pour le travail et de

l'absentéisme lié à des arrêts maladie. Un diagnostic de fatigue accrue en lien avec l'âge, voire un vieillissement précoce des personnes handicapées mentales peut être évoqué dans les synthèses lorsque les usagers sont âgés de plus de 40 ans. Il est alors proposé aux personnes une mutation pour l'atelier de conditionnement / petit montage, qui n'est pas soumis aux contraintes de production des espaces verts.

Les mêmes propositions de mutation peuvent être faites dans des conditions identiques aux travailleurs de l'atelier peinture industrielle. L'atelier de conditionnement / petit montage constitue alors la solution de reclassement pour les travailleurs n'étant plus en capacité de rester aux espaces verts ou à la peinture.

Mais, contrairement aux effets attendus, pour les travailleurs handicapés de l'atelier conditionnement / petit montage, la fréquence des absences augmente, qu'elles soient justifiées (arrêts maladie) ou non justifiées. L'atelier ne dispose que d'un travail très irrégulier alternant de longues périodes d'inactivité et des moments de pression pour le respect de délais de réalisation de commandes. Bien qu'ayant dans son effectif des travailleurs aux aptitudes limitées, l'atelier n'est pas en mesure de proposer des activités adaptées aux besoins de ses usagers, (pour la majorité réorientés à temps partiel). Des travaux parfois complexes à réaliser mettent en échec une partie de l'effectif de l'atelier. Les plaintes somatiques sont nombreuses, les usagers évoquent souvent leur ennui dans l'atelier. Certains travailleurs handicapés craignent de ne pas être payés à la fin du mois en raison de l'absence de travail, d'autres parlent d'un sentiment d'inutilité dans cet atelier. Des travailleurs, bien que réorientés en raison de leur fatigabilité demandent à retourner dans leur atelier d'origine. L'utilisation d'outils donne souvent lieu à de petites blessures, les conflits interpersonnels dans cet atelier sont très fréquents, certains travailleurs handicapés se montrant de moins en moins tolérants au bruit et à la promiscuité de l'atelier.

B) Le milieu ordinaire de travail

L'ESAT n'a enregistré que deux sorties vers le milieu ordinaire de travail depuis 2000. Les projets de sortie en milieu ordinaire de travail sont évoqués, en terme de potentiel au moment des admissions de travailleurs handicapés, mais demeurent insuffisamment travaillés, développés. Les ateliers espaces verts et peinture industrielle qui recrutent des usagers ayant de bonnes capacités de travail et d'apprentissages conservent leurs meilleurs éléments. Les travailleurs handicapés ayant les meilleurs potentiels en espaces verts sont maintenus dans les équipes pour l'utilisation de machines. Les difficultés de recrutement ainsi que les temps de formation à l'application de peinture au pistolet viennent justifier dans cet atelier, l'absence de sortie depuis sa création.

1.6 Récapitulatif des constats, questionnement

La loi du 11 février 2005 rappelle le statut d'établissement médico-social d'un ESAT. C'est donc bien un objectif de « *production sociale* »²⁶ qui est attendu de l'ESAT Le Barbareau. L'analyse des constats laisse apparaître un certain nombre d'appuis possibles pour le directeur d'établissement au regard de cet objectif. Cette analyse met également en évidence des écarts qui appellent la mise en place d'une stratégie de management renouvelant le mode d'accompagnement des usagers.

1.6.1 L'ESAT Le Barbareau présente des points forts,

Le premier point fort est une volonté associative d'adapter ses réponses aux besoins des personnes handicapées. C'est en m'appuyant sur cette volonté forte que je compte poursuivre la stratégie de réorientation en cours et l'inscrire, de même que le projet de création d'une Section à Temps Partiel, dans le projet d'établissement.

Deuxième point fort, l'établissement est engagé dans une démarche d'auto évaluation et dans un processus d'amélioration de la qualité, ainsi que dans la mise en place des outils préconisés par la loi du 2 janvier 2002.

Le personnel d'encadrement constitue un troisième point fort de l'ESAT :

- Le ratio d'encadrement est favorable, même si le problème de la dotation budgétaire reste entier et doit être renégocié (peut être dans le cadre d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens).
- Le personnel est professionnalisé et participe d'ores déjà à un travail de réflexion quant à l'amélioration de l'offre de service de l'ESAT.

1.6.2 Mais aussi des faiblesses au regard de ses missions

A) La population accueillie,

Le premier constat est celui d'un écart de public par rapport à l'offre de service et aux missions d'un ESAT. Avec 27,5% de sa population bénéficiaire d'une réorientation, l'établissement n'est pas en mesure de proposer un accompagnement adapté à ses usagers. L'ESAT maintient une présence à plein temps d'usagers ne relevant pas ou plus de cette orientation en l'absence d'une structure adaptée à leurs besoins, sans avoir dans son effectif un personnel spécifique (il existe chez les usagers relevant de FAM un besoin de soins de nursing). Par ailleurs, malgré la présence de 16 personnes réorientées à temps partiel, il n'existe pas de STP au sein de l'établissement.

²⁶ DUCALET Ph., LAFORCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris, Éditions Seli Arslan, 2000, p.245

B) Les activités professionnelles et les soutiens,

L'offre de service actuelle de l'ESAT Le Barbareau apparaît inadaptée aux besoins de ses usagers et en décalage avec les préconisations réglementaires. Les ateliers espaces verts et conditionnement / petit montage se situent pratiquement dans les deux extrêmes proscrits par la circulaire 60 AS (cf. p.5).

Les impératifs de production qui pèsent sur les ateliers espaces verts interdisent les temps de soutiens adaptés en dehors de formations techniques. L'atelier conditionnement / petit montage se trouve dans une situation de sous-activité chronique, compensée par des actions de soutiens à visée occupationnelle. Cet atelier pléthorique accueille à temps complet 28 personnes dont 18 sont bénéficiaires d'une réorientation.

L'activité peinture industrielle est également en sous-activité. Cet atelier très technique n'est en mesure d'accueillir que 6 travailleurs handicapés, qui complètent leur temps de travail par des formations sociales ou des activités de conditionnement. Le choix de cette activité s'avère inadéquat au regard du public accueilli dans l'établissement.

L'absence de véritable engagement de l'établissement en direction du milieu ordinaire de travail constitue également un écart avec la réglementation relative aux ESAT. Avec deux sorties réalisées depuis 2000, l'établissement ne se positionne pas suffisamment lorsque des usagers en présentent les capacités, comme une passerelle vers l'insertion en milieu ordinaire. Pour des motifs différents, contraintes de production pour les ateliers espaces verts, technicité de l'atelier pour la peinture industrielle, une partie des travailleurs handicapés sont «captifs» de leurs ateliers.

Du point de vue des activités proposées ainsi que des soutiens, l'établissement peut être caractérisé par une inadéquation de la mise au travail de ses usagers et un défaut d'insertion sociale et professionnelle, ce fonctionnement constitue un écart majeur par rapport à la loi du 11 février 2005.

C) Les projets et les besoins des personnes handicapées.

Ainsi que nous l'avons vu, l'établissement ne paraît pas en mesure de proposer une alternative aux parcours linéaires de ses usagers. Il semble possible de décrire à l'avance, de façon schématique la carrière des travailleurs handicapés des ateliers espaces verts. Dès les premiers stages, une succession d'évaluations cerne les aptitudes et potentiels de chacun. Après l'admission, les apprentissages et progrès techniques sont évalués jusqu'à l'acquisition de savoir-faire utilisés dans le cadre de l'atelier. Puis, les moniteurs s'efforcent de maintenir ces savoir-faire jusqu'aux manifestations d'une incapacité à poursuivre l'activité de l'atelier. Le diagnostic de fatigabilité apparaît alors fréquemment lors des réunions dites de synthèse avec l'unique solution envisagée d'une mutation sur l'atelier conditionnement / petit montage.

L'analyse des synthèses démontre que les besoins des travailleurs handicapés en termes de soutiens psychosociaux sont évoqués, des projets d'actions sont élaborés sans toutefois être réalisés. Les travailleurs handicapés sont rencontrés en amont des synthèses mais leur parole n'est pas suffisamment prise en compte, notamment en raison d'une incapacité de l'établissement de répondre à une demande de changement d'atelier (pour tous les travailleurs handicapés) ou à une demande de essai en milieu ordinaire émanant des ouvriers des ateliers des espaces verts et de la peinture industrielle. C'est donc l'adhésion des personnes handicapées aux projets élaborés par le personnel d'encadrement qui est recherchée plutôt que la réalisation d'une coproduction.

Les moniteurs des ateliers espaces verts expriment un sentiment d'insatisfaction d'avoir une activité centrée sur la production et peu de temps consacré à la formation et aux soutiens des travailleurs handicapés.

Globalement, les professionnels de l'ESAT ne peuvent répondre favorablement à aucune demande de changement d'activité des travailleurs handicapés et se sentent « otages » de l'organisation de la production.

Avec des parcours linéaires, l'exigence d'une surproduction pour les travailleurs handicapés des ateliers espaces verts, des besoins et des attentes repérés mais non satisfaits, ce sont bien les symptômes d'un processus d'usure au travail qui apparaissent chez les usagers au bout de 10-15 ans d'activité dans l'établissement. L'utilisation qui est faite à l'ESAT Le Barbareau de la notion de fatigabilité liée à l'âge voire de vieillissement précoce après la quarantaine semble largement abusive lorsqu'elle est utilisée pour des personnes handicapées qui montrent des signes d'usure et de désimplication au travail.

Les conditions de travail dans les ateliers conditionnement / petit montage accentuent les phénomènes d'usure et de désimplication au travail. Dans cet atelier, les conflits entre usagers sont fréquents, le taux d'absentéisme (arrêt maladie et hors arrêt maladie) est le plus élevé de l'établissement. Pour certains travailleurs handicapés réorientés à temps partiel deux ans plus tôt, des projets de réorientation en Foyer Occupationnel sont déjà évoqués lors de l'élaboration des projets personnalisés.

1.6.3 Problématique et hypothèses

La disparité entre les populations accueillies dans l'établissement induit une compensation par des travailleurs handicapés du manque de productivité des autres. La prise en charge du public s'avère insatisfaisante quels que soient les degrés d'aptitudes au travail.

Des processus d'usure et de désimplication au travail sont en œuvre chez les travailleurs handicapés de chaque atelier de l'établissement :

- Dans les ateliers espaces verts : il existe une trop forte demande de productivité, une absence de soutiens et de propositions de sortie vers le milieu ordinaire de travail, il est quasi impossible de muter sur un autre atelier ;
- Dans l'atelier de peinture industrielle : il est impossible d'obtenir une mutation, de même qu'une sortie vers le milieu ordinaire de travail. L'absence de rentabilité de l'activité très technique et exigeante est connue des travailleurs handicapés. Le travail y est très irrégulier avec une forte pression quant aux délais de réalisation lors d'une commande ;
- Dans l'atelier conditionnement / petit montage : l'atelier est pléthorique, bruyant et impose une importante promiscuité. Le travail y est très irrégulier, avec de longues périodes d'inactivité, une forte pression pour les délais de réalisation lors d'une commande. L'atelier n'est pas adapté aux besoins des personnes réorientées à temps partiel et des travaux parfois complexes à réaliser mettent en échec une partie de l'effectif de l'atelier.

L'ESAT Le Barbareau ne répond que très partiellement aujourd'hui à ses missions. Les écarts constatés entre les pratiques de l'établissement, les besoins de ses usagers et les textes qui réglementent son activité emmènent à repenser la dualité travail / accompagnement médico-social qui fait la spécificité de cet établissement. Comment lutter contre l'usure des travailleurs handicapés et mettre l'activité économique au service de leur développement personnel ?

La structuration de l'offre d'aide au travail aux personnes handicapés n'est plus adaptée à leurs besoins et devient facteur d'usure et de démobilité des usagers.

Il revient au directeur de l'ESAT d'initier des changements pour améliorer l'accompagnement des travailleurs handicapés.

L'idée d'une causalité interne aux difficultés des usagers doit être écartée. C'est pourquoi je formule l'hypothèse théorique selon laquelle le processus d'usure au travail des usagers ne pouvant être réduit à une dimension individuelle, c'est donc dans le fonctionnement de l'établissement que l'on doit rechercher les conditions de sa prévention.

Compte tenu de ces constats et de cette analyse, il me paraît indispensable de mener un projet de réorganisation des activités de production de l'ESAT dans le cadre d'un management participatif et d'assurer la promotion de l'implication des usagers.

2 RECONNAÎTRE L'USURE DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS POUR LA PRÉVENIR

Reconnaître l'usure, c'est se donner les moyens d'en discerner les causes, de l'identifier et ne pas lui laisser le masque d'un vieillissement précoce. La connaissance des symptômes et de leurs conséquences constitue la meilleure garantie pour repérer les effets délétères des formes d'accompagnement au travail proposées à l'ESAT.

Par ailleurs, dans un ESAT comme dans toute entreprise, l'implication au travail peut être source d'épanouissement personnel, il s'agit alors d'appréhender les mécanismes de cette relation au travail pour tenter ultérieurement de les mettre en application.

2.1 Une souffrance des individus liée à l'organisation du travail

Depuis la fin des années 1970, un courant théorique issu de la psychopathologie du travail propose une analyse des causes de la souffrance au travail. Développée par C. DEJOURS, « *La psychodynamique du travail place au centre de ses préoccupations la souffrance au travail, et analyse les destins de cette souffrance en fonction des conditions qui président à sa transformation en plaisir ou à son aggravation pathogène.* »²⁷

Pour l'analyse psychodynamique du travail toute forme d'organisation du travail influe sur l'appareil psychique des individus : « *Pour schématiser ce rapport subtil entre les caractéristiques de l'activité et la nature de la personnalité, on peut repérer dans le travail trois principales composantes. La première est relative aux contraintes d'ordre physique et psychomoteur. D'autres sont d'ordre psychosensoriel, les dernières sont d'ordre intellectuel ; toute charge de travail suppose une composition spécifique de charges élémentaires relevant de chacun de ces secteurs.* »²⁸

Deux éléments peuvent déterminer la survenue d'une souffrance chez les individus au travail et avoir des incidences sur la santé : l'insatisfaction et la peur.

²⁷ DEJOURS C., *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, Nouvelle édition augmentée, 2000, p.8

²⁸ DEJOURS C., op. cit., p.89

2.1.1 La souffrance liée à l'insatisfaction

L'insatisfaction est en rapport avec les caractéristiques de l'activité, « *Le point d'impact de la souffrance issue de l'inadéquation des composantes de l'activité aux aptitudes et aux besoins du travailleur est d'abord le corps et non l'appareil mental (...) il faut considérer à partir de la structure de la personnalité de chaque individu ce que représente pour lui la confrontation à cette activité. Apparaît ainsi un coût individuel de la tâche notoirement différent de ce que révèle l'étude objective des exigences : c'est la charge de travail* ». ²⁹ Ainsi, le vécu qu'a le travailleur de son poste occupe une place essentielle dans le rapport santé-travail, « *La charge de travail psychique représentée par la souffrance en provenance d'un inconfort du corps met l'ouvrier tout entier et sa personnalité d'abord à l'épreuve d'une réalité matérielle* ». ³⁰

2.1.2 La souffrance liée à la peur

La peur est présente dans tous les types de tâches professionnelles, ses composantes sont regroupées en trois rubriques par l'analyse psychodynamique du travail :

- « *La peur relative à la dégradation du fonctionnement mental et de l'équilibre psychoaffectif* ». ³¹ La première est liée à l'organisation du travail particulièrement pour la classe ouvrière « (...) *sentiment de sclérose mentale, de paralysie de l'imagination, de mise en jachère de l'intelligence, en quelque sorte de dépersonnalisation* » La seconde est celle du risque de relations psychoaffectives non souhaitées par l'individu au travail, relations d'agressivité, de méfiance etc. « *Le bouleversement des investissements affectifs provoqués par l'organisation du travail peut mettre en péril l'équilibre mental des travailleurs* » Le recours à l'alcool ou aux psychotropes constituant dans ces situations des tentatives de contrôle de tensions intérieures.
- « *La peur relative à la dégradation de l'organisme* » Elle résulte des risques liés aux conditions de travail, « *La peur est le rejeton psychique du risque que fait courir au corps la nocivité des conditions de travail* ».
- « *La peur engendrée par la discipline de la faim* » La nécessité du travail comme condition de survie expose les individus à la menace que contient le travail, « (...) *la discipline de la faim ne fait pas directement partie du rapport homme-organisation du travail. Elle en est plutôt la condition* ».

²⁹ DEJOURS C., op. cit, p.90

³⁰ Idem, p.91

³¹ Idem, pp. 108-109

2.1.3 Une souffrance parfois limitée par des cultures de métier, mais qui évolue avec les nouvelles formes d'organisation du travail

Face à la souffrance au travail, les individus ou les groupes élaborent des stratégies défensives, la psychodynamique du travail évoque « *les idéologies défensives de métier* »³², qui lorsqu'elles sont efficaces permettent de limiter les effets de la souffrance au travail sur la santé. Les idéologies défensives remplacent les mécanismes de défense individuels. Elles sont élaborées et partagées par tous les membres d'une profession, leur objectif est de contenir une anxiété liée à un danger, un risque réel occasionné par l'activité professionnelle.

Le Taylorisme pour l'analyse psychopathologique du travail, représente un tout premier exemple de la souffrance des individus engendrée par l'organisation du travail. L'Organisation scientifique du travail a donné naissance à « *un corps instrumentalisé (...) dépossédé de son équipement intellectuel et de son appareil mental* »,³³ portant le risque de devenir un corps malade. La souffrance change de caractéristiques avec les évolutions des organisations du travail, mais elle demeure. La multiplication et la massification de souffrances allant des « *pathologies de surcharge* » au « *harcèlement moral* » constituent aujourd'hui une préoccupation et un problème de santé publique dans les pays industrialisés.

2.2 L'usure au travail : principes, causes et manifestations

Les premières recherches sur les processus d'usure professionnelle ont porté essentiellement sur les métiers nécessitant un engagement relationnel. L'usure au travail (également appelée burnout) dans les secteurs social, médico-social, sanitaire et de l'enseignement a son outil de mesure spécifique : le *Maslach Burnout Inventory*,³⁴ de nombreuses études sur ces domaines sont toujours en cours. L'élargissement des recherches a permis d'admettre que l'usure au travail pouvait frapper tous les professionnels, et ce quelle que soit leur activité.

Diverses définitions du burnout nous permettront d'appréhender ce processus sous des formes qui touchent les travailleurs handicapés de l'ESAT Le Barbareau. Nous en

³² DEJOURS C., op. cit., p.60

³³ Idem, p.63

³⁴ TRUCHOT D., *Épuisement professionnel et burnout*, Paris, Dunod, 2004, p.15

identifierons ensuite les causes puis les symptômes et les conséquences pour les usagers de l'établissement.

2.2.1 Définitions de l'usure au travail ou burnout

D. TRUCHOT établissant un bilan des diverses recherches ayant trait à l'épuisement professionnel, relève trois définitions du burnout, chacune vient caractériser une forme différente du processus, un type de relation différent entre les individus et leur travail : « (...) – le burnout « épuisement » dans lequel l'individu soit abandonne, soit fait parfaitement son travail, mais se trouve confronté à trop de stress et à trop peu de gratifications ;

- le burnout « classique » ou « frénétique ». Ici l'individu travaille de plus en plus dur, jusqu'à l'épuisement, à la poursuite de gratifications ou d'accomplissement afin de compenser l'étendue du stress ressenti ;

- le troisième contraste avec les deux précédents. Il apparaît non pas à cause de tensions excessives, mais à cause de conditions de travail monotones et peu stimulantes ». ³⁵

Le fonctionnement des ateliers et de l'accompagnement global des usagers décrit dans la première partie de cette recherche porte le risque des trois formes définies du burnout. Les deux premières pouvant correspondre à une souffrance éprouvée par les travailleurs handicapés des ateliers espaces verts ou peinture industrielle, la dernière par les travailleurs handicapés de l'atelier de conditionnement / petit montage ou encore à celui de peinture industrielle.

2.2.2 La recherche des causes appliquée au fonctionnement de l'ESAT

Le propos de cette recherche n'est pas d'être exhaustif dans la description des nombreuses causes de l'usure au travail, mais de retrouver des facteurs d'usure transposables au fonctionnement de l'ESAT Le Barbareau.

Trois niveaux de causes, d'inégales importance sont identifiés dans les différentes analyses de ce processus : organisationnel, interindividuel et intra-individuel.

A) Le niveau organisationnel

Ce niveau représente l'environnement de travail, son contexte, ses exigences. Il est identifié (nous l'avons vu précédemment) comme la cause essentielle de la souffrance au

³⁵ TRUCHOT D., *Épuisement professionnel et burnout*, op. cit., p.25

travail et finalement du burnout. Il existe relativement peu de recherches spécifiques sur les conditions de travail en ESAT. Une étude parue en 2001 a été effectuée dans plus de 200 ESAT³⁶, il s'agit de l'analyse ergonomique de situations et postes de travail. Les résultats s'avèrent accablants pour la majorité des établissements : « *On constate 638 postes de travail dans les CAT inadaptés ou dangereux. 37% des postes sont inadaptés par manque d'aménagement nécessaire, ils placent les travailleurs handicapés dans de mauvaises postures ; 36% des anomalies sont dues aux équipements inadaptés. Ces équipements créent des situations inconfortables et fatigantes. Dans 19% des cas, l'environnement de travail est source de danger et enfin dans 6% des cas des problèmes graves de manutention ont été constatés* ». ³⁷ L'auteur de cette étude attribue pour une part, l'inadaptation des équipements et des postes à la faible rentabilité de certains ateliers. Il remarque par ailleurs que dans de telles conditions, les situations de travail « (...) sont non seulement néfastes pour les opérateurs (...) mais diminuent sensiblement la productivité. Ainsi le manque de productivité n'est pas lié au handicap de la personne mais directement à l'inadaptation du poste ». ³⁸

A l'ESAT Le Barbareau, l'atelier de conditionnement / petit montage est paradoxalement³⁹ celui qui offre les conditions matérielles de travail les plus pénibles pour les travailleurs handicapés. Plusieurs contraintes de cet atelier seront évoquées infra, citons ici d'une part, l'inadaptation d'un grand nombre d'équipements en quantité et en qualité qui vient majorer les difficultés des personnes et d'autre part, l'organisation de quelques postes qui n'est pas sans rappeler par certains aspects (le morcellement des tâches et leur répétition) le modèle du travail taylorisé.

Les recherches effectuées sur le burnout soulignent que le travail confronte les individus à deux types de risques générateurs de stress : les risques physiques, en lien avec la dangerosité de la tâche à accomplir et les risques psychosociaux, dont les chercheurs dressent une liste qui ne cesse de croître avec l'apparition de nouvelles formes de travail. Parmi les risques psychosociaux, la charge de travail, distinguée en « *charge quantitative et charge qualitative* » représente un risque identifié dans les ateliers de l'ESAT.

- « *La surcharge quantitative désigne la somme de travail à effectuer et le cadre temporel dans lequel il doit être réalisé. Travailler sous la pression du temps, avoir trop à faire (...)*

³⁶ MOALLEM A., Homme ou Travail Inadapté ? À propos des conditions de Travail dans les entreprises de Travail Protégé en France, *La Revue Européenne du Handicap Mental*, Janvier 2001, n°22, p.7

³⁷ MOALLEM A., op. cit., p.7

³⁸ Idem, p.9

³⁹ Cf. chapitre 1.6.2.C, il s'agit de l'atelier où sont reclassés les travailleurs handicapés « fatigués » des autres ateliers

*la sous-charge (...) se rencontre lorsque des tâches monotones, répétitives, engendrent ennui et apathie ».*⁴⁰ Chacune de ces situations est génératrice de stress. S'il est facile de repérer la surcharge des ateliers espaces verts, particulièrement en saison haute de travail (d'avril à octobre), cette surcharge existe également, de façon sporadique, en fonction des commandes, sous forme de pression quant aux délais, dans les ateliers de peinture industrielle et de conditionnement / petit montage. La sous-charge se retrouve sur de longues périodes dans ces deux derniers ateliers qui finalement sont dans un mode d'organisation alternant les deux extrêmes.

- « *La surcharge qualitative apparaît quand les employés estiment ne pas avoir les capacités pour réaliser de façon satisfaisante les tâches qui leur sont confiées (...) La sous-charge qualitative se rencontre quand l'individu ne peut utiliser ses compétences ni en développer de nouvelles »*⁴¹ La notion de surcharge qualitative se retrouve régulièrement pour une importante partie des travailleurs handicapés de l'atelier de conditionnement / petit montage, confrontés et mis en situation d'échec par des travaux dont la complexité n'est pas adaptée à leurs aptitudes. Inversement, certains travailleurs handicapés ayant de forts potentiels d'apprentissages dans les ateliers de peinture industrielle et espaces verts sont maintenus en situation de sous-charge qualitative par l'absence de véritable formation et de réorientation vers le milieu ordinaire de travail.

La notion de « *latitude décisionnelle* » apparaît également comme un facteur d'usure au travail présent à l'ESAT, « (...) *la latitude décisionnelle, représente la possibilité d'exercer un contrôle sur son activité »*.⁴² Le contrôle peut s'exercer notamment par la participation aux décisions relatives au travail et à la façon de le faire, particulièrement en utilisant ses compétences. Deux points doivent être repérés à propos de la latitude décisionnelle, d'une part : « *On attend peu de l'individu auquel on n'accorde par ailleurs aucune liberté. De telles conditions réduisent sa capacité à prendre des décisions ou à résoudre les problèmes rencontrés. Cette décision s'apparente à un état d'impuissance acquise (...) : découvrant progressivement qu'il n'a pas de contrôle sur la situation, l'individu apprend à ne plus rien entreprendre »*.⁴³ D'autre part, une expérience menée sur ce sujet démontre que lorsque les individus peuvent participer aux prises de décision concernant un changement, le contrôle éprouvé sur le processus de changement impacte positivement sur leur santé physique et psychologique, comparativement à des individus ayant subi le changement. Ces deux derniers points renvoient au fonctionnement général de l'ESAT Le Barbareau. Premièrement, en ce qui concerne l'activité de conditionnement / petit

⁴⁰ TRUCHOT D., op. cit., p.75

⁴¹ Idem, pp.75-76

⁴² Idem, p.93

⁴³ Idem, p.94

montage, nous l'avons vu, les postes de travail taylorisés ne laissent la possibilité d'aucun contrôle des travailleurs handicapés sur leur activité. Par ailleurs, il s'avère que les travailleurs handicapés présentant les meilleures aptitudes au travail se retrouvent en quelque sorte spécialisés dans des tâches : application de peinture, conduite d'engins etc., qui elles mêmes n'accordent que peu de marge de manœuvre à l'exercice d'une décision. L' « enfermement » dans une tâche constitue un obstacle à une vision globale du travail à accomplir. Du reste, l'absence de réelle politique de formation, au sens des plans individuels de formation est un frein au développement des compétences et à leur utilisation dans le cadre d'une latitude décisionnelle. Les notions de contrôle et de participation aux changements sont également problématiques à l'ESAT : contrôle des travailleurs handicapés sur leur parcours, si dans le cadre des synthèses leurs souhaits sont entendus, il apparaît le plus souvent que ces souhaits restent sans suite ; participation aux changements, par exemple en ce qui concerne les projets de mutation / reclassement d'un travailleur vers l'atelier de conditionnement / petit montage, c'est l'adhésion du travailleur qui est recherchée plus que sa participation à la décision. L'exemple peut être étendu à la vie institutionnelle en général, lorsque des usagers siègent dans des instances telles que le Conseil de la Vie Sociale, c'est surtout leur adhésion qui est recherchée aux divers projets présentés.

B) Le niveau interindividuel

Ce niveau prend en compte les effets de relations entre individus (soutien social, conflits, agressivité etc.) et également entre individus et organisation de travail (sentiment de justice, reconnaissance, rémunération etc.).

La notion d' « *équité distributive* » participe au sentiment de satisfaction au travail ou à l'inverse à l'usure. Elle est souvent associée à la notion d' « *équité procédurale* », étroitement liée à la participation que nous avons évoquée sur le niveau organisationnel.

« *L'équité distributive* » est vécue dans les relations avec les collègues et avec l'organisation. L'application de ce principe avec les collègues repose sur le repérage par les individus de traitements identiques, d'un sentiment de justice devant les efforts consentis, de même, une équité doit être ressentie dans les échanges interpersonnels, soutiens mutuels et marques de reconnaissance. Avec l'organisation, le sentiment d'équité de l'individu repose sur un équilibre entre les efforts et les profits qui en sont retirés : « (...) *percevoir que ses efforts ne sont pas reconnus ou récompensés par l'organisation produira frustration et sentiment d'injustice* », pour certains auteurs, il existe un « (...) *contrat psychologique qui reflète la nature des attentes de réciprocité que les employés entretiennent vis-à-vis de l'organisation* ». ⁴⁴

⁴⁴ TRUCHOT D., op. cit., p.129

Dans le cadre de l'ESAT, l'absence d'équité entre collègues est particulièrement ressentie par les travailleurs handicapés des ateliers espaces verts, absence d'équité devant l'accès aux soutiens ou au regard des rythmes de travail. Si la reconnaissance mutuelle existe entre tous les travailleurs, un certain nombre de travailleurs handicapés évoquent un refus d'être identifiés aux usagers de la SAJ et évitent le partage d'espaces ou de temps (les repas par exemple) avec ces derniers. Vis-à-vis de l'établissement, un premier sentiment d'injustice est exprimé par les travailleurs handicapés de l'atelier conditionnement / petit montage, en contrepoint des critiques qui leur sont adressées par les collègues des espaces verts, il s'agit d'une plainte relative à l'absence chronique de travail. Une autre plainte émanant de plusieurs usagers est relative à la rareté des solutions qu'apporte l'établissement aux demandes d'hébergement, en unité d'hébergement ou appartements collectifs, dispositif géré par un service de l'association et caractérisé par une pénurie de places. Enfin, l'absence fréquente de suites données aux demandes de formations, soutiens et essais en milieu ordinaire de travail alimente un important sentiment d'injustice auprès des travailleurs présentant les meilleurs potentiels de travail. L'ensemble de ces injustices ressenties par les usagers vis-à-vis de l'ESAT, absence de travail pour les uns, de solution dans la recherche d'un hébergement ou encore absence d'écoute suffisante des demandes pour les autres, renvoie à un manque de reconnaissance au sens de l'analyse psychodynamique du travail, facteur de démobilitation. *« L'analyse psychodynamique suggère que la rétribution attendue par le sujet est fondamentalement de nature symbolique (...)il s'agit de la reconnaissance (...) Reconnaissance au sens de constat, c'est à dire reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet à l'organisation du travail (...) Reconnaissance au sens de gratitude pour l'apport des travailleurs à l'organisation de travail (...) la rétribution symbolique conférée par la reconnaissance peut prendre sens par rapport aux attentes subjectives quant à l'accomplissement de soi ».*⁴⁵

Citons enfin au chapitre des relations interpersonnelles, la notion de « *soutien social* » comme protection du burnout. Cette notion « *recouvre diverses acceptions (...)ressources fournies par les autres (...)assistance pour faire face (...)informations qui persuadent les personnes que d'autres se soucient d'elles, les respectent, les valorisent et qu'elles font partie d'un réseau de communication et de support mutuel* ». ⁴⁶Le soutien social peut provenir des collègues, des supérieurs, des amis, de la famille, il a un effet modérateur sur les facteurs d'usure. Le rôle de l'ensemble des professionnels qui encadrent les travailleurs handicapés en ESAT est fondamental de ce point de vue. Le climat général de

⁴⁵ DEJOURS C., op. cit., pp.221-223

⁴⁶ TRUCHOT D., op. cit., p.140

l'établissement, les encouragements, l'écoute doivent être profitables à chacun. Le travail en ESAT ouvre l'accès à une reconnaissance sociale et constitue souvent le cadre de vie relationnel et affectif des personnes handicapées. Ce dernier point est particulièrement vrai pour les usagers qui ont le bénéfice d'un hébergement collectif, l'intégration sociale y est facilitée et agit comme modérateur de l'usure. Inversement, les usagers qui vivent en famille, avec des parents vieillissants (cf. histogramme des âges des parents en annexe II) et ayant peu de relations sociales se trouvent moins protégés des facteurs d'usure.

C) Le niveau intra-individuel

La recherche des causes du burnout dans les différences individuelles soulève de nombreux débats, parmi lesquels l'idée que : « *Cette approche ouvre la voie à la tentation douteuse de sélectionner les employés sur la base de leurs idiosyncrasies, donc à la discrimination et aux méthodes différentialistes les plus contestables (...)* ». ⁴⁷ Deux points me paraissent importants à considérer, le premier est : quelles que soient les caractéristiques individuelles retenues, celles qui pourraient protéger du burnout ou au contraire constituer une faiblesse ne sont jamais définitives et peuvent être influencées, modifiées par le contexte du travail. Par ailleurs, le handicap intellectuel des travailleurs handicapés de l'ESAT ne représente pas une caractéristique homogène puisque les réactions les plus diverses sont observables devant des situations génératrices de stress et d'usure. Le second point est qu'il n'existe pas de corrélation entre l'âge, l'ancienneté professionnelle et le burnout : « *Les années accumulées n'aboutissent pas obligatoirement à un burnout élevé. Tout dépend des conditions de travail que l'on rencontre* ». ⁴⁸

2.2.3 Symptômes et conséquences

Pour la médecine du travail, l'usure professionnelle est définie comme « *une altération de la santé physique, émotionnelle et mentale de l'individu du fait de son travail* ». ⁴⁹ Le syndrome d'épuisement professionnel est lié à un stress chronique, il touche à la fois les sphères physique, et mentale. Il convient de préciser que la survenue du syndrome d'épuisement professionnel est progressive.

⁴⁷ Idem, p.168

⁴⁸ Idem, p.173

⁴⁹ Docteur DELORCHE-AUCHE, intervention lors de la Journée Régionale des Adhérents PROMOFAP du 13 mai 2004 sur le thème de l'usure professionnelle

A) Des symptômes psychologiques et physiques

La notion de stress est systématiquement associée à l'usure au travail, pour autant le stress n'est pas spécifique au travail et peut se retrouver dans tous les moments pénibles de la vie. *«Le stress est un terme générique qui réfère au processus d'adaptation temporaire accompagné par des symptômes mentaux et physiques. En contraste, le burnout peut être considéré comme le stade final d'une rupture d'adaptation qui résulte d'un déséquilibre à long terme entre exigences et ressources, et ainsi d'un stress professionnel prolongé »*. Le stress chronique à l'origine du burnout, processus graduel, *« engendre des états pathologiques prolongés sans que la personne soit consciente de leur cause »*.⁵⁰

Avec le stress, le deuxième symptôme caractéristique du burnout est la fatigue. Les termes d'usure, d'épuisement renvoient à une fatigue chronique entretenue par des troubles du sommeil. Les personnes souffrant de burnout évoquent la sensation d'être « vidées », sensation renforcée par une importante fatigue éprouvée dès le réveil. Pour l'analyse psychodynamique des situations de travail, l'inadaptation de l'organisation du travail aux besoins de *« (...) l'économie psychosomatique ne se traduit pas immédiatement par une maladie somatique (...) »*,⁵¹ mais par un vécu s'exprimant par la fatigue. *« La fatigue est à la fois psychique et somatique. Psychique parce qu'elle correspond à un obstacle sur la voie psychosomatique, psychique encore parce qu'elle est un vécu subjectif. Mais somatique aussi et surtout, parce que son origine est bien dans le corps (...) La fatigue peut aussi trouver son origine dans l'inactivité. Inactivité fatigante parce qu'elle n'est pas une simple mise au repos, mais au contraire une répression-inhibition de l'activité spontanée. Contrairement à certaines affirmations, les ouvriers ne revendiquent pas le droit à l'oisiveté permanente »*.⁵²

Sur le plan psychologique, le stress, la fatigue, l'anxiété s'additionnent et peuvent déboucher sur des dépressions réactionnelles dites professionnelles.

De même, l'état de fatigue chronique entraîne une perte d'énergie puis des somatisations dont *« les signes cliniques sont variables, (...) pas spécifiques (...) d'abord discrets puis majeurs »*.⁵³ Un grand nombre de symptômes somatiques, (dont certains peuvent déboucher sur des maladies graves), sont décrits dans les recherches sur l'usure au travail, citons ici ceux qui sont les plus fréquents dans les difficultés que peuvent présenter des travailleurs handicapés de l'ESAT : migraines, mal de ventre, troubles de

⁵⁰ TRUCHOT D., op. cit., p.39

⁵¹ DEJOURS C., op. cit., p.167

⁵² Idem, p.168

⁵³ Docteur DELORCHE -AUCHE, op. cit.

l'appétit, troubles gastro-intestinaux, épisodes infectieux récidivants (en particulier ORL), douleurs musculo-squelettiques (notamment au dos et aux membres inférieurs).

B) Les conséquences

En ce qui concerne l'individu, les comportements sont caractérisés par de l'irritabilité, un sentiment d'insatisfaction au travail qui perdure dans la vie privée. Les relations avec les collègues sont plus difficiles et des moments de repli peuvent alterner avec des périodes d'agressivité. L'implication au travail est amoindrie, les individus peuvent présenter une attitude négative à l'égard des tâches à réaliser.

Chez les travailleurs handicapés de l'ESAT en situation d'usure, on retrouve souvent à la fois une augmentation des plaintes somatiques associée à une baisse de l'intérêt pour les activités de l'atelier, les soutiens éventuels et les activités extra-professionnelles telles que le sport adapté et les activités de loisirs. Les difficultés sont évoquées en termes de douleurs, plaintes qui concernent le dos, les membres inférieurs, le ventre. Les travailleurs handicapés parlent de fatigue dès le début de journée et tentent de choisir sur les chantiers les activités les moins pénibles. Les relations avec leurs collègues peuvent devenir plus conflictuelles, voire agressives dans un atelier comme celui de conditionnement / petit montage.

Lorsque ces travailleurs sont conducteurs d'engins (tondeuses, tracteurs), une augmentation des incidents est notable : casse de matériel, perte d'éléments d'outils, en lien avec des difficultés de concentration sur les tâches accomplies, tâches auparavant parfaitement maîtrisées.

L'analyse du taux d'absentéisme constitue un indicateur de l'usure au travail dans une entreprise. A l'ESAT Le Barbareau, l'analyse du nombre des absences, arrêts maladie et hors arrêts maladie, est perturbée par deux éléments : le premier est la présence de 30% de travailleurs hébergés en unité d'hébergement. Ces unités d'hébergement sont fermées dans la journée, ce qui contraint les travailleurs à se rendre à l'ESAT même malades, (en cas de fièvre ou de pathologie invalidante, un dispositif d'accueil est prévu à l'infirmerie). De ce fait, le médecin qui effectue le suivi des usagers hébergés ne prescrit pratiquement jamais d'arrêts maladie. Il en va de même pour une partie des usagers, qui vit au domicile de parents âgés nécessitant eux-mêmes des aides dans la journée, et ne reste chez eux que lorsque la maladie représente un véritable obstacle à l'embauche le matin. Le deuxième élément venant perturber l'analyse de l'absentéisme est inverse au précédent : pour certains parents, la moindre plainte de la personne handicapée établit un motif suffisant pour ne pas aller travailler, sans passer par un arrêt médical. Cette habitude est particulièrement vraie pour les travailleurs de l'atelier conditionnement / petit montage dont les parents renvoient à l'établissement le manque de travail de cet atelier. Ce discours peut être interprété comme une protection face à l'usure des travailleurs, mais

par ailleurs, en discréditant l'intérêt de la présence du travailleur, il renforce l'identité occupationnelle de l'atelier. Quoiqu'il en soit, l'argument reste marginal et les absences le plus souvent sans justification. Les accidents du travail sont rares et le plus souvent sans gravité, du fait de l'observance de protocoles de sécurité et d'une grande vigilance des moniteurs. Les accidents sont en majorité le fait d'une utilisation inappropriée de petit matériel dans l'atelier conditionnement / petit montage.

2.3 Usure et vieillissement des usagers

La lecture des dossiers d'évaluation professionnelle révèle la manifestation de symptômes de l'usure au travail chez des usagers de l'ESAT qui ont entre 10 et 15 ans d'ancienneté et se situent dans une tranche d'âge entre 30 et 40 ans.⁵⁴

Il me semble important à ce stade de la recherche de distinguer le processus d'usure au travail de celui du vieillissement afin d'éviter toute confusion dans l'élaboration des projets personnalisés des usagers.

La fatigue ou plutôt la fatigabilité apparaît comme une constante pour qualifier une grande partie des travailleurs handicapés, particulièrement en référence à l'âge des intéressés, « *La fatigabilité est une caractéristique qui est (...) attribuée aux travailleurs handicapés. Elle est mentionnée chez 62% du personnel [d'encadrement] interrogé. Selon eux, les travailleurs handicapés seraient plus fatigables, cependant 38% ne peuvent soutenir cette affirmation par une quelconque argumentation* ». ⁵⁵ Nous avons vu (supra) d'une part, que ce sont parfois les conditions de travail qui majorent la fatigue, et d'autre part qu'il n'existe pas nécessairement de lien entre âge, ancienneté et burnout.

Le vieillissement des travailleurs handicapés en ESAT a fait l'objet d'une littérature abondante et souvent contradictoire. La notion d'un vieillissement précoce par exemple, a longtemps été admise (dès l'âge de 40 ans), avant d'être remise en cause dans son

⁵⁴ Cf. chapitre 1-5-3-A, p.26

⁵⁵ MOALLEM A., Profession : Moniteur d'atelier. À propos du personnel d'encadrement dans les Entreprises de Travail Protégé (C.A.T.), *La Revue Européenne du Handicap Mental*, Mars 1996, n°9, p.18

aspect globalisant par des études scientifiques.⁵⁶ Si cette problématique existe bien, elle est spécifique à certaines arriérations mentales profondes et à la trisomie 21.

L'enquête Handicaps-Incapacités-Dépendance (HID) réalisée entre 1998 et 2001 fait état de premières difficultés repérées chez des travailleurs handicapés d'ESAT autour de 45-50 ans.⁵⁷ D'autres études⁵⁸ insistent sur le fait qu'il n'existe pas de perte capacitaire chez tous les travailleurs handicapés vieillissants et que des facteurs tels que le milieu de vie ou les conditions de travail exercent une influence sur l'évolution des aptitudes et compétences avec l'âge.

L'âge de 50 ans est souvent retenu dans les études cliniques⁵⁹ et prospectives comme correspondant à un début de déclin des capacités chez de nombreuses personnes handicapées. C'est effectivement autour de la cinquantaine qu'est observée chez beaucoup de travailleurs handicapés en ESAT, une involution progressive, aux plans physique, intellectuel et psychosocial, qui pose l'indication d'une réduction du temps de travail.

Sur le plan physique, la diminution des capacités est souvent exprimée par les travailleurs. Ceux-ci demandent plus souvent des pauses, travaillent plus lentement et évoquent leur fatigue en fin de journée. Dans les ateliers nécessitant de la force physique ou la station debout prolongée, les plaintes somatiques sont fréquentes (mal de dos, mal aux jambes etc.) et les moniteurs d'atelier constatent régulièrement l'endormissement des personnes lors des temps de pause. Dans les ateliers dont l'activité est sédentaire, la fatigabilité se traduit par une somnolence sur le poste de travail, un essoufflement rapide lors de manutentions ou de déplacements. La perte de tonus observée au travail est identique lors des activités de soutiens qui sont alors vécues comme de véritables temps de repos.

A cette fatigabilité s'ajoute souvent une diminution des capacités sensorielles, repérée par les moniteurs d'atelier lors d'importants changements dans la qualité de réalisation de certaines tâches. La baisse de l'acuité visuelle et la diminution de l'audition sont régulièrement observées et font l'objet de dépistages systématiques par la médecine du travail.

⁵⁶ AZÉMA B., MARTINEZ N., Les personnes handicapées vieillissantes : espérance de vie et de santé ; qualité de vie, *Revue française des Affaires Sociales*, avril-juin 2005, n°2, pp.310-319

⁵⁷ MORNICHE P., GOILLOT C., « Enquête Handicaps-Incapacités-Dépendance en institution en 1998 », Résultats détaillés, *INSEE Résultats*, n°83-84, août 2001.

⁵⁸ AZÉMA B., MARTINEZ N., op. cit., p.319

⁵⁹ ZRIBI G., SARFATY J., *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*, Rennes, ENSP, nouvelle édition, 2003, p.106

Sur le plan intellectuel, les constats les plus fréquents en ESAT sont une diminution des capacités de mémorisation et de concentration. Les difficultés de mémorisation des consignes de travail s'observent par l'oubli, parfois d'un jour à l'autre, d'un geste ou d'une tâche à accomplir, rendant les nouveaux apprentissages particulièrement difficiles à réaliser. Les difficultés de concentration peuvent être source d'accidents du travail, lorsqu'elles sont repérées, elles contre-indiquent l'utilisation de machines et de façon générale les tâches nécessitant des déplacements ou des gestes complexes.

Sur le plan psychosocial, le vieillissement des personnes handicapées en ESAT se caractérise par une perte d'autonomie. En atelier, cette perte d'autonomie se traduit à la fois par un besoin accru d'assistance du moniteur, y compris pour des tâches autrefois maîtrisées, et par la diminution progressive des prises d'initiative. Les nouveautés ou imprévus, la peur de l'échec deviennent source d'anxiété et renforcent le processus de désadaptation de la personne au travail. La perte d'autonomie est notable également en ce qui concerne l'attention et des soins du corps. L'hygiène générale doit faire l'objet de rappels réguliers et être accompagnée dans le cadre des soutiens (maintien des acquis pour la toilette, le choix et la quantité de nourriture lors des repas). Une aide est également nécessaire pour le choix de vêtements adaptés aux saisons ainsi que pour l'habillage lors de changements de tenues.

Au niveau relationnel, outre une plus grande dépendance vis à vis du moniteur d'atelier, des changements de caractère apparaissent souvent. Les travailleurs handicapés vieillissants se montrent de moins en moins tolérants au bruit, aux tensions et peuvent réagir avec une réelle agressivité verbale aux jeux de leurs jeunes collègues.

A de rares exceptions près, les travailleurs handicapés vieillissants ne sont pas à l'origine de leur demande de réduction de temps de travail. Bien que, comme nous l'avons vu, certains se plaignent de fatigue et de douleurs en fin de journée, leur adhésion à ce projet doit parfois faire l'objet de longues négociations. La plupart des usagers de cette catégorie d'âge travaillent dans l'établissement depuis son ouverture et étaient auparavant travailleurs d'un autre ESAT. Beaucoup retirent de cette ancienneté à la fois le respect de leurs collègues et une certaine préséance (ce sont souvent les anciens qui sont élus dans des instances représentatives telles que le Conseil de la Vie Sociale ou les Comités des Ouvriers). Les notions de travail, d'heure d'embauche, d'amitié avec les collègues et souvent, de salaire, restent importants même si leur intérêt décroît pour beaucoup de tâches en atelier. Enfin, même dans les cas de mutation d'atelier associée au temps partiel, la majorité des travailleurs handicapés vieillissants continuent à se donner l'identité professionnelle de l'atelier qui les a le plus valorisé durant leur carrière.

On retrouve dans l'observation des symptômes du vieillissement, une certaine similarité avec ceux de l'usure. Cependant, quelques points permettent d'établir un diagnostic

différentiel. La fatigue est présente dans les deux situations, mais n'est évoquée qu'en cours d'effort chez les personnes handicapées vieillissantes, alors qu'elle est ressentie dès le matin chez les personnes en situation de burnout, il en est de même pour les plaintes somatiques. Des pertes capacitaires en terme de concentration peuvent être identiques, les troubles de la mémoire sont majorés chez les personnes vieillissantes. Quelques symptômes sont caractéristiques du vieillissement, notamment les diminutions des capacités sensorielles et l'augmentation de la dépendance vis-à-vis du moniteur. Enfin (mais cette liste n'est pas exhaustive), il est facile de repérer chez les personnes en situation d'usure au travail un désengagement progressif de toutes les activités, à l'ESAT et extérieures à l'ESAT. Pour les travailleurs handicapés vieillissants les tâches en atelier sont progressivement désinvesties, mais la vie de l'établissement reste source de satisfactions, de même que les diverses activités pratiquées à l'extérieur.

Le processus d'usure au travail et celui du vieillissement des usagers de l'ESAT sont donc bien distincts. Établir une confusion entre les deux revient à donner à l'usure les caractéristiques du vieillissement, c'est à dire un aspect inéluctable et irréversible. Cette confusion est entretenue par la notion d'un vieillissement précoce, notion encore vivace à l'ESAT. Elle conduit à imputer aux individus les défaillances de l'organisation.

La connaissance du processus d'usure au travail permet de donner les premières orientations au projet directorial qui sera développé dans la troisième partie de cette recherche. Ce projet devra prendre en compte notamment :

- La charge quantitative de travail et permettre d'atteindre une nouvelle répartition de la production dans les ateliers ;
- La charge qualitative de travail grâce à une évaluation plus précise des compétences individuelles renforcée par l'étude ergonomique des postes, notamment dans l'atelier de conditionnement / petit montage ;
- La mobilisation des compétences favorisée par la formation professionnelle et par la participation aux décisions relatives au travail, au projet personnalisé et aux changements dans l'institution ;
- Le sentiment d'équité, particulièrement par le rééquilibrage des temps de soutiens et des temps de travail dans les ateliers et par la mise en œuvre des décisions prises lors de l'élaboration des projets personnalisés ;
- La nécessité de poursuivre le travail de soutien social dont bénéficient les travailleurs handicapés à l'ESAT ;
- La connaissance et l'attention accrue que devra porter l'ensemble du personnel aux manifestations de symptômes de l'usure chez les travailleurs handicapés.

L'usure au travail est-elle un processus inéluctable et irréversible ? C. TRUCHOT indique qu' « (...) il y a un continuum burnout-engagement avec à un pôle l'indifférence, l'épuisement et à l'autre l'implication et la satisfaction de cet engagement ». ⁶⁰ D'autres auteurs ⁶¹ associent l'engagement, l'identification et le lien entre la personne et son travail comme les composantes de l'implication. La compréhension des mécanismes de l'implication constitue donc la prochaine étape de cette recherche, avec comme question sous-jacente, comment influencer sur l'implication des usagers de l'ESAT ?

2.4 Lutter contre l'usure en favorisant l'implication des usagers

« Souffrance et maladie, avons-nous dit ? Mais le rapport de l'organisation du travail à l'appareil mental n'est pas aussi univoque, et il est des cas où la travail est au contraire favorable à l'équilibre mental et à la santé du corps ». ⁶²

Le travail en ESAT doit être une source d'épanouissement personnel et non un risque de souffrance. L'insertion professionnelle des personnes handicapées associe de la sorte reconnaissance sociale, sentiment d'utilité et rencontre avec les autres.

Pour M. THÉVENET, « Par implication on entend (...) l'engagement des personnes, qui se caractérise par une identification (...) La personne s'implique dans une activité parce qu'elle s'y reconnaît (...) parce que cette activité lui permet de mieux réconcilier la réalité à l'idéal qu'elle a d'elle-même ». ⁶³ Par ailleurs, l'auteur indique que l'implication s'inscrit dans une histoire personnelle. Quels sont les déterminants de l'implication au travail ?

Il s'agit d'établir dans un premier temps, des liens entre l'histoire, le parcours des personnes et leur rapport au travail, en l'appliquant aux situations des travailleurs handicapés. La deuxième partie de ce chapitre mettra en évidence l'importance d'une forme de l'implication *organisationnelle* par rapport à d'autres dans le cadre de l'ESAT. La troisième partie recensera les différentes causes de l'implication au travail et enfin, nous aborderons dans la dernière partie les conditions nécessaires au développement de l'implication.

⁶⁰ TRUCHOT D., op. cit., p.223

⁶¹ THÉVENET M., *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'organisation, deuxième édition, 2004, p.47

⁶² DEJOURS C., op. cit., p.172

⁶³ THÉVENET M., *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*, op. cit, p.14

2.4.1 Les déterminants de l'implication au travail

Trois ensembles de variables sont énoncés par A. RIPON comme constituant des conditions déterminantes du degré d'implication au travail d'un individu. Il s'agit de « *la socialisation ; les caractéristiques individuelles ; les interactions entre l'individu et le travail* ». ⁶⁴

- Les variables liées à la socialisation d'un individu sont dépendantes de sa culture d'origine, il s'agit à la fois des systèmes de valeurs, des modes de vie, de la place que prend le travail et ses représentations dans cette culture.

Deux remarques peuvent être faites quant au renforcement positif de la représentation du travail chez les travailleurs handicapés. La première est que la prise en charge précoce par le dispositif d'éducation spécialisée, accompagne progressivement le jeune vers un projet d'activité professionnelle réalisable. L'expérience montre qu'une prise en charge tardive en IMPRO ou l'orientation en ESAT d'un jeune adulte ayant connu des échecs dans sa scolarité et dans ses tentatives d'accès à l'emploi en milieu ordinaire, fait courir le risque d'une absence totale de repères vis à vis du travail ou de situations de blocage. La deuxième remarque est que l'adhésion des parents d'un jeune handicapé d'IMPRO au projet d'orientation en ESAT est déterminante pour la future implication du jeune. Un travail en amont de ce placement est souvent nécessaire pour aider les parents à renoncer au moins temporairement à une orientation vers le milieu ordinaire de travail.

- Les caractéristiques individuelles relèvent essentiellement de variables démographiques telles que l'âge, l'ancienneté et le niveau de formation. Selon D. PEYRAT-GUILLARD, ⁶⁵ « (...) l'âge et l'ancienneté semblent être corrélés positivement à l'implication affective (...) quant au niveau de formation, il apparaît corrélé négativement à l'implication affective (...), les chercheurs avançant l'hypothèse selon laquelle les individus ayant un niveau de formation élevé ont des attentes que les organisations sont incapables de satisfaire. »

Nous reviendrons sur la notion d' « *implication affective* » (cf. infra, chap. 2.4.2), il me semble important de noter au regard de la situation des travailleurs handicapés vieillissants, que l'âge et l'ancienneté peuvent être facteurs d'implication. Par ailleurs, il semble qu'un faible niveau de formation ne constitue pas un obstacle à l'implication au travail.

⁶⁴ RIPON A., « Satisfaction et implication dans le travail », in LEVY-LEBOYER C., SPERANDIO J. C. (dir.), *Traité de psychologie au travail*, Paris, PUF, 1987, p. 427

⁶⁵ PEYRAT-GUILLARD D., « Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail », in NEVEU J-P., THÉVENET M. (dir.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002, p.73

- Les interactions entre l'individu et le travail reposent sur les caractéristiques des diverses expériences de travail (différents postes occupés). Les variables les plus fréquemment citées et corrélées positivement à l'implication, dans les études réalisées sur ce thème, sont : la variété d'aptitudes, l'autonomie dans le poste, le challenge, les relations avec autrui. A. RIPON précise : « *L'implication au travail paraît (...) dépendre de l'interaction entre les attentes de l'individu et les caractéristiques de l'emploi, la satisfaction qu'il est susceptible d'y éprouver* ». ⁶⁶ Ainsi, l'implication au travail dépend en partie des expériences de travail antérieures. Cette observation nous ramène aux variables de la socialisation de l'individu et à l'importance du climat qui accompagne les premières expériences de travail d'un jeune handicapé. Le choix de l'activité, la qualité et le nombre de stages effectués ainsi que possibilité de changement d'atelier doit permettre de valoriser l'ensemble des aptitudes d'un jeune travailleur en ESAT. A l'inverse, il est facile de saisir les effets négatifs sur l'implication des parcours linéaires et sans perspective proposés aux travailleurs handicapés de l'ESAT Le Barbareau.

2.4.2 Les modèles de l'implication organisationnelle appliqués aux travailleurs handicapés d'ESAT

Les études réalisées sur le thème de l'implication dans l'organisation distinguent trois dimensions, l'implication calculée, l'implication normative et l'implication affective :

A) L'implication calculée

Elle se réfère à un choix raisonné de l'individu qui a connaissance du coût de son investissement dans l'organisation et qui en attend un retour. Des études ont montré que les notions de statut, de revenu et de sécurité de l'emploi sont des facteurs importants de ce mode d'implication.

Il s'agit du « (...) *modèle contribution-rétribution. (...) L'implication y est instrumentale : elle correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués* ». ⁶⁷ L'implication de l'individu dans l'organisation grandit d'autant plus qu'il perçoit *la relation favorable pour lui*. Un jeune salarié peut être impliqué de façon calculée,

⁶⁶ RIPON A., op. cit., p. 429

⁶⁷ CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., L'implication : le concept, in NEVEU J-P., THÉVENET M. (dir.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002, p.49

soulignant « *Le rôle central de la reconnaissance dans la processus de développement de l'implication calculée (...)* ». ⁶⁸

Une implication calculée n'est pas exclue pour des travailleurs handicapés de l'ESAT. Elle suppose cependant à la fois une expérience autorisant des comparaisons et une aptitude à développer des calculs stratégiques. Par ailleurs, pour la majorité des travailleurs handicapés de l'établissement, les notions de salaire et de valeur de l'argent ne sont pas acquises.

B) L'implication normative

Ce mode d'implication représente « (...) *la perception du salarié des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement* ». ⁶⁹ Étroitement lié à la socialisation familiale et culturelle, il fait référence à un sentiment d'obligation, de devoir moral par rapport à l'organisation. B. CHARLES-PAUVERS et N. COMMEIRAS évoquent une redondance entre cette composante de l'implication et celle de l'implication affective décrite infra. Pour autant il semble que l'on puisse reconnaître cette forme d'implication chez certains jeunes travailleurs handicapés à leur admission en ESAT, particulièrement lorsque d'une part les parents y accordent une grande importance et que d'autre part, cette admission n'est pas obtenue facilement, du fait de faibles aptitudes au travail.

C) L'implication affective

Ce qui la fonde, c'est une identification à l'organisation, un attachement émotionnel. L'implication affective « (...) *consiste en trois composants : 1) l'identification, l'adoption comme siens des buts et valeurs de l'organisation ; 2) l'engagement, l'immersion psychologique ou l'absorption dans les activités liées au rôle de travail ; 3) la loyauté, le sentiment d'affection et d'attachement à l'organisation. La nature affective de cette définition est tout à fait précise* ». ⁷⁰ Les auteurs ajoutent que dans cette perspective, « *l'implication dans le travail traduit le rôle et la place occupés par le travail dans l'idée que se fait l'individu de sa propre vie en général (...)* cette dimension est afférente à la notion intime du moi et de son identité ». ⁷¹

L'analyse des trois dimensions de la notion d'implication organisationnelle laisse clairement apparaître que la composante de l'implication des travailleurs handicapés en ESAT est majoritairement affective. En effet, l'admission en ESAT pour une personne handicapée, constitue en premier lieu son assise identitaire. Outre l'accès à un travail et

⁶⁸ Idem, p.76

⁶⁹ CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., op. cit., p.50

⁷⁰ CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., op.,cit, p. 49

⁷¹ Idem, p. 57

un salaire, elle permet au travailleur handicapé d'accéder à une reconnaissance sociale, elle est souvent le lieu de relations affectives et d'un réseau relationnel, elle donne éventuellement accès à un hébergement. L'ancienneté dans l'établissement est un élément qui vient renforcer la composante affective de l'implication. Après une période d'implication normative, les jeunes travailleurs handicapés décrits précédemment qui ont à la fois réussi des apprentissages et constitué un réseau relationnel ont l'occasion de revendiquer leur appartenance à l'ESAT, lors de rencontres professionnelles ou sportives avec des travailleurs handicapés d'autres établissements.

2.4.3 Les facettes de l'implication

L'implication peut recouvrir divers aspects de l'expérience de travail, M. THÉVENET en énumère cinq principaux : « *La valeur-travail (...), l'environnement immédiat (...), le produit fabriqué ou l'activité proprement dite de l'entreprise (...), le métier (...) et enfin l'entreprise proprement dite* ». ⁷² Chacun de ces aspects peut être cause d'implication, il convient ici de les repérer et de les développer autant que possible pour les travailleurs handicapés de l'ESAT.

A) La valeur-travail

Elle suppose une relation valorisante entre la personne impliquée et son travail. D'autres valeurs sont associées au fait de travailler, comme la reconnaissance sociale, le sentiment de réalisation de soi. Pour M. THÉVENET, « (...) *c'est le fait de travailler lui-même qui est considéré comme valeur comparé à d'autres expériences de l'existence comme la famille, les loisirs (...)* ». ⁷³

Il semble difficile de tenter d'influer sur cet aspect qui relève surtout des variables de la socialisation. Il peut néanmoins dépendre pour partie des satisfactions retirées du parcours en IMPRO et des premiers stages en ESAT. Cet aspect de l'implication renvoie à des attitudes de travailleurs handicapés vieillissants, qui expriment des réticences à accepter une diminution de leur temps de travail.

⁷² NEVEU J-P., THÉVENET M. (dir.), op. cit., p.8

⁷³ Idem

B) L'environnement immédiat

L'environnement immédiat comme source d'implication peut être un espace, un cadre de travail, des collègues, un ensemble de relations interpersonnelles, contribuant à l'identité de la personne impliquée.

L'organisation du travail en ESAT facilite cet aspect de l'implication chez les travailleurs handicapés. A. BLANC évoque « *L'empathie [qui] caractérise les relations que les moniteurs ont avec les travailleurs handicapés* »⁷⁴, l'ensemble des professionnels d'encadrement d'un ESAT constitue un appui permanent pour ses usagers. Les relations entre travailleurs handicapés nous l'avons vu, sont également une cause d'implication au travail.

C) Le produit fabriqué ou l'activité proprement dite de l'entreprise

Ils peuvent être facteurs d'implication, notamment lorsque la personne impliquée est valorisée par l'image que lui renvoie le produit ou le domaine d'activité.

Certains travailleurs d'ESAT retirent une importante valorisation de leur activité : c'est le cas par exemple de ceux qui utilisent des machines, en particulier dans les ateliers espaces verts. Cette activité a de surcroît l'avantage de s'effectuer dans le cadre d'entreprises de milieu ordinaire aux noms parfois prestigieux. Inversement, l'image de l'atelier de conditionnement / petit montage souffre de son manque d'activité, de même que celle de peinture industrielle. Par ailleurs, la présence ancienne d'un service comme celui de la SAJ vient brouiller l'image d'entreprise de l'ESAT.

D) L'implication par le métier

Cette facette de l'implication se réfère au domaine professionnel, à l'expertise, la professionnalisation.

Cet aspect est encore trop peu développé à l'ESAT pour pouvoir être une source d'implication. Les travailleurs définissent encore leur activité par des tâches, voire par le nom du moniteur référent de l'atelier plutôt que par un métier. La spécialisation par tâches constitue un obstacle à la prise de conscience d'appartenance à un métier. La politique de formation de l'établissement, hormis son axe sécuritaire, est instrumentalisée au bénéfice des chantiers des espaces verts. Le développement d'une politique de formation ouvrant la voie, lorsque cela est possible à une véritable professionnalisation, reste un chantier à entreprendre à l'ESAT, en prenant appui sur la loi du 11 février 2005 et la mise en place de la VAE pour les travailleurs handicapés.

⁷⁴ BLANC A, op. cit., p.190

E) L'implication pour l'entreprise proprement dite

L'implication pour l'entreprise signifie que la personne s'identifie à ses buts, ses valeurs, son mode de fonctionnement.

Cet aspect de l'implication dépend d'une part de l'histoire de la personne handicapée, de sa socialisation. L'admission dans un ESAT peut être vécue par une jeune personne handicapée et son entourage familial comme l'aboutissement d'un parcours engagé dans la filière de l'éducation spécialisée, l'implication pour l'ESAT sera alors possible. L'admission peut être interprétée comme un échec par les parents et le jeune handicapé, celui-ci peut alors vivre l'ESAT comme un espace qui stigmatise ses difficultés et mettre en œuvre des stratégies visant à se faire renvoyer. L'admission peut être envisagée comme une étape en vue de l'accès au milieu ordinaire de travail, l'implication est alors immédiate. D'autre part, l'identification aux buts et aux valeurs de l'établissement (ou l'entreprise) doit être facilitée par un échange permanent entre les responsables de l'établissement dont le directeur et la personne handicapée. L'information concernant les projets de l'établissement, la participation effective à l'élaboration de son propre projet ainsi qu'aux diverses instances de l'établissement doit être source d'implication pour l'établissement.

2.4.4 Les conditions d'une stratégie de management au service de l'implication

L'implication est donc caractérisée par le lien entre la personne et son travail, l'engagement en tant « *qu'investissement psychologique* »⁷⁵ et l'identification qui contribue à définir la personne. Il semble donc illusoire de chercher à décréter l'implication d'individus dans une entreprise, ou de travailleurs handicapés dans un ESAT. La stratégie de management en la matière consiste à tenter d'influer sur l'implication.

Trois conditions sont nécessaires pour faciliter l'implication des personnes : « *La cohérence (...), la réciprocité (...), l'appropriation (...)* »⁷⁶

⁷⁵ THÉVENET M., *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*, op. cit., p.48

⁷⁶ Idem, p.196

A) La cohérence

Les personnes doivent comprendre leur situation, l'objectif de leur travail et ce que fait leur entreprise. La cohérence ressentie par les individus est fondée sur la qualité de la communication. M. THÉVENET suggère de communiquer plus sur les intentions que sur les faits. « *Il faut communiquer quand tout est évident en réaffirmant les références communes (...), en les répétant* ». ⁷⁷ Il s'agit de donner aux personnes les moyens de comprendre la cohérence d'une situation, les raisons d'un changement ou d'une décision afin de leur donner le choix d'y adhérer

B) La réciprocité

Nous avons déjà évoqué les difficultés liées à l'absence de réciprocité. Il s'agit du sentiment développé par la personne que l'entreprise s'implique également pour elle. La rémunération est un élément qui alimente ce sentiment, mais la réciprocité ne doit pas être limitée à la rémunération : « *La reconnaissance, la prise en compte de besoins propres, la qualité d'une relation, la pertinence et l'authenticité d'un feed-back peuvent tout aussi bien contribuer à cette perception de réciprocité* ». ⁷⁸

C) L'appropriation

Il s'agit pour une personne du sentiment d'être maître de ce qu'elle fait. Elle possède le résultat obtenu au moins partiellement. « (...) *il faut noter que cette appropriation peut surtout se développer dans le concret, dans la réalisation de quelque chose, dans de l'activité, dans du travail* ». ⁷⁹ L'aspect concret renvoie au sentiment d'utilité, le résultat obtenu par la participation qui selon M. THÉVENET est un élément facilitant l'appropriation. « *Ce sont (...) les projets, la production, le travail, la réalisation qui peuvent constituer l'armature d'un engagement de plus en plus fort* ». ⁸⁰

⁷⁷ Idem, p.205

⁷⁸ THÉVENET M., Politiques de personnel et implication des personnes, in NEVEU J-P., THÉVENET M. (dir.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002, p.12

⁷⁹ THÉVENET M., *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*, op. cit., p.219

⁸⁰ THÉVENET M. (dir.), op. cit., p.19

La stratégie visant à impliquer les usagers de l'ESAT devra donc valoriser les facettes de l'implication tout en remplissant les conditions de cohérence, de réciprocité et d'appropriation :

- Favoriser l'émergence de la valeur travail chez les jeunes usagers en donnant accès aux tâches valorisantes dès les périodes de stages ;
- Développer un environnement de travail chaleureux, cet aspect rejoint le souci de maintenir un soutien social pour les usagers, il relève d'un climat que doit entretenir le directeur de l'établissement ;
- Répondre au besoin de certains usagers de valorisation par l'activité, particulièrement en interne où les activités sont mal identifiées et peu valorisées ;
- Professionnaliser les ateliers, raisonner en terme de métier et non de tâches à accomplir, former à un métier les personnes qui en ont les capacités ;
- Encourager la participation pour faciliter l'implication pour l'établissement, développer la disponibilité et la communication des responsables et du directeur avec les usagers.

Conclusion de la deuxième partie

L'hypothèse de l'usure d'une partie des usagers de l'ESAT formulée en première partie de ce travail est validée par la recherche théorique sur ce concept.

Il existe dans l'organisation du travail de l'établissement, une série de causes à l'usure des travailleurs handicapés. Ces causes sont désormais identifiées, le projet managérial à mettre en œuvre devra s'employer à les éliminer.

Le concept d'implication au travail fournit les éléments d'une stratégie à adopter pour accompagner une réorganisation des activités de production de l'ESAT.

Cette réorganisation devra rééquilibrer les charges de travail des ateliers et apporter un juste partage des temps de soutiens et de formations. Elle devra également réhabiliter les ateliers internes de l'ESAT et être en mesure de proposer un vrai métier aux travailleurs handicapés.

Favoriser l'implication, c'est à la fois communiquer sur les projets et en faciliter la compréhension par les usagers, s'engager dans la relation, reconnaître et valoriser le travail effectué, encourager, développer la participation. Autant d'axes de travail dans lesquels le directeur d'établissement doit avoir un rôle central.

3 POUR UNE CONDUITE STRATÉGIQUE DE LA RÉORGANISATION DES ATELIERS DE L'ESAT ET DE L'IMPLICATION DES USAGERS

La présence dans l'établissement de personnes ne relevant pas ou plus d'un travail à temps plein a été identifiée comme l'une des causes de l'usure d'une partie des travailleurs handicapés. La création d'une STP constitue un des leviers de la lutte contre l'usure, elle est un élément du projet d'établissement en cours de réécriture. Pour autant, cette création relève d'une décision du siège de l'ADAPEI, elle sera prise dans le contexte plus large d'une stratégie associative. Dans l'attente, des mutations vers des STP existantes peuvent être proposées aux usagers.

Je m'attacherai donc dans cette partie à développer des propositions d'actions liées à l'organisation du travail, aux soutiens et formations, à la vie de l'établissement, toutes ayant pour objectif de combattre l'usure et d'influer sur l'implication des travailleurs handicapés.

En conclusion de son ouvrage, D. TRUCHOT cite les préconisations d'un groupe de chercheurs indiquant qu'une organisation en bonne santé adopte les méthodes appropriées pour « 1) favoriser l'ajustement entre la personne et l'environnement de travail ou concevoir un travail qui facilite l'expertise et les besoins des employés ; 2) gérer et récompenser les performances ; 3) informer et impliquer les employés ; 4) soutenir le style de vie et les besoins familiaux des employés ». ⁸¹ Si l'existence d'une telle entreprise semble peu vraisemblable dans le contexte actuel du monde du travail, il revient au directeur d'un ESAT de développer ces idées forces dans l'intérêt des travailleurs handicapés.

⁸¹ TRUCHOT D., *Épuisement professionnel et burnout*, op. cit., p.224

3.1 Redonner à l'offre de production ses potentiels d'aide au travail des personnes handicapées

Le premier niveau d'intervention concerne un changement profond de l'environnement de travail à l'ESAT. La réorganisation de la production que j'expose dans ce chapitre a pour objectif de prévenir l'usure en réduisant et si possible, en éliminant ses sources. Cette réorganisation doit avoir un impact à la fois sur les conditions de mise au travail et sur l'accompagnement personnalisé qui est dû aux usagers de l'établissement.

Les décisions de mettre fin à l'activité d'un atelier afin d'en créer un autre relèvent pleinement de la responsabilité du directeur. J'ai conservé durant l'étude préalable à ces décisions, l'idée d'une mise en mouvement de l'ensemble de l'établissement au bénéfice des travailleurs handicapés.

3.1.1 La cessation de l'activité de peinture industrielle

Avec seulement 6 usagers en mesure de travailler dans l'atelier, l'activité apparaît particulièrement inadaptée au public accueilli à l'ESAT. La rareté des recrutements est à l'origine de l'absence de sorties vers le milieu ordinaire de travailleurs qui pourtant se situent parmi les meilleurs potentiels de l'établissement. Sur le plan économique, l'activité n'a jamais été rentable, de plus, sa poursuite demanderait un investissement en 2007.

A) Une activité inadaptée à la population de l'ESAT Le Barbareau

Depuis sa création, l'atelier de peinture industrielle rencontre des difficultés pour le recrutement de travailleurs handicapés. Ses contraintes techniques sont multiples et requièrent à la fois de bonnes capacités d'apprentissages et des aptitudes gestuelles fines. Le dosage des produits implique que les travailleurs handicapés aient acquis la lecture, le comptage et soient en mesure de reproduire des mélanges sur la base de pesées électroniques. Le maniement du pistolet suppose un repérage dans l'espace, des mouvements souples, réguliers et continus par surface à peindre, l'application de peinture demande une capacité d'appréciation de la qualité du travail fini. Par ailleurs, les conditions de travail s'avèrent exigeantes, la cabine de peinture est un espace clos de quinze mètres carrés, surchauffé en raison de la proximité de la zone de séchage. L'application s'effectue avec le port d'une combinaison de protection ainsi qu'un masque à cartouche majorant la sensation de chaleur. Le travail de peinture en cabine demande

une stabilité comportementale et psychomotrice rarement acquise chez les jeunes travailleurs handicapés sortant d'IMPRO, du reste aucun de ces établissements ne réalise de préparation à ce type d'activité en Gironde. En interne, aucune mutation vers cet atelier n'a été réalisée depuis qu'il existe. Ainsi que le laisse entrevoir la typologie des handicaps recensés à l'ESAT (cf. supra chap. 1.3.1), relativement peu d'utilisateurs présentent les aptitudes requises pour y travailler. Quelques travailleurs des ateliers espaces verts ont des potentiels d'apprentissage qui permettraient une intégration dans cet atelier, cependant, aucun d'entre eux ne manifeste d'intérêt pour une activité située aux antipodes de leur travail de plein air.

B) Des arguments économiques

Les résultats d'exploitation de cet atelier sont déficitaires depuis sa mise en service en 1989. L'activité a été positionnée sur le marché de la peinture liquide à une période où émergeait la technique de peinture poudre, plus résistante et adaptée à la majorité des supports. La perte des clients a été régulière, la technique de peinture poudre ne laissant que le support bois comme clientèle potentielle. L'embauche d'un commercial en 2004 en partie sur cette activité a rapidement révélé l'inadéquation des capacités de production de l'atelier avec la demande du marché, en termes de volume à traiter, de conception de la cabine et de délais de réalisation. Les déficits de l'atelier se sont creusés ces dix dernières années jusqu'à atteindre en 2005 les deux tiers du déficit de l'ESAT.

Par ailleurs, l'évolution à compter de 2007 des normes européennes en matière de protection environnementale rendrait la cabine de peinture actuelle totalement obsolète, la poursuite de cette activité imposerait un important investissement à l'atelier.

3.1.2 La création d'un atelier de blanchisserie industrielle

La création d'une nouvelle activité de production pour l'ESAT constitue un levier de la stratégie de lutte contre l'usure des travailleurs handicapés. En référence au projet d'établissement, cette nouvelle activité devra répondre aux besoins et aspirations des utilisateurs, à leurs aptitudes au travail et leurs potentiels d'apprentissages. Elle devra également permettre le développement d'un métier, l'élaboration de projets d'insertion en milieu ordinaire ainsi que l'ouverture sur l'environnement de l'ESAT. De la pertinence du choix de l'activité dépendra le rendement économique de l'atelier.

A) Les potentiels économiques

Le choix de l'activité de blanchisserie industrielle prend appui sur la dynamique associative, sur l'analyse de l'environnement réglementaire et économique de l'activité et enfin sur les atouts de l'établissement.

L'ADAPEI de la Gironde gère huit ESAT dont quatre disposent déjà d'une blanchisserie. La progression des demandes de prestation pour chacun de ces établissements et l'augmentation de leur clientèle constituent les premiers arguments en faveur de la création d'un tel atelier. En interne, plusieurs établissements de l'association recensent des besoins à court et moyen termes. La création d'un foyer occupationnel en 2006 ainsi que l'extension de places d'une MAS prévue en 2007 représentent une clientèle de démarrage pour la blanchisserie de l'ESAT Le Barbareau.

L'étude du marché de la blanchisserie révèle la mise en place actuelle d'une nouvelle réglementation en matière de traitement du linge. Cette réglementation (norme européenne NF EN 14065 : 2003) impose aux blanchisseurs traitant des textiles en provenance notamment d'établissements sanitaires, l'implantation d'une barrière aseptique entre la zone du linge sale et celle du linge propre.⁸² Peu d'établissements sanitaires ou de blanchisseurs industriels possèdent un équipement adapté à ce jour (cette adaptation requiert une transformation des locaux et l'acquisition de machines à laver spécifiques à double ouverture). Seules les entreprises de grande taille sont équipées selon cette norme, elles traitent essentiellement du linge plat (draps, serviettes etc.) et des vêtements de travail.

Avec une blanchisserie conforme aux nouvelles normes européennes, l'ESAT ciblera le marché du linge de forme de résidents, délaissé par les grandes entreprises. L'établissement proposera notamment aux maisons de retraite et aux établissements sanitaires de petite taille une prestation alternative à la mise en conformité de leur propre blanchisserie. De même, l'atelier blanchisserie de l'ESAT sera en mesure de proposer le traitement du linge plat et des vêtements de travail de petites structures.

Dans l'attente de la création de la blanchisserie de l'ESAT Le Barbareau, le linge à traiter du FO ouvert en 2006 est pris en charge par une blanchisserie du complexe d'établissements. Dès son démarrage, l'atelier pourra traiter environ 120 Kg / jour, il s'agit

⁸² cf. Diagramme des flux du linge en blanchisserie, Guide d'application AFNOR de la norme NF EN 14065 : 2003, décembre 2004 GA G07-224, en annexe V

du linge du FO auquel viendra s'ajouter le transfert de deux contrats passés avec des établissements installés sur la commune de Le Barp. L'implantation géographique de l'ESAT, entre le Bassin d'Arcachon et la Communauté Urbaine de Bordeaux ainsi que son accessibilité directe par des grands axes routiers constituent autant d'atouts pour l'enlèvement et la livraison du linge à traiter.

L'installation de la blanchisserie bénéficie de la synergie qui existe entre les deux ESAT du complexe, à la fois pour la recherche de clientèle, l'étude des investissements et du prévisionnel d'exploitation.

La création de cet atelier requiert des travaux d'adaptation du bâtiment ainsi que l'achat de matériels, le détail de ces investissements est développé dans le chapitre 35. Le prévisionnel d'exploitation de la blanchisserie laisse apparaître une première année déficitaire, puis un retour à l'excédent en N+1, cet aspect est également traité dans le chapitre 3-5.

B) Les potentiels psychosociaux

L'activité blanchisserie est très développée dans le secteur du travail protégé, activité de service, la notion de proximité est un élément essentiel de son développement, elle permet l'identification de l'ESAT comme une entreprise en organisant son accès à une clientèle régulière.

Pour l'ESAT Le Barbareau, cette activité ouvre la possibilité aux usagers de travailler dans un atelier interne et de répondre à d'autres aspirations que celles relatives au travail en atelier espaces verts. La grande variété des postes de l'atelier permet d'intégrer à temps complet ou à temps partiel, des usagers présentant divers niveaux d'aptitudes au travail et potentiels d'apprentissages.

A compter de son ouverture, l'atelier adoptera une politique de recrutement permettant à son effectif d'évoluer jusqu'à environ 24 usagers pour 2 moniteurs en N+2, (cf. Tableau 4 ci-après) :

Tableau 4 : évolution prévisionnelle des effectifs

	Année N	Année N+1	Année N + 2
Capacité Blanchisserie	200 kg	350 kg	450 kg
Encadrement	2	2	2
Usagers	14	20	24
Blanchisserie	13	16	20
Repassage particuliers	-	3	3
Chauffeur	1	1	1

Certains postes relèvent du travail de manutention : réception du linge, alimentation des machines à laver ou des séchoirs. D'autres nécessitent une dextérité simple : emballer les articles ou alimenter la sécheuse / repasseuse (appelée également calandre). Le repassage, le pliage à la réception de la calandre s'adressent à des personnes ayant un bon niveau de dextérité et de coordination ainsi qu'une aptitude à évaluer la qualité du travail fini. Enfin, la lecture, le comptage, la reconnaissance des textiles, la capacité à effectuer des pesées et à sélectionner les programmes des machines sont requis pour des postes plus complexes qui suivent le principe de «la marche en avant » du linge dans l'atelier jusqu'à son départ. Par ailleurs, la réalisation des circuits de livraison / ramassage du linge sera confiée à un travailleur handicapé de l'ESAT.

Pour le démarrage de l'atelier programmé dans le courant du mois d'octobre 2006, le recrutement du premier moniteur (il s'agit en l'occurrence d'une monitrice) a été effectué en mai 2006, l'embauche du deuxième moniteur est prévue à l'ouverture de l'atelier. La possibilité de travailler dans cet atelier est ouverte à tous les travailleurs handicapés de l'ESAT (cf. infra), une totale inexpérience du domaine du textile et de la blanchisserie caractérise les candidats. Le recrutement d'une monitrice ayant une importante expérience pédagogique dans le domaine de la blanchisserie a permis d'accompagner un premier groupe de travailleurs handicapés en formation dans la blanchisserie du deuxième ESAT du complexe depuis le mois de mai.

Le choix d'un tel profil de moniteur permet également d'aborder le travail en blanchisserie sous forme de séquences d'apprentissages par poste pour les usagers qui en présentent les capacités. L'objectif pour les travailleurs handicapés étant d'acquérir une vision, une maîtrise globale du métier et d'obtenir pour ceux qui le souhaiteront, des possibilités d'insertion en milieu ordinaire de travail, dans des blanchisseries ou des pressings.

3.2 Rééquilibrer les charges quantitatives et qualitatives de travail

La création de la blanchisserie génère à court terme (activité excédentaire en N+1), les conditions économiques permettant d'engager un rééquilibrage des charges de travail (quantitatives et qualitatives) des différents ateliers, premier élément de lutte contre l'usure au travail des usagers de l'ESAT.

3.2.1 Lisser la production dans le cadre de contractualisations annuelles

Avec un effectif de 20 travailleurs handicapés dès la deuxième année en blanchisserie et 40 travailleurs handicapés dans les ateliers espaces verts, ce sont 75% des usagers de l'établissement, puis 80% la troisième année qui travailleront dans des ateliers aux résultats excédentaires (ils sont 48% actuellement et uniquement dans les ateliers espaces verts).

Cette nouvelle répartition des résultats de l'ESAT doit permettre de réduire la charge quantitative de travail des ateliers espaces verts. La forte pression actuelle sur leur productivité doit être allégée en recentrant leurs activités sur les contrats d'entretien de parcs d'entreprises signés à l'année (contrats produisant déjà un chiffre d'affaire excédentaire à eux-seuls). Les travaux dits « hors contrats » doivent être considérablement diminués, il s'agit de chantiers ponctuels qui doivent être honorés souvent dans l'urgence et en surplus des contrats annuels.

La surcharge doit être prévenue pour l'atelier blanchisserie en privilégiant également des contrats à l'année avec des établissements médico-sociaux ou sanitaires produisant un flux de linge relativement régulier, contrairement aux travaux réalisés pour des établissements liés au tourisme et donc à une activité saisonnière.

Pour ces deux ateliers, il s'agit d'organiser la production selon une planification qui sera autant que possible respectée. Cette planification devra être en mesure de consacrer des temps à la formation professionnelle et aux soutiens.

Les difficultés de l'atelier conditionnement / petit montage qui alterne de longues périodes de sous-charge avec des temps courts de surcharge semblent dues aux aléas du marché et en l'occurrence, à une diminution globale des travaux de sous-traitance simples. Par ailleurs, avec 64% de son effectif titulaire d'une réorientation en STP ou FO mais présents à temps plein, la sensation de surcharge pour ces usagers est atteinte avant la fin d'une journée de travail complète. Le maintien du projet de création de STP à moyen terme ainsi que l'orientation des usagers qui en relèvent vers des FO ouvrent la possibilité de mutations choisies et de recrutements qui devraient diminuer la surcharge ressentie dans cet atelier lorsqu'il est en situation de travail.

3.2.2 Évaluer les compétences et adapter les emplois et les postes

La surcharge qualitative est éprouvée essentiellement par les travailleurs handicapés de l'atelier conditionnement / petit montage. La complexité des chantiers négociés par le commercial de l'ESAT met régulièrement en échec une grande partie de l'atelier.

Ma commande au commercial sera donc la poursuite des recherches de travaux simples pour les usagers les plus démunis.

Les moniteurs d'atelier devront établir une évaluation fine des compétences de chaque travailleur, et l'associer à un programme de formation personnalisé permettant un ajustement des personnes à chaque nouvelle tâche.

J'ai décidé de recourir à une étude ergonomique de chaque poste de l'atelier afin d'aider les moniteurs à moderniser l'approche du travail dans cet atelier. Dans cette optique, je ferai appel à l'Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) dès le mois de novembre 2006 afin que la dynamique du lancement de la blanchisserie soit profitable à l'ensemble de l'établissement.

L'organisation du travail dans l'atelier conditionnement / petit montage n'a effectivement pas évolué depuis sa création. A cette période, plus favorable sur le plan économique, les entreprises confiaient à l'ESAT des travaux qui sont aujourd'hui soit délocalisés, soit traités en interne afin de combler des temps de baisse d'activité. L'arrivée de travaux plus complexes dans cet atelier renforce la tendance au morcellement des tâches, avec des effets dommageables occasionnés pour les personnes handicapées.

Le recours à une étude ergonomique des postes apparaît comme un impératif afin d'aider les travailleurs handicapés à développer leurs capacités professionnelles et leurs conditions de travail.

De cette étude effectuée avec la participation de chaque usager dans les ateliers, devront déboucher des propositions d'aménagements techniques et organisationnels, de nouveaux modes opératoires ainsi que des projets de formations et d'adaptations de savoir-faire.

Par la suite, ce travail d'évaluation sera réalisé par l'ARACT dans chaque atelier, il impliquera des programmes d'accompagnement en formation précis et évaluables par les usagers et les moniteurs afin d'éviter aux travailleurs handicapés un sentiment de responsabilité devant un échec.

Les causes de la sous-charge qualitative ont été identifiées comme provenant de l'absence de formation permettant l'acquisition de nouvelles compétences, ainsi que l'absence de travail en direction du milieu ordinaire pour les usagers qui présentent les meilleurs potentiels. Nous reviendrons infra sur ces deux thèmes.

3.2.3 Redonner leur place aux soutiens

Les programmes de soutiens sont élaborés sur la base des demandes des usagers et de leurs aptitudes. La baisse de la charge quantitative de travail pour les espaces verts ouvre la possibilité de respecter les planifications élaborées pour les travailleurs handicapés. De même, l'organisation du travail et le choix de clientèle retenu pour la blanchisserie permettra à ses usagers d'avoir le bénéfice régulier des soutiens.

L'accès aux soutiens du second type n'a jamais été un problème pour les travailleurs handicapés de l'atelier conditionnement / petit montage. Au contraire, ils ont longtemps tenu lieu d'activité principale.

Je porterai une attention particulière dans cet atelier afin que les soutiens du second type trouvent leur fondement dans les projets personnalisés et non dans la recherche d'activités occupationnelles.

Il reviendra aux moniteurs de cet atelier, en période d'absence de travail, de recentrer leur activité sur les actions de soutiens du premier type et formations préconisées lors de l'étude ergonomique des postes pratiquée par l'ARACT.

3.3 Valoriser les compétences des travailleurs handicapés et développer leur formation professionnelle

Le respect des temps de formations et de soutiens envisagés lors des projets personnalisés renvoie aux notions d'équité et de réciprocité. L'engagement de l'établissement doit répondre à celui des travailleurs handicapés.

Le développement d'une politique de formation constitue également un point important de la lutte contre l'usure au travail et de l'incitation à l'implication des travailleurs handicapés. Mobiliser les compétences, encourager la latitude décisionnelle revient à reconnaître la qualité du travail et à établir une relation de confiance avec le travailleur handicapé. Enfin, la formation doit déboucher sur l'apprentissage d'un métier lorsque des possibilités sont repérées, puis sur l'orientation vers le milieu ordinaire de travail si tel est le projet des personnes.

La cotisation de l'ESAT Le Barbareau comme tous les ESAT de l'ADAPEI à un fonds annuel de formation témoigne d'une volonté associative de développer les compétences des travailleurs handicapés. L'utilisation de ce fonds à l'ESAT Le Barbareau apparaît en partie instrumentalisée au bénéfice des chantiers « espaces verts ». La réorganisation de la production de l'ESAT doit prendre en compte les besoins en formation des travailleurs handicapés et permettre de mener à bien de véritables parcours.

3.3.1 Créer des stages de sensibilisation aux métiers de l'ESAT

Nous avons vu que l'une des facettes de l'implication, la valeur travail, devait être favorisée dès l'entrée en stage de jeunes travailleurs handicapés, c'est donc un travail en liaison avec les IMPRO qui doit être engagé par l'ESAT. L'identification et l'affirmation de la pratique de métiers dans l'ESAT doivent être réalisées dès le début du parcours des jeunes handicapés. Cette volonté doit se traduire dès la fin 2006 par la mise en place de partenariats, stages de groupes de sensibilisation aux réalités des métiers et des ateliers, stages individuels de validation de choix et d'orientation professionnelle. Les divers IMPRO de l'ADAPEI ainsi que d'autres associations ont créé des sections d'apprentissage pour le travail des espaces verts, le conditionnement / petit montage, les services d'entretien et de cuisine, quelques uns développent des sections d'apprentissage en traitement du linge. Dans la continuité des apprentissages débutés en IMPRO, l'ESAT doit être en mesure de proposer aux jeunes travailleurs handicapés un métier, un statut, une identité professionnelle.

3.3.2 Intégrer les besoins de formation dans un plan de formations

Le dispositif de formation de l'ESAT doit s'appuyer sur la reconnaissance des savoir-faire professionnels. La construction d'outils d'évaluation prenant en compte d'une part le comportement au travail des usagers et d'autre part les progrès effectués par rapport au référentiel professionnel de l'atelier permet au moniteur d'émettre un jugement sur « *le travail accompli* ». ⁸³La co-construction d'un plan de formation dans le cadre du projet personnalisé devient un temps où peut s'exprimer la reconnaissance au sens développé par C. DEJOURS, par l'établissement et en l'occurrence, par le directeur.

Dès 2007, le plan de formation de l'ESAT devra être étayé par l'analyse des besoins individuels et également des besoins collectifs exprimés par chaque atelier. Les évaluations systématiques des actions seront réalisées en commun avec les travailleurs handicapés, elles permettront d'effectuer des réajustements de manière individuelle en fonction des objectifs à atteindre, elles apporteront une réponse au problème de la sous-charge qualitative.

Le principe de formation retenu pour l'atelier de blanchisserie, en séquences permettant d'identifier les diverses tâches afférentes à un métier peut être appliqué à chaque atelier. La définition des séquences est réalisée par rapport au référentiel professionnel, cette

⁸³ DEJOURS C., op. cit, p. 222

méthode permet de sortir certains travailleurs de leur « enfermement » dans des tâches spécialisées et d'ouvrir à une vision globale du métier.

3.3.3 Développer la VAE et constituer une passerelle vers le milieu ordinaire de travail

Le développement de nouvelles compétences pourra aboutir à la mise en place de la VAE pour les travailleurs handicapés qui en présenteront les capacités (les conditions de réalisation des projets de VAE pour les travailleurs handicapés d'ESAT restent encore à préciser sur un plan réglementaire). Le travail engagé de la sorte dans les ateliers doit déboucher sur l'acquisition d'une compétence professionnelle, « (...) *combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis : elle se constate lors de la mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable* ». ⁸⁴

L'orientation vers le milieu ordinaire nécessite à la fois l'acquisition d'une compétence professionnelle et un cheminement dans le cadre des soutiens du second type, en terme d'autonomie sociale. C'est donc sur les deux plans qu'un travail sera engagé par l'ESAT. Un premier accès au milieu ordinaire peut être réalisé par le biais du détachement en entreprise. Cette pratique n'est pas développée aujourd'hui par l'ESAT Le Barbareau. Fortement encouragée par la loi du 11 février 2005, elle permet un premier positionnement professionnel sécurisé en milieu ordinaire et peut constituer une expérience enrichissante et déterminante pour les travailleurs handicapés.

Le projet de travail en milieu ordinaire sera fondé sur la construction d'un parcours personnalisé. Le point de départ de ce parcours est la prise en compte, lors d'un bilan avec la personne de ses points forts et des points à améliorer afin d'envisager l'accès à un emploi en milieu ordinaire. Un projet de formations et de soutiens doit être élaboré en commun. Il privilégiera l'alternance de stages en entreprise, pour mieux connaître le milieu ordinaire et confronter le travailleur handicapé à des situations inédites, et des retours en ESAT avec la réalisation d'ajustements sur des points jugés difficiles par l'utilisateur ou l'entreprise d'accueil. La réalisation de stages de découverte du milieu ordinaire sera organisée dans le cadre d'un partenariat avec des entreprises locales, les formations spécifiques pourront être dispensées par des organismes spécialisés. Il existe au sein de l'ADAPEI un Service de Prospection de Placement et de Suivi (SPPS) chargé

⁸⁴ ESTIVAL JL., *Démarche compétence : enjeu stratégique et passeport pour l'emploi*, in Qualifié ou compétent ? Actes de la cinquième Université d'été de la Formation Professionnelle Continue. Artigues-Près-Bordeaux, 1998, p. 49

du placement en entreprise des travailleurs handicapés « préparés » par les ESAT à la recherche d'un emploi.

3.4 Relever les enjeux stratégiques et managériaux de l'implication des usagers

L'implication des usagers dépendra de leur compréhension des changements qui vont intervenir dans l'organisation de leur travail, de l'engagement qu'ils ressentiront en retour du leur, de la place qu'ils auront pour participer au processus de changement et au-delà, à la vie de l'établissement.

La stratégie à mettre en œuvre doit considérer tous ces éléments, le management de l'implication des usagers doit se faire sans rupture. Le tableau de marche que j'ai établi intègre la participation du personnel dans le cadre de groupes déjà constitués, c'est l'équipe de direction qui devra « *mettre en scène le changement* », ⁸⁵ c'est dans cette optique que j'envisage de m'engager et de mobiliser les énergies de l'établissement.

3.4.1 Constituer le dispositif de pilotage

Le dispositif de pilotage doit envisager tous les aspects techniques du projet et définir l'échéancier de sa mise en œuvre. Il doit également élaborer une stratégie de communication et être en mesure de la réajuster en permanence. Il lui reviendra également de déterminer les indicateurs de réussite du projet. L'animation de ce dispositif relève de la fonction de direction, j'en assume la responsabilité dans le cadre du comité de pilotage.

A) Un comité de pilotage restreint

Le comité de pilotage est composé du directeur de complexe, du directeur adjoint responsable de l'ESAT et de la chef de service médico-social. Ce choix repose d'une part sur l'aspect technique du dossier : étude de marché, prospection, étude financière, négociations commerciales, suivi de chantier, etc.

⁸⁵ LOUBAT J-R., *Instaurer la relation de service*. Paris : Dunod, 2002, p. 27

D'autre part, sur un effectif de 24 personnes, des groupes de travail sont déjà constitués et développent la démarche qualité et la réécriture du projet d'établissement. La dynamique du projet de réorganisation des ateliers ne doit pas venir perturber voire paralyser la réflexion sur le cadre institutionnel engagée dans ces groupes de travail. Il reviendra au directeur adjoint et à la chef de service médico-social (par ailleurs présents dans ces groupes) d'établir des liens entre les travaux engagés et le projet de réorganisation.

B) Un échéancier qui laisse aux usagers le temps de l'appropriation des changements

Les constats d'un atelier de peinture inadapté au public de l'ESAT et non rentable sont anciens, plusieurs hypothèses quant à son remplacement ont été formulées par le passé, dont celle de l'aménagement d'un atelier peinture « poudre »...beaucoup plus technique et exigeant que la peinture liquide.

La décision de fermeture de cet atelier a été prise à la fin de l'année 2005. Le travail de définition d'une nouvelle activité, étude de marché, calcul des investissements, collecte d'informations auprès d'entreprises et ESAT de l'association ont été réalisés durant le premier 1^{er} trimestre 2006 pour une présentation du projet à la direction générale de l'association en avril 2006.

Après validation par l'association, la mise en place du plan de communication a été réalisée en interne et en externe dès la fin du mois d'avril.

La fermeture de l'atelier peinture a été effective au mois de mai, dans le même temps, la commande des travaux d'infrastructure de la blanchisserie ainsi que son matériel ont été réalisés.

La mutation du moniteur de l'atelier peinture et le recrutement de la première monitrice de l'atelier blanchisserie ont eu lieu dans le courant du mois de mai.

Avec l'arrivée de la nouvelle monitrice, une première équipe de 10 travailleurs handicapés a été constituée afin d'engager une formation dans la blanchisserie du deuxième ESAT du complexe de mai à août 2006.

Le mois d'octobre 2006 est l'échéance prévue pour le lancement de la production dans l'atelier blanchisserie, avec le recrutement d'un second moniteur d'atelier.

La progression de la production et de l'effectif de l'atelier ont été évoqués supra (cf. tableau 4 : évolution prévisionnelle des effectifs, chap. 3-1-2-C), l'année N prise en compte dans ce tableau étant 2007.

3.4.2 Communiquer autour du projet

Communiquer autour du projet afin d'établir une cohérence entre les actions et les discours apparaît comme une phase essentielle de la stratégie visant à favoriser l'implication des usagers. L'objectif à atteindre est que chaque travailleur handicapé puisse comprendre et interpréter les changements en cours et à venir dans son contexte de travail. Le directeur doit veiller à ce que cette cohérence soit conservée depuis les premières informations au directeur général et à l'association jusqu'aux explications données à chaque usager. Au-delà d'un système de communication, M. THÉVENET évoque l'importance de « *la relation au management* », ⁸⁶ indiquant que l'engagement du manager dans les relations personnelles est un aspect qui détermine l'implication des personnes au travail.

A) La direction générale et l'association

La première présentation du projet au directeur général arrive en amont du plan de communication tel qu'il est décliné dans ce chapitre. L'arrêt de l'activité peinture devait être argumenté, même si le directeur général et l'association n'ignoraient rien du peu d'intérêt pour les usagers et des déficits chroniques de cette activité.

La formalisation du projet de blanchisserie implique à la fois des investissements financiers et des changements en terme de ressources humaines qui devaient être validés par le directeur général. Il est par ailleurs destinataire de l'échéancier de mise en œuvre du projet, chaque nouvelle étape fait l'objet d'une information au siège de l'association.

B) Le personnel d'encadrement

Le personnel d'encadrement de l'ESAT occupe un rôle déterminant dans la mise en œuvre du projet de réorganisation. De son adhésion au projet dépendra la qualité des relais effectués auprès des travailleurs handicapés. La dynamique actuelle du personnel de l'ESAT semble favorable à un tel projet, les travaux engagés dans le cadre de la mise en conformité de l'établissement à la loi du 2 janvier 2002 ont permis l'expression d'une insatisfaction de ne pouvoir centrer leur activité sur les missions de IESAT, le projet actuel apporte des réponses à ces préoccupations.

⁸⁶ NEVEU J-P., THÉVENET M. (dir.), *L'implication au travail*, op. cit., p. 18

a) *Les représentants du personnel*

Les instances représentatives du personnel ont été informées du projet en avril, la fermeture de l'atelier peinture et la création de l'atelier blanchisserie sont réalisées avec, sur le plan des ressources humaines, deux mutations et deux recrutements pour le personnel d'encadrement (cet aspect est développé infra, chap. 3-5). Le climat social de l'ESAT est préservé, les mutations sont volontaires et négociées, elles arrivent au terme de formations qualifiantes qui permettent aux deux professionnels mutés de se projeter dans de nouvelles activités.

b) *Les réunions institutionnelles*

Les réunions institutionnelles ont lieu tous les mois à L'ESAT Le Barbareau. Elles réunissent l'ensemble du personnel, leur ordre du jour peut être constitué de points d'informations et d'échanges sur l'avancement des groupes de travail en cours, ainsi que de thèmes de réflexion sur les pratiques professionnelles dans l'établissement.

Je privilégierai ces temps de réunion pour aborder avec le personnel de l'ESAT les orientations du projet dès le mois de juin. Le thème de l'usure au travail d'une partie des usagers y sera traité, en ouvrant un débat sur cette problématique et en réalisant des apports théoriques, avec le concours d'interventions extérieures (professionnels qualifiés de l'ARACT, psychologue et médecin du travail etc.). De même, la méthodologie d'intervention visant à favoriser l'implication des usagers sera exposée, avec un travail particulier à engager sur le thème de la participation des usagers.

c) *Le groupe « projet d'établissement »*

Le travail engagé par l'ensemble du personnel de l'ESAT a permis la mise en place dans l'établissement de projets personnalisés, établis selon une périodicité de 18 mois. Les projets sont fondés sur des entretiens avec l'utilisateur, des évaluations professionnelles (comportement général de la personne au travail et référentiel professionnel par atelier), une évaluation des compétences sociales, les comptes rendus des éventuelles actions de soutien et de formation et des entretiens avec la famille. Le développement de cette méthode de travail trouve sa place dans le nouveau projet d'établissement, l'occasion de la réécriture du projet d'établissement doit être saisie pour formaliser la réorganisation de la production de l'ESAT avant la fin de l'année 2006. La vocation de l'ESAT doit être réaffirmée par la description des nouvelles formes de mise au travail et d'engagement de l'établissement dans les soutiens et la formation professionnelle des travailleurs handicapés. Son positionnement d'interface avec le milieu ordinaire de travail doit être

soutenu par la recherche de conventionnements avec des entreprises pour des détachements ou des stages de premiers contacts.

C) Les usagers

L'information aux usagers doit être relayée au quotidien par les moniteurs d'atelier et le personnel d'accompagnement médico-social. La recherche de cohérence m'a conduit à informer en avril, prioritairement les travailleurs handicapés de l'atelier peinture de l'arrêt de l'activité. Une attention particulière devait être portée à ces usagers qui, de même que le moniteur, n'avaient pas de responsabilité dans la fermeture de l'atelier.

L'histoire de l'atelier a été retracée en commun au travers des différents types d'objets peints, de même, une liste des clients connus par eux a été dressée pour l'envoi d'un courrier informatif, de façon à obtenir une forme de participation des travailleurs handicapés à la fermeture de l'atelier.

Les membres du comité de pilotage ont reçu par la suite chaque atelier de l'ESAT pour informer les travailleurs handicapés de la fermeture au mois de mai de l'atelier ainsi que du déroulement du projet de blanchisserie. Les mutations du moniteur et de l'éducatrice ont été également évoqués, leur départ permettant le recrutement de deux moniteurs de blanchisserie. Ces deux départs ont fait l'objet de fêtes auxquelles ont participé l'ensemble des usagers et du personnel de l'établissement, de façon à écarter tout risque d'interprétation par les usagers de la fermeture de l'atelier comme un échec lié à son personnel.

D) Le Conseil de la Vie Sociale

Le projet a été présenté au Conseil de la Vie Sociale (CVS) de l'établissement dans la même semaine qu'aux travailleurs handicapés. Le CVS, sensibilisé au processus d'usure au travail des usagers et aux possibilités d'accès à un métier ouvrant sur l'extérieur, a validé le projet, sur la base notamment d'une visite de l'atelier de blanchisserie existant dans le deuxième ESAT du complexe.

E) L'environnement de l'établissement

En interne, les familles ont été informées par le biais d'une publication trimestrielle rédigée par des professionnels et des usagers de l'ESAT. Les dates de fermeture de l'atelier de peinture et de l'ouverture souhaitée de la blanchisserie figuraient dans un article, de même que l'annonce de la possibilité pour chaque travailleur handicapé d'effectuer un essai dans le nouvel atelier.

Les réunions de direction au siège de l'association ont permis de diffuser l'information de la réorganisation de la production de l'ESAT à chaque responsable d'établissement.

Une information plus précise aux IMPRO partenaires de l'ESAT a été réalisée par la chef de service médico-social : échéancier prévisionnel des recrutements de travailleurs handicapés, modalités de formation professionnelle envisagées etc.

Vis à vis de l'extérieur, une annonce commerciale a été passée sur l'annuaire pages jaunes et sur internet. Un plan d'action commerciale est en cours d'élaboration, il associe le commercial de l'établissement et le service de communication de l'ADAPEI au comité de pilotage du projet et doit aboutir en vue d'un début de prospection en novembre 2006.

3.4.3 La stratégie d'implication des usagers

Avec le développement d'une communication cherchant à établir la cohérence de leur situation de travail, la notion de participation apparaît comme un élément déterminant d'une stratégie au service de l'implication des usagers.

La participation aux prises de décision renforce le sentiment d'équité, nous avons vu que le contrôle éprouvé sur les changements a un effet positif sur la santé physique et psychologique des personnes. Enfin, la participation à un processus de changement et sa compréhension facilitent son appropriation.

La participation des usagers ne doit pas s'arrêter à la mise en place d'un projet, les conditions d'une participation citoyenne à la vie de l'établissement doivent être pérennisées.

A) Le choix de travailler en blanchisserie

L'annonce de la création d'une blanchisserie faite aux travailleurs handicapés de l'ESAT a été suivie d'une visite de la blanchisserie du deuxième ESAT pour toutes les équipes de l'établissement.

L'objectif premier était de proposer aux usagers le choix d'une nouvelle activité, ainsi que la possibilité d'effectuer un stage de découverte. Pour les travailleurs handicapés de l'atelier de peinture le choix était élargi aux autres ateliers de l'établissement.

Vingt travailleurs handicapés se sont positionnés sur cette activité, la majorité en provenance des ateliers espaces verts, ce qui a nécessité la mise en place d'un échéancier d'entrée en stage, afin de ne pas démunir de leur main d'œuvre ces ateliers. Au mois de mai 2006, 12 travailleurs handicapés ont débuté le stage de formation en blanchisserie, sur les 12, 3 ont souhaité réintégrer leurs ateliers d'origine, 9 sont restés et ont suivi un programme de formation les rendant opérationnels pour l'ouverture de

l'atelier. Il est notable que sur les 9 usagers de ce nouvel atelier, 4 entrent dans la population décrite comme présentant des symptômes d'usure au travail. Les 4 ont démontré de véritables facultés d'adaptation, redynamisés par les apprentissages et un nouveau contexte de travail.

Pour les usagers de la blanchisserie, la participation ne s'est pas arrêtée au choix de leur activité. Une participation concrète à la réalisation du projet leur a été demandée, participation à des décisions simples, en accédant régulièrement au chantier de la blanchisserie de l'ESAT. Ils ont participé aux débats sur l'organisation matérielle de l'atelier : orientation des tables à repasser, présence d'un interphone entre les zones du linge sale et du linge propre, décoration de l'atelier etc. Par ailleurs, une commission de qualité a été instituée avec le FO qui sera le premier client de l'ESAT. Les travailleurs handicapés ont largement participé à cette commission, allant jusqu'à donner des conseils de tri du linge sale avant la mise en sacs par les professionnels du FO.

B) Le projet personnalisé et le contrat de soutien et d'aide par le travail

Le projet personnalisé et le contrat de soutien et d'aide par le travail (dont le décret d'application est toujours attendu) constituent des temps où les notions de participation, de réciprocité et d'appropriation doivent être mises en valeur. Nous avons vu l'importance du respect des engagements pris par l'établissement vis à vis des usagers au sujet des soutiens et des formations. Le projet personnalisé doit être une co-construction entre le travailleur handicapé, sa famille et l'équipe d'encadrement de l'ESAT. La réciprocité peut se jouer dans la médiation effectuée par l'encadrement de l'ESAT entre l'utilisateur et sa famille, par exemple lors de projets de vie autonome ou de volonté affirmée d'accéder au milieu ordinaire de travail.

La participation aux débats concernant son avenir, la prise en compte de son point de vue facilitent l'appropriation par l'utilisateur de son projet. De la même manière, sa participation à l'élaboration d'un programme de soutiens et d'un plan de formation sera déterminante pour l'appropriation de son parcours professionnel. Par ailleurs, la participation active à l'étude ergonomique de son poste de travail favorisera d'une part la compréhension de son travail et d'autre part, l'appropriation d'une partie du travail de l'atelier.

La signature du contrat de soutien et d'aide par le travail viendra marquer l'engagement et la réciprocité entre le travailleur handicapé et l'ESAT, de même que la réorganisation du dispositif d'évaluation de la rémunération que nous aborderons au chapitre suivant.

La participation, outil favorisant l'implication des usagers, « (...) nécessite une redéfinition des places de chacun pour éviter d'être dans une confusion où tout le monde aurait son mot sur tout ». ⁸⁷Espace d'expression et de citoyenneté au sens des lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005, elle réclame un changement de positionnement du personnel de l'ESAT dans l'élaboration, le suivi du projet personnalisé et son évaluation. La participation des usagers nécessite en particulier des règles de fonctionnement et une méthode d'approche qui doit être développée dans le cadre du projet d'établissement.

C) La rémunération

La rémunération représente l'expression la plus directe du rapport de réciprocité (ou de non-réciprocité) entre une entreprise et ses salariés. Nous l'avons vu, à l'ESAT Le Barbareau la rémunération directe des travailleurs handicapés était essentiellement basée sur l'ancienneté. En 2003, un groupe de travail réunissant les directeurs d'ESAT de l'association a plaidé pour l'instauration d'évaluations régulières des travailleurs handicapés (tous les deux ans), venant fonder la politique salariale des établissements. Depuis 2004, ces évaluations sont réalisées sur la base de critères prenant en compte à la fois les capacités de production du travailleur et des considérations médico-sociales (cf. Grille des critères de valorisation pour la rémunération des travailleurs handicapés en annexe VIII).

Cette évaluation s'inscrit dans la double finalité des missions des ESAT, elle souligne la volonté associative de respecter pleinement la vocation de ces établissements.

Les items de la grille relatifs aux capacités de production sont techniques et évalués par le moniteur assisté du moniteur principal de l'atelier du travailleur handicapé.

Les items des considérations médico-sociales sont évalués par le moniteur avec la chef de service médico-social. Notons que la notion de participation est présente dans deux items, ⁸⁸ pour autant, les travailleurs handicapés sont aujourd'hui exclus de la procédure d'évaluation qui est ponctuée par une commission de rémunération réunissant un représentant de la direction générale, les administrateurs de l'ESAT, la direction de l'établissement et une partie de l'équipe médico-sociale. Cette commission valide ou non

⁸⁷ BARISSAT F., BERTHON L., FÉVRIER P. et al., « La participation des usagers » dans les établissements et services médico-sociaux : enjeux et méthodes. ANDESI et UNAPEI, mai 2005, p.3

⁸⁸ La formulation de l'item n°3 paraît maladroite, les objectifs de l'ESAT ne sont-ils pas ceux du projet personnalisé ?

les évaluations, chaque total de points entrant dans une fourchette correspondant à un pourcentage du SMIC.

La recherche d'implication des usagers ne peut faire l'économie de leur participation à cette évaluation. Nous avons vu le caractère déterminant de la rémunération sur le rapport de réciprocité. Afin de renforcer le principe d'équité, il me semble nécessaire d'écarter les risques dans le contexte de cette évaluation, d'une part d'un jugement subjectif (l'évaluation est aujourd'hui univoque) et d'autre part d'un jugement porté sur l'individu et non sur le travail. Je pense utile de limiter ce risque en introduisant un dispositif d'auto évaluation et d'évaluation contradictoire. L'évaluation sur les critères techniques et sur les critères médico-sociaux doit s'envisager dans le cadre d'un dialogue avec les évaluateurs, le travailleur handicapé doit pouvoir bénéficier d'un soutien sur ce temps, dans le respect du principe d'équité.

Ce moment d'évaluation doit permettre au travailleur handicapé de s'identifier en tant que professionnel, évoquant la partie technique d'un métier et la reconnaissance du travail avec le binôme moniteur-moniteur principal. La participation à l'évaluation des considérations médico-sociales doit faciliter la mise en cohérence du statut de professionnel avec la participation aux actions de soutien et de formation.

Dans cette optique, je proposerai d'insérer au chapitre de la participation des usagers dans le projet d'établissement, la nécessité de leur présence et d'une assistance sur les temps de réévaluation des salaires.⁸⁹

D) Les instances représentatives

Les travailleurs handicapés de l'ESAT sont représentés dans deux instances : la première est le CVS, c'est une travailleuse handicapée qui en est la présidente ; la seconde est le Comité des Ouvriers, fonctionnant comme un comité d'entreprise (cette instance n'est pas obligatoire en ESAT qui ne relève pas du code du travail), le Comité des Ouvriers gère un pourcentage de la masse salariale des travailleurs handicapés de l'ESAT sous forme d'œuvres sociales. Son président d'office désigné par l'association est l'administrateur délégué de l'ESAT.

La participation des usagers au CVS reste formelle, alors que l'élection est un moment attendu (comme pour le Comité des Ouvriers), avec un grand nombre de candidats. Le sens de la délégation ne semble pas compris et les travailleurs handicapés élus apparaissent peu impliqués dans le déroulement des réunions.

⁸⁹ Il faut noter par ailleurs que par décision associative, une « mauvaise » évaluation n'entraîne qu'une stagnation du salaire, seules les augmentations sont prises en compte.

Donner un sens à la participation des usagers au CVS, rendre la cohérence à ce temps pris sur leur activité professionnelle suppose un travail en amont sur la fonction de délégation.

Il en est de même pour le Comité des Ouvriers qui, élu pour une période de deux ans se borne le plus souvent à valider les choix proposés par son président, presque exclusivement en matière d'œuvres sociales, alors que dans ses statuts le Comité peut avoir un rôle actif dans l'amélioration des conditions de travail, l'aménagement du calendrier des congés, la sécurité des installations collectives et des équipements de la personne, le déroulement des soutiens et des formations.

C'est donc à la participation active à la vie de l'ESAT que doivent être encouragés tous les travailleurs handicapés.

Je veillerai à la création de programmes de formation qui devront être mis en application dès le début de l'année 2007, en interne ou à l'extérieur de l'établissement, pour à la fois permettre aux candidats et aux futurs élus de saisir les enjeux de leur présence dans ces instances.

Un important travail de soutien doit être engagé auprès des élus pour préparer toutes les réunions et permettre de retrouver l'expression de la dynamique qui pousse les usagers à être candidats.

De l'appropriation des prérogatives de ces instances dépend la compréhension du fonctionnement de l'ESAT et le sentiment pour les travailleurs handicapés de leur appartenance à cet établissement.

E) La démarche qualité

La participation des travailleurs handicapés à la démarche qualité doit être effective : « *Penser la démarche qualité dans les institutions sanitaires et sociales, c'est peut-être finalement, délibérément, passer d'une logique d'usager-objet à une logique d'usager-sujet, client et citoyen* ». ⁹⁰ Je proposerai dès 2007 l'association d'élus du CVS et du CO au groupe de travail « démarche qualité » de l'établissement. Leur participation au processus d'auto évaluation de l'établissement sur tous les thèmes du référentiel les concernant renforcera le sentiment d'appropriation d'une partie du fonctionnement de l'ESAT et d'identification aux valeurs de l'établissement.

⁹⁰ DUCALET Ph., LAFORCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, op. cit., p.78

3.5 Les incidences de la stratégie sur les modes de gestion

3.5.1 La gestion financière

A) Une infrastructure facile à adapter

La blanchisserie projetée aura une capacité de 500 kg / jour, avec dans sa conception une possibilité d'extension dans l'avenir. Cette capacité n'implique pas de contraintes spécifiques par rapport à l'environnement et aux rejets des eaux usées. De plus, la surface de 265 m² de l'ancien atelier de peinture industrielle, est largement compatible avec ce volume de linge puisque les normes théoriques de construction sont de 1m² pour 3 kg de linge.

De même, l'architecture actuelle de l'atelier est compatible avec l'implantation d'une barrière aseptique, ce qui facilite les travaux de réaménagement et en limite le coût.

Le début des travaux est prévu au début du mois de juin, leur achèvement à la fin du mois de septembre, date de l'installation des matériels de la blanchisserie.

B) Des investissements maîtrisés

Le coût de transformation de l'atelier peinture en blanchisserie est estimé à 305 000€. Cette somme représente pour une partie, 100 000€, la restructuration du bâtiment. Il s'agit de cloisonner les différentes zones, alimenter et assurer les évacuations des machines, ventiler et climatiser les locaux. L'achat du matériel représente 205 000€, pour des machines à laver essoreuses, des séchoirs rotatifs, une sécheuse repasseuse et divers autres matériels. Les investissements concernant le matériel seront effectués en deux tranches de façon à les adapter à la montée en charge de la production de l'atelier (cf. tableau des investissements et amortissements en annexe VI).

L'ensemble des investissements est imputé au BAPC et financé par emprunts à hauteur de 250 000€ et en autofinancement à hauteur de 55 000€.

L'achat du matériel sera effectué par autofinancement à hauteur de 55 000€ et par emprunt pour un montant de 150 000€ à 5% sur 7 ans. Les travaux d'infrastructure seront financés en totalité par emprunt à 5% sur 15 ans.

C) Un prévisionnel d'exploitation qui prend en compte une adaptation progressive des usagers

La montée en charge de la production de l'atelier est programmée sur 3 ans, le volume de linge à traiter s'établit comme suit :

* Année N : 200 Kg / jour ;

* Année N + 1 : 350 Kg / jour ;

* Année N + 2 : 450 Kg / jour.

Une marge de 50 Kg sur le volume maximum prévu doit permettre, avec l'ouverture à une clientèle de particuliers dès la deuxième année, de faire évoluer l'activité sur son environnement proche (clientèle du village) et d'ouvrir ainsi l'atelier sur l'extérieur de l'établissement.

La montée en charge progressive de la production permet de travailler la formation des usagers ainsi que leur recrutement graduel, elle permet de minimiser les risques en terme d'investissement en réalisant deux étapes, elle autorise la mise en place d'une démarche commerciale auprès des clients ciblés.

L'étude financière est fondée sur les volumes traités, les tarifs et les résultats de la blanchisserie appartenant au deuxième ESAT du complexe d'établissements dont fait partie l'ESAT Le Barbareau.

Avec la clientèle ciblée (maisons de retraite avec le linge des résidents), le linge traité sera composé de :

- 35 % : linge en forme ;
- 30 % : linge grand plat ;
- 25 % : vêtements de travail et petit plat ;
- 10 % : éponge.

La valorisation tarifaire est identique dans tous les ESAT de l'ADAPEI, soit, une valeur moyenne de :

- 2.9 € HT / KG pour le linge de résidents ;
- 1 € HT / KG pour le grand plat ;
- 2.5 € HT / KG pour le linge en forme ;
- 1.6 € HT / KG pour l'éponge.

La valorisation des chiffres d'affaires est réalisé sur ces bases, les charges d'exploitation sont calculées en fonction des éléments comptables relevés dans le deuxième ESAT du complexe. Les amortissements et frais financiers sont considérés en deux tranches, tels que présentés dans le tableau des investissements et amortissements en annexe VI. Les charges de personnel sont calculées avec un effectif évoluant sur 3 ans (cf. infra le tableau d'évolution prévisionnelle des effectifs). En année N, les salaires sont calculés sur la base de 13% du SMIC.

L'ensemble de ces éléments laisse apparaître une première année déficitaire, avec un retour à une situation excédentaire dès la deuxième année (cf. tableau des comptes d'exploitation prévisionnels en annexe VII).

3.5.2 La gestion des ressources humaines

L'ouverture d'un atelier de blanchisserie industrielle, avec une capacité d'accueil de 24 travailleurs handicapés nécessite nous l'avons vu, l'embauche de deux moniteurs d'atelier

formés à cette activité. Cette réorganisation doit être réalisée à moyens constants sur le BPAS.

La dynamique associative constitue ici encore une ressource pour l'ESAT Le Barbareau, les solutions élaborées en interne ont permis d'obtenir l'adhésion des professionnels aux propositions faites par la direction de l'établissement.

Le premier poste a été libéré par mutation du moniteur de l'atelier peinture industrielle. Ce moniteur, recruté pour ses compétences techniques en peinture, a suivi une formation et obtenu une certification de moniteur d'atelier 2^{ème} classe. Sa mutation a été réalisée dans le deuxième ESAT du complexe sur un poste vacant d'atelier conditionnement / petit montage.

Le deuxième poste doit être libéré également par mutation d'une monitrice-éducatrice de la SAJ, qui achève un parcours de formation VAE d'éducatrice spécialisée et doit intégrer avec ce nouveau statut un foyer occupationnel de jour récemment ouvert par l'ADAPEI sur la région bordelaise.

3.6 Les indicateurs de réussite du projet

Le projet de réorganisation de la production a pour objectif premier la lutte contre l'usure au travail des usagers de l'ESAT. La surveillance des indicateurs de réussite sera donc une préoccupation constante pour moi, particulièrement lors des bilans et préparations des projets personnalisés des travailleurs handicapés.

Les premiers indicateurs seront donc lors de l'analyse des projets personnalisés :

- Une diminution considérable, voire l'arrêt des processus de désadaptation au travail (ou du moins la répétition des évaluations de ce type pour la même personne) ;
- Des signaux d'alerte reconnus et interprétés par les professionnels de l'encadrement ;
- Des projets de soutiens et de formations co-construits, réalisés et évalués avec les travailleurs handicapés ;
- Des possibilités de mutation d'atelier ;
- Des essais et des sorties vers le milieu ordinaire de travail.

Les critères de réussite de la stratégie d'implication des travailleurs handicapés sont étroitement liés à ceux de la lutte contre l'usure, il sera néanmoins possible de distinguer :

- La qualification par eux-mêmes de leur activité par un métier ;
- L'interpellation du directeur par des représentants des travailleurs handicapés sur des questions d'organisation du travail, d'équipement, de la vie de l'ESAT.

Concernant l'accompagnement du projet de réorganisation et de la stratégie d'implication des usagers par le personnel, les indicateurs de réussite seront :

- L'intégration des éléments du projet de réorganisation dans le projet d'établissement ;
- Le maintien d'un climat social favorable ;
- L'adhésion du personnel à la mise en place d'une réflexion sur le cadre, le fonctionnement d'une participation accrue des travailleurs handicapés à la vie de l'établissement.

Concernant la réorganisation des ateliers et l'ouverture de la blanchisserie, les principaux indicateurs seront :

- Le respect des délais d'ouverture ;
- Le respect du programme des recrutements des travailleurs handicapés ;
- Une montée en charge progressive de la production dans le cadre de l'échéancier ;
- L'arrivée rapide (à un an) d'une clientèle de proximité (village de Le Barp)
- Les premiers projets d'essai en milieu ordinaire de travail à N+2.
- Le respect du prévisionnel d'exploitation de l'atelier.

Conclusion de la troisième partie

La réorganisation de la production de l'ESAT Le Barbareau est un élément fondamental de la lutte contre l'usure des travailleurs handicapés. Pour réussir, cette réorganisation doit être accompagnée d'une stratégie visant à impliquer les usagers dans la vie de l'établissement. Cette implication doit mobiliser l'ensemble du personnel sous la conduite du directeur.

Après avoir observé les premiers indicateurs de réussite du projet, la question de la pérennité du dispositif s'impose. Une partie de la réponse réside dans l'encouragement et la pérennisation des nouveaux outils de participation des usagers. Le directeur doit faire en sorte que ces outils reposent sur une évolution des pratiques de l'ensemble du personnel.

CONCLUSION

Le constat de départ de ce mémoire était celui d'attitudes et de comportements d'une partie des travailleurs handicapés de l'ESAT Le Barbareau, renvoyant à la notion d'usure au travail.

Longtemps interprétée comme l'entrée des personnes handicapées dans un processus de vieillissement précoce, la prise en compte par l'établissement de cette difficulté était inadaptée puisqu'elle conduisait à terme à son aggravation.

Les recherches que j'ai effectuées ont validé l'hypothèse selon laquelle les symptômes présentés par les travailleurs handicapés relevaient bien de la problématique de l'usure au travail, liée aux conditions de production de l'ESAT.

L'objectif du projet directorial devait donc viser à réorganiser la production de l'ESAT et faire de la mise au travail des usagers un enjeu de développement, d'épanouissement personnel.

L'analyse des concepts de l'usure au travail et de l'implication m'a emmené à proposer un plan d'accompagnement de cette réorganisation centré sur le rééquilibrage des activités de production, de formations et de soutiens et le développement de la notion de métiers dans les ateliers. Ce plan devait également améliorer le rapport de réciprocité entre l'établissement et les travailleurs handicapés et le sentiment d'équité qui en résulte. Il devait faire l'objet d'une communication engageant la direction de l'ESAT dans une démarche de lisibilité des changements projetés. Enfin, il avait à développer la participation effective des travailleurs handicapés à la vie de l'ESAT, source indispensable de l'implication.

Au-delà de l'échéancier de la réorganisation, il m'appartiendra de continuer à faire vivre la dynamique engagée de l'implication des usagers. Un travail de veille sera nécessaire quant à l'apparition de formes d'usure au travail des usagers de l'ESAT. Cette veille sera étendue à l'extérieur de l'établissement, aux évolutions réglementaires et socio-économiques. Le maintien de ressources budgétaires est essentiel à l'ESAT afin de poursuivre les investissements destinés à adapter les ateliers à la fois aux besoins des travailleurs handicapés et aux impératifs du marché.

En interne, je maintiendrai un travail de développement de la participation des usagers. Levier de l'implication, elle devra faire l'objet de temps de sensibilisation et de formation auprès de l'ensemble du personnel.

Cette notion, devenue centrale dans les politiques publiques en faveur des personnes handicapées, trouve une place particulièrement pertinente pour le développement personnel des usagers d'un ESAT.

Elle renvoie par ailleurs le directeur de l'établissement à une attitude que je souhaite conserver dans ma pratique, « *Le respect de l'autre, l'écoute, l'aide et l'accompagnement pour permettre aux usagers de choisir et se prononcer par eux-mêmes, sont les fondements de l'éthique directoriale dans le secteur social* ». ⁹¹

⁹¹ MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., *Le métier de directeur techniques et fictions*, op. cit., p. 67

Bibliographie

Ouvrages

- BLANC A., *Les handicapés au travail*. 2^{ème} édition. Paris, Dunod, 1999. 310 p.
- BAUDURET JF., JAEGER M., *Rénover l'action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 322 p.
- BRANDÉO D., *Usure dans l'institution*. 2^{ème} édition. Rennes : ENSP, 2000. 170 p.
- BORGETTO M., LAFORE R., *Droit de l'aide et de l'action sociales*. 4^{ème} édition. Paris : Montchrestien, 2002. 591 p.
- DEJOURS C., *Travail, usure mentale*. Nouvelle édition augmentée. Paris : Bayard, 2000. 281 p.
- DUCALET Ph., LAFORCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*. Paris : Seli Arslan, 2000. 272 p.
- LÉVY-LEBOYER C., SPERANDIO J-C., *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF, 1987. 826 p.
- LORIOLE M., *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal être au travail*. Paris : Anthropos, 2000. 390 p.
- LOUBAT JR., *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. 264 p.
- LOUBAT J-R., *Instaurer la relation de service*. Paris : Dunod, 2002. 258 p.
- MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., *Le métier de directeur techniques et fictions*. 2^{ème} édition. Rennes, 2002. 272 p.
- NEVEU J-P., THÉVENET M. (Coordonnateurs), *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, 2002. 229 p.
- POSTEL N., SOBEL R. (Coordonnateurs), *Éthique et formes de mobilisation de l'acteur au travail*. Cahiers Lillois d'économie & de sociologie. Villeneuve d'Ascq : L'Harmattan, 2005. 197 p.
- THÉVENET M., *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*. 2^{ème} édition. Paris : Editions d'organisation, 2004. 269 p.
- TRUCHOT D., *Épuisement professionnel et burnout*. Paris : Dunod, 2004. 265 p.
- ZRIBI G., *L'avenir du travail protégé*. 2^{ème} édition. Rennes : ENSP, 2003. 128 p.
- ZRIBI G., SARFATY J., *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*. Nouvelle édition. Rennes : ENSP, 2003. 198 p.
- ZRIBI G., CHAPPELLIER J-L., *Penser le handicap mental*. Rennes : ENSP, 2005. 264 p.

Revues

Études et résultats, DREES, n°208, mai 2004.

Convergences, Le journal du handicap, n°3, septembre 2006.

Handicap en Chiffres, CTNERHI, n°255, juin 2005.

Handicap et travail, Livre Blanc 1992 du Syndicat National des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés.

Le saviez vous, CREAHI d'Aquitaine, Observatoire, collection chiffres et repères n°22, janvier 2001.

Les cahiers de l'UNAPEI, Résultats de l'enquête sur les Centres d'Aide par le Travail, novembre 2003.

Publication de l'ADAPEI de la Gironde, n° spécial anniversaire, septembre 1988.

Parents et Gestionnaires, SNAPEI, n° 145, février-mars 2004

Articles

AZÉMA B., MARTINEZ N., Les personnes handicapées vieillissantes : espérance de vie et de santé ; qualité de vie, *Revue française des Affaires Sociales*, avril-juin 2005, n°2, pp.310-319.

BARDOT F., HUEZ D., Clinique médicale du travail et souffrance au travail : les dépressions réactionnelles professionnelles, *Travail et Emploi*, n°96, octobre 2003, pp. 55-66.

BARISSAT F., BERTHON L., FÉVRIER P. et al., « *La participation des usagers* » dans les établissements et services médico-sociaux : enjeux et méthodes. ANDESI et UNAPEI, mai 2005, 40 p.

MÉNARD A., Le travailleur handicapé en milieu protégé : de l'incapacité à la ressource humaine, *Travail et emploi*, n°96, octobre 2003, pp. 97-104.

MOALLEM A., Profession : Moniteur d'atelier. À propos du personnel d'encadrement dans les Entreprises de Travail Protégé (C.A.T.), *La Revue Européenne du Handicap Mental*, mars 1996, n°9, pp.3-19.

MOALLEM A., Homme ou Travail Inadapté ? À propos des conditions de Travail dans les entreprises de Travail Protégé en France, *La Revue Européenne du Handicap Mental*, janvier 2001, n°22, pp. 4-16.

THÉVENET M. Impliquer et gérer les personnes. In *Tous DRH*. 2^{ème} édition. Paris : Éditions d'Organisation, 2001. Chapitre 19, pp. 289-303.

Rapports

BLOCH-LAINÉ F., *Étude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées. Rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation Française, 1969.

MORNICHE P., GOILLOT C., *Enquête Handicaps-Incapacités-Dépendance en institution en 1998, Résultats détaillés*, INSEE Résultats, n°83-84, août 2001.

AFNOR, Norme NF EN 14065, *Textiles traités en blanchisserie*, mai 2003.

Conférences

Docteur DELORCHE-AUCHE, intervention lors de la *Journée Régionale des Adhérents PROMOFAP* du 13 mai 2004 sur le thème de l'usure professionnelle.

GAYRAUD L., *Construction du champ du handicap*, Talence, IRTSA, 2004.

Qualifié ou compétent? Actes de la cinquième Université d'été de la Formation Professionnelle Continue. Artigues-Près-Bordeaux : Université Victor Ségalen de Bordeaux II, 1998. 261 p.

Mémoire

LESTRAT D., *Étude sur le vieillissement des travailleurs handicapés en CAT*. Mémoire de DESS Gestion des Activités Sanitaires et Sociales : Université Victor Segalen, Bordeaux II & Michel Montaigne Bordeaux IV, 2001. 84 p.

Liste des annexes

Annexe I : Histogramme des âges des usagers au 1^{er} janvier 2006

Annexe II : Histogramme des âges des parents au 1^{er} janvier 2006

Annexe III : Organigramme de l'ESAT Le Barbareau 2006

Annexe IV : Tableau de répartition de l'effectif d'encadrement de l'établissement

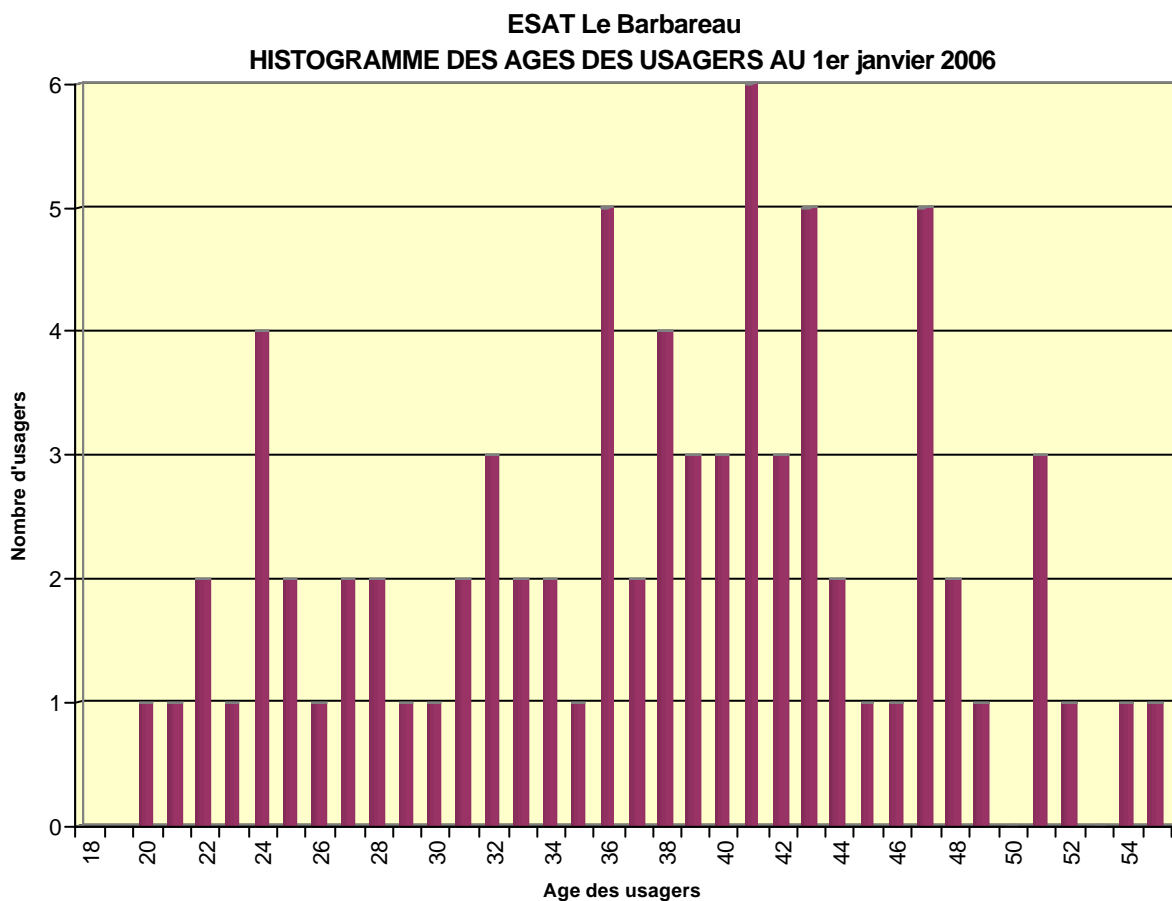
Annexe V : Diagramme des flux du linge en blanchisserie

Annexe VI : Tableau des investissements et amortissements de la blanchisserie

Annexe VII : Tableau des comptes d'exploitation prévisionnels de l'atelier blanchisserie

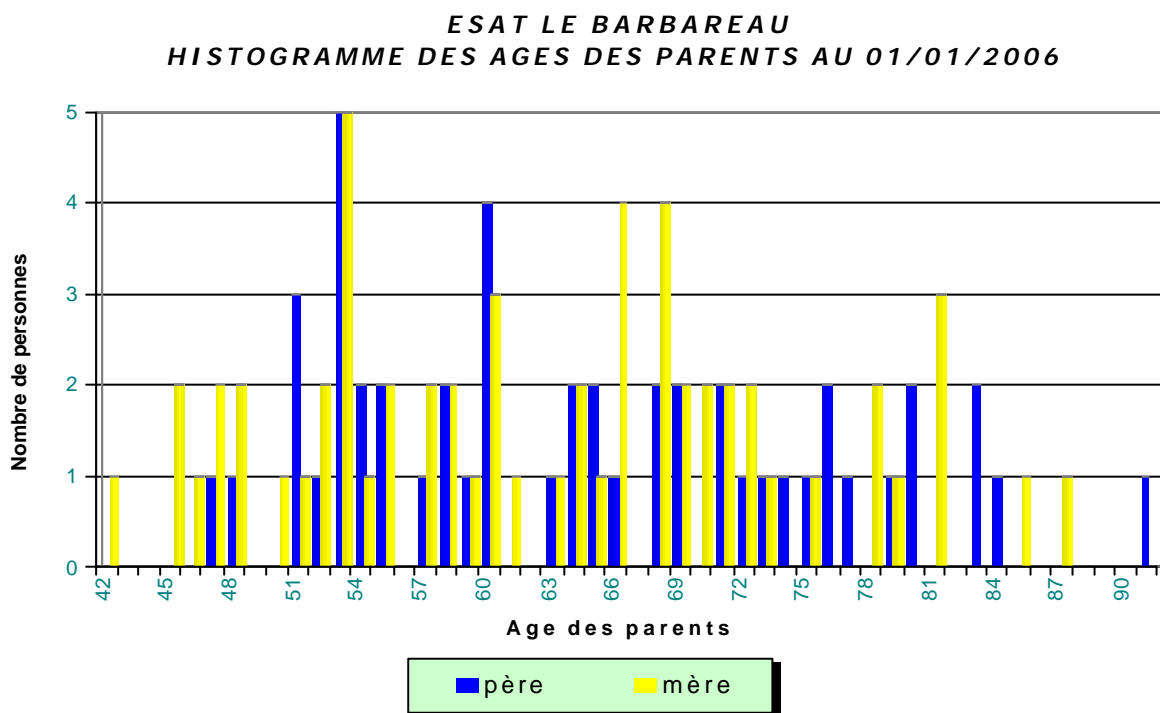
Annexe VIII : Grille des critères de valorisation pour la rémunération des travailleurs handicapés

Histogramme des âges des usagers au 1^{er} janvier 2006



ANNEXE II

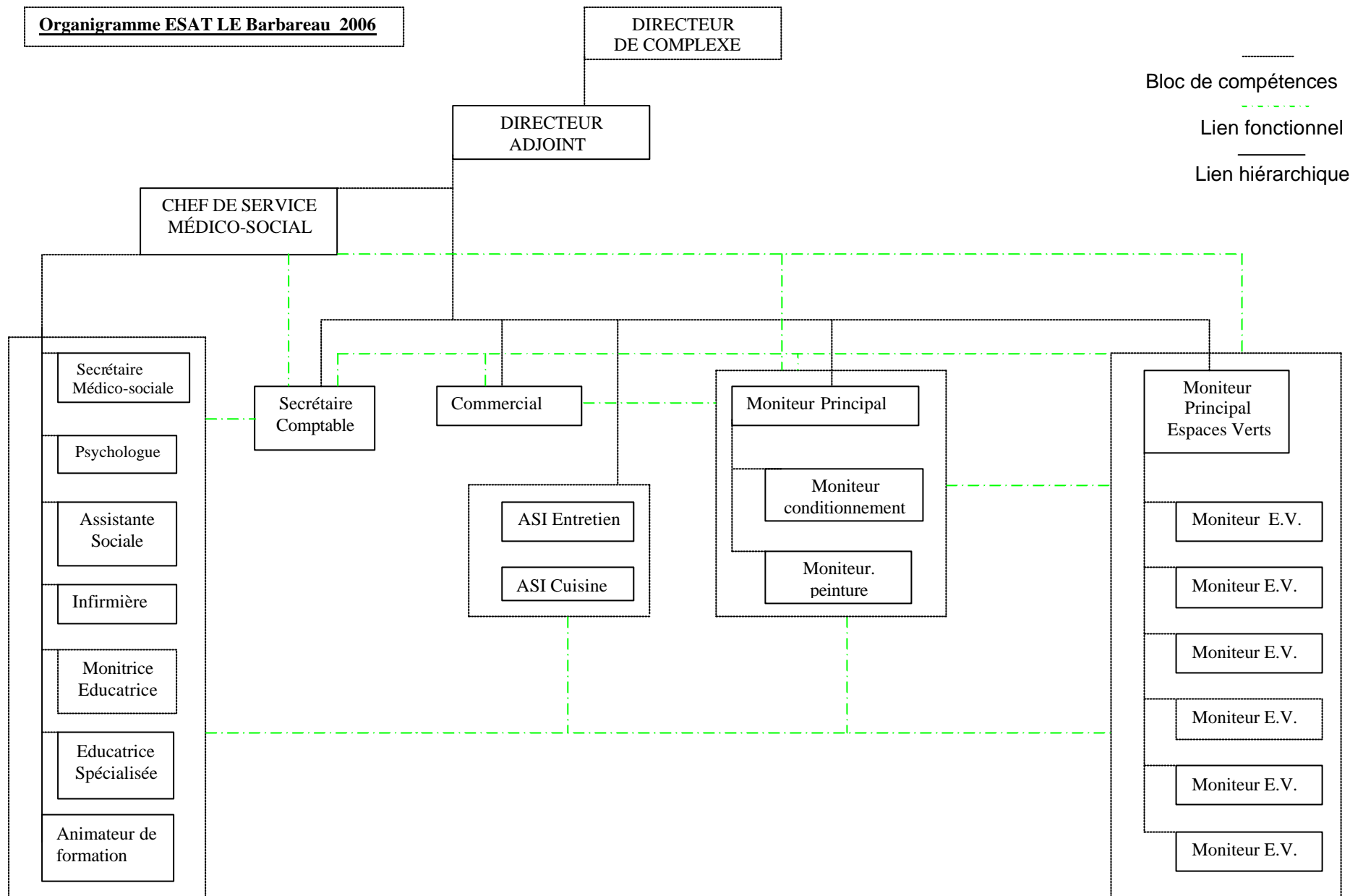
Histogramme des âges des parents au 1^{er} janvier 2006



ANNEXE III

Organigramme ESAT LE BARBAREAU 2006

Organigramme ESAT LE Barbareau 2006



ANNEXE IV

Tableau de répartition de l'effectif d'encadrement de l'établissement

-Personnel de Direction- Administratif- Gestion

E.T.P.

Directeur d'Etablissement	0,20
Directeur adjoint	1,00
Secrétaire médico-sociale	0,50
Secrétaire comptable	1,00

Total : 2,70

-Personnel Educatif- Pédagogique- Social

E.T.P.

Moniteur éducateur	1,00
Assistant de service social	0,15
Educateur spécialisé	1,00
Moniteur d'atelier 1 ^{ère} classe	4,00
Moniteur d'atelier 2 ^{ème} classe	3,50
Moniteur principal d'atelier	1,50
Animateur de formation	0,30
Chef de service médico-social	0,50

Total : 11,95

-Personnel Médical et Paramédical

E.T.P.

Infirmière	0,30
Psychologue	0,37

Total : 0,67

-Personnel des services généraux

E.T.P.

Agent de service intérieur	0,88
Agent technique	0,19

Total : 1,07

-Remplacements

E.T.P.

Remplacements	0,30
---------------	------

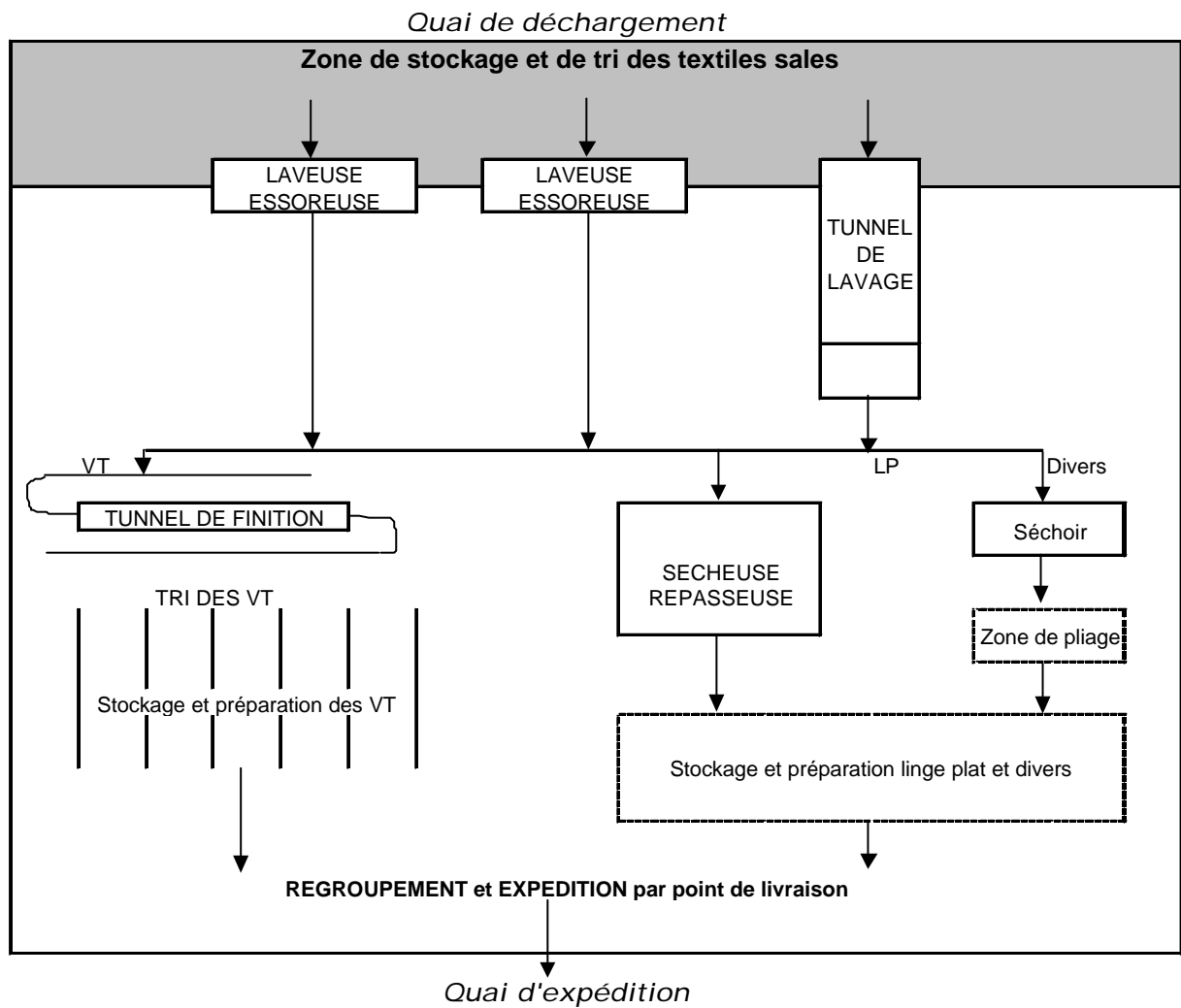
Total : 0,30

Diagramme des flux de linge en blanchisserie

ANNEXE A

(informative)

DIAGRAMME DES FLUX DU LINGE EN BLANCHISSERIE



ZONE DES TEXTILES SALES
 ZONE DES TEXTILES PROPRES

VT : Vêtements de travail
 LP : Linge plat

Annexe VI

Tableau des investissements et amortissements de la Blanchisserie

E.S.A.T. BARBAREAU					
Investissements	ENTREPRISE		DUREE D'AMORTIS SEMENT en Année		
	1ere TRANCHE	2éme TRANCHE		1ere TRANCHE	2éme TRANCHE
	INFRASTRUCTURE				
Créer salle de tri, local produits lessiviels, sas de désinfection, local séchoir. Réaliser les alimentations et évacuations des machines. Installer les V.M.C. et le rince œil	100000		15	6667	
Mise en place d'un rafraichisseur d'air	15000		10	1500	
Mise en place d'une aspiration	5000		10	500	
MATERIEL					
LAVEUSE ESSOREUSE 23 KG	20900		7	2986	
LAVEUSE ESSOREUSE 47 KG	32650		7	4664	
LAVEUSE ESSOREUSE 47 KG		33500	7		4786
MACHINE A LAVER FAMILIALE 5KG	500		2	250	
SECHOIR ROTATIF 26 KG	6800		7	971	
SECHOIR ROTATIF 26 KG		7000	7		1000
SECHEUSE REPASSEUSE Lg 3.2m	27300		7	3900	
BASCULE ENCASTRABLE	2500		7	357	
CHAUFFE EAU	3500		7	500	
TABLE A REPASSER AUTONOME Qte : 5	6000	4000	7	857	571
TABLE A REPASSER SEMI PROF. Qte : 5	2000	3000	5	400	600
EMBALLEUSE SOUDEUSE	2900		7	414	
EMBALLEUSE GOULOTTE		600	5		120
ROLL A LINGE GERBABLE (Tri) Qte : 7	1100		7	157	
CHARIOTS A FOND MOBILE PETIT MODELE Qte : 10	2700	1800	7	386	257
CHARIOTS A FOND MOBILE MOYEN MODELE Qte : 3	1100	550	7	157	79
ROLLS DE TRANSPORT Ht 1.70 Qte : 40	1650	3300	7	236	471
ROLLS DE TRANSPORT Ht 1.35 Qte : 12	1100		7	157	
PORTANT A ROULETTE Qte : 2	80	80	7	11	11
CHARIOT DE SERVICE Qte : 1	280		7	40	
CHEVALET Qte : 4	450		7	64	
CHARIOT DE TRI 30 CASIERS Qte : 4	1200	1200	7	171	171
MARQUEUSE A THERMO SOUDER		1850	7		264
SYSTEME TRACABILITE INFORMATIQUE		10000	5		2000
DIVERS MATERIEL	1000	1000	7	143	143
MOBILIER					
TABLES DE TRI Qte : 2	700		7	100	
TABLE DE PLIAGE	800		7	114	
TOTAUX	237210	67880		25704	10474
	305090			36178	

Annexe VII

Tableau des comptes d'exploitation prévisionnels de l'atelier blanchisserie

COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS

COMPTES		N 200 Kg / j			N + 1 350 Kg / j			N + 2 450 Kg / j		
		MONTANTS	%/ACH.	%/C.A.	MONTANTS	%/ACH.	%/C.A.	MONTANTS	%/ACH.	%/C.A.
CHIF. AFFAIRE		100000			175000			225000		
CHARGES INDIRECTES	PRODUITS LESSIVIELS	7000	18	7	12250	22	7	16000	23	7
	EAU	1300	3	1	2300	4	1	3000	4	1
	ELECTRICITE	1500	4	2	2600	5	1	3500	5	2
	GAZ	3000	8	3	5250	9	3	6750	10	3
	QUINCAIL. & FOURN. DIV.									
	EMBALLAGE	1500	4	2	2650	5	2	3400	5	2
	TRAVAUX / TRAITES LOCATION									
TOT CHARG. DIRECTES		14300	36	14	25050	44	14	32650	47	15
CHARGES INDIRECTES	MAT.CONSUMMABLE	500	1	1	1000	2	1	1500	2	1
	VET. DE TRAVAIL	500	1	1	700	1	0	1000	1	0
	PET. MAT. & OUTIL.	1000	3	1	1500	3	1	2000	3	1
	FOURN. BUREAU	500	1	1	700	1	0	1000	1	0
	FOURN. INFORMATIQUE	500	1	1	700	1	0	1000	1	0
	CARBURANT	2300	6	2	3700	7	2	4600	7	2
	MAINTENANCE	0			1500	3	1	2500	4	1
	ENT. MAT. & OUTIL.	500	1	1	1000	2	1	1500	2	1
	ENT. MAT. ROULANT	300	1	0	300	1	0	300	0	0
	ENT. BATIMENTS	500	1	1	1000	2	1	1500	2	1
	ENLEV. DECHETS									
	DOCUMENTATION	130	0	0	130	0	0	130	0	0
	AUTRES HONORAIRES	100	0	0	200	0	0	250	0	0
	PUB. CATALOGUES	1000	3	1	1000	2	1	1000	1	0
	FRAIS COMMERCIAUX	7500	19	8	7500	13	4	7500	11	3
	TRANSP./ACHATS									
	TRANSP./VENTES									
	DEPLAC. PERSONNEL	100	0	0	150	0	0	200	0	0
	MISSION RECEPTION	100	0	0	150	0	0	200	0	0
FRAIS P.T.T.	200	1	0	300	1	0	350	1	0	
ASSURANCES	950	2	1	1050	2	1	1150	2	1	
FRAIS DE SIEGE	1000	3	1	1500	3	1	1800	3	1	
LOCATION VEHICULE	7200	18	7	7200	13	4	7200	10	3	
TOT. CHARG. INDIRECTES		24880	64	25	31280	56	18	36680	53	16
TOT. ACHATS		39180	100	39	56330	100	32	69330	100	31
VARIATION DE STOCKS										
VALEUR AJOUTEE		60820		61	118670		68	155670		69
C	SALAIRES USAGERS	44000			62000			74500		
I										
TOTAL SALAIRES		44000	0	44	62000	0	35	74500	0	33
EXCED.BRUT D'EXPLOIT.		16820		17	56670		32	81170		36
C	DOT. AMORTISSEMENT	25700			36200			36200		
I	DOT. PROVISIONS									
RES. EXPLOITATION		-8880		-9	20470		12	44970		20
C	AGIOS & INTERETS	10000			12000			11000		
I	CHARGES EXCEPTION. PRODUITS EXCEPTION.									
RES. NET D'EXPLOIT.		-18880		-18.9	8470		4.8	33970		15.1

INDICATEURS RENTABILITE :

Nb. JOURS TRAVAILLES:	251	251	251
CH. AFF. MIN. à Réaliser:	490 €/J	663 €/J	742 €/J
SEUIL DE RENTABILITE:	123035 €H.T.	166447 €H.T.	186329 €H.T.
CHIF. AFF. ANNUEL			

ETABLISSEMENT :
ATELIER :

* **E.S.A.T. BARBAREAU**
* **BLANCHISSERIE**

Annexe VIII :

Grille des critères de valorisation pour la rémunération des travailleurs handicapés

**CRITERES DE VALORISATION POUR
LA REMUNERATION DES TRAVAILLEURS HANDICAPES**

DATE : 25/02/2003

CAPACITES DE PRODUCTION	CONSIDERATIONS MEDICO-SOCIALE
<p>1 REALISATION DES TACHES DANS L'ATELIER</p> <p>L'activité réalisée dans l'atelier est décomposée en terme de métier. Sous la forme d'une grille d'évaluation professionnelle, cette activité est définie par des postes de travail ou des tâches élémentaires identiques à tous les ESAT.</p> <p>NOTATION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalise moins de 25% des tâches ou postes : 1 point - Réalise de 26 à 50% des tâches ou postes : 2 points - Réalise de 51 à 75% des tâches ou postes : 3 points - Réalise plus de 75% des tâches ou postes : 4 points 	<p>1 COMPORTEMENT GENERAL</p> <p>Porte sur le respect en général des règles courantes de vie en société (Politesse, tenue, courtoisie, hygiène, respect du règlement de fonctionnement et des consignes de sécurité, du matériel, des collègues, de l'encadrement, etc. ...)</p> <p>NOTATION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constamment repris pour des actes et comportements incompatibles : 1 point - Régulièrement repris : 2 points - Rarement repris : 3 points - Jamais repris : 4 points
<p>2 RAPIDITE D'EXECUTION</p> <p>Le temps de référence à prendre en compte est soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celui du moniteur travaillant à une allure normale - Temps de référence professionnel, si ce dernier est connu <p>Il s'agit de comparer le temps d'exécution de l'usager dans la réalisation des tâches qui lui sont proposées lorsque ce dernier est en situation normale de travail, même si la stabilité au poste est limitée.</p> <p>NOTATION: La rapidité d'exécution de l'usager par rapport au temps de référence est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - < 25% : 1 point - Entre 26 et 50% : 2 points - Entre 51 et 75% : 3 points - > 75% : 4 points 	<p>2 ASSIDUITE</p> <p>Se mesure en terme d'absentéisme . Seules les absences pour raisons de santé justifiées par un certificat médical doivent être exclues de ce critère</p> <p>NOTATION:</p> <p>L'usager est absent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Très souvent, au moins 1 fois par mois : 1 point - Moyennement, 5 à 6 fois par an : 2 points - Rarement, 2 à 3 fois par an : 3 points - Jamais : 4 points
<p>3 QUALITE DU TRAVAIL FOURNI</p> <p>La qualité est définie par rapport aux normes de la profession, du client ou par rapport au cahier des charges de l'établissement</p> <p>Les critères seront de l'ordre de la propreté, de la précision, de l'esthétique, du soin apporté au produit</p> <p>NOTATION: L'ouvrier réalise un travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grossier, nécessitant un contrôle systématique : 1 point - Ordinaire, avec contrôle régulier, et retouches : 2 points - Ordinaire, avec contrôle , sans retouches : 3 points - Soigneux, minutieux, nécessitant un contrôle ponctuel sans retouche : 4 points 	<p>3 PARTICIPATION AUX OBJECTIFS DE L' ESAT.</p> <p>Critère visant à mesurer l'implication de l'usager dans la réalisation de son projet individuel. Ce projet sera défini en terme d'actions de soutien et de formation tant dans le domaine social que professionnel</p> <p>NOTATION: participation aux actions proposées ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible implication, ne faisant aucun effort : 1 point - Implication moyenne : 2 points - Bonne, sans forcément être l'initiateur de son projet, sans être demandeur : 3 points - Bonne, étant à l'origine de la demande : 4 points
<p>4 CONSTANCE AU POSTE DE TRAVAIL</p> <p>Il s'agit de valoriser une constance dans l'action de production, tant dans la soutenance de l'effort que dans son maintien au poste de travail</p> <p>NOTATION: L'ouvrier se tient en activité sur son poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De façon très irrégulière malgré des rappels: 1 point - Nécessite des rappels réguliers : 2 points - Nécessite quelques rappels : 3 points - Constamment : 4 points 	<p>4 CONSTANCE DANS L'EFFORT</p> <p>Valorise uniquement les efforts repérés par l'encadrement dans l'écoute, la concentration , l'acceptation des remarques, le suivi des consignes et conseils</p> <p>NOTATION: L'ouvrier fait preuve de régularité et de ténacité à s'efforcer dans son faire ou dans son être, même en l'absence de résultat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucune constance : 1 point - Constance irrégulière : 2 points - Constance régulière : 3 points - Constance soutenue : 4 points
<p>5 TECHNICITE DE L'ATELIER</p> <p>Se réfère à la technicité et la complexité des tâches à réaliser dans l'atelier</p> <p>La grille d'évaluation professionnelle sera le support définissant les tâches ou postes de travail qui seront définis comme techniques et complexes ou non</p> <p>NOTATION: Le nombre de tâches techniques et complexes est par rapport à la totalité des tâches de l'atelier</p> <ul style="list-style-type: none"> - < 25% : 1 point - Entre 26 et 50% : 2 points - Entre 51 et 75% : 3 points - > 75% : 4 points 	<p>5 CAPACITE D'ADAPTATION - POLYVALENCE</p> <p>Critère déterminant la participation à la vie de l'établissement à l'évolution de la structure demandant des capacités d'adaptation et une certaine polyvalence (changement d'atelier, de moniteur, de groupe, de planning, de poste de travail)</p> <p>NOTATION: L'ouvrier fait preuve d'une :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Très faible polyvalence : 1 point - Possibilité d'adaptation moyenne, avec un besoin de stimulation : 2 points - Possibilité d'adaptation moyenne, sans stimulation : 3 points - Bonne aptitude aux changements : 4 points