

# Nouvelles figures de l'autonomie et de la coopération au travail : quel modèle d'entreprise libérée pour les travailleurs et moniteurs d'ESAT ?

Intervention CREA Bretagne – 03 Décembre 2019

Alice Casagrande

## 1 – Comment se présente la question de la qualité au travail des travailleurs d'ESAT ? Trois contextualisations dans notre époque

### 1-1 Les trois époques successives dans l'histoire du capitalisme

Dans son ouvrage *Le capitalisme est-il moral ?* André Comte-Sponville retrace dans notre histoire contemporaine française des mentalités trois périodes distinctes dans l'histoire des mentalités :

1. Durant la première époque (les années 70), l'idéologie est celle du « tout politique ». Tout est politique, et la politique est tout. La politique est la seule morale nécessaire, et une action est perçue comme moralement bonne si elle est politiquement juste. Ce sont des années de militantisme où l'action concernant les conditions de travail relève de la lutte politique, notamment syndicale.
2. Durant la seconde époque (les années 80) on assiste au grand retour de la préoccupation morale. On le voit par exemple à travers les figures qui reçoivent la faveur des jeunes. La décennie précédente donnait sa faveur à un homme comme Che Guevara, celle-ci consacrera l'Abbé Pierre. En cette période, la réponse aux grands problèmes sociaux est donnée dans des initiatives non politiques visant à corriger dans l'action concrète les maux des hommes. En attestent par exemple des initiatives comme celles de SOS Racisme ou les Restos du cœur, ou encore Médecins sans Frontières. Cette génération est qualifiée par Comte-Sponville comme celle du « tout moral » et des droits de l'homme, de l'humanitaire.
3. La troisième époque voit l'apparition de ce qu'il nomme « une génération spirituelle ». La question politique était celle du juste et de l'injuste. La question morale était celle du bien et du mal, ou de l'humain et de l'inhumain. La question spirituelle est celle du sens ou du non-sens. Sa figure en est par exemple celle du Dalai Lama. De la question « Que fais-tu pour les plus pauvres » on est passé à « Quel est le sens de ta vie ? ».

Ceci n'est pas sans incidence pour nous. Car le dirigeant d'ESAT, de même que le moniteur d'atelier, sont les réceptacles de cette question du sens. D'une part ils doivent pouvoir répondre à leur propre questionnement ou inquiétude sur le sens de leur vie, et au sein de leur vie sur le sens de leur engagement professionnel. D'autre part, ils doivent incarner pour les autres le sens donné à l'activité : ils doivent participer à sa création au niveau professionnel, avec et pour leurs collaborateurs. Ils doivent permettre que chaque travailleur, chaque collaborateur, puisse exercer sa mission et y trouver la

possibilité de s'y accomplir, de s'y reconnaître. La question du sens, tout autant que celle des conditions matérielles et de la reconnaissance, est au cœur de la préoccupation concernant la qualité de vie au travail.

## 1-2 Le modèle des capacités

La théorie des capacités vise l'analyse concrète des conditions de vie des personnes dans leur cadre matériel et social, afin d'accroître leurs possibilités de participation, de faire des choix et de s'accomplir, notamment professionnellement. Selon Sen, l'expression individuelle et collective n'est pas une alternative ou un élément accessoire, détachable du reste, mais doit être considérée comme une partie intégrante du bien-être. Autrement dit, la liberté doit englober tout autant *le processus de décision* que *les opportunités d'atteindre les résultats valorisés*. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un travail en ESAT, un logement, de pouvoir obtenir certains biens matériels, un certain revenu, certains droits. Il s'agit de pouvoir exercer ces droits, et participer aux décisions qui organisent le travail dans l'atelier, aux décisions qui organisent la vie dans le foyer ou dans la cité. « La capacité réelle d'action suppose tout à la fois l'existence *d'opportunités* et de *moyens* d'agir. A la différence de l'utilitarisme, l'approche ne limite pas l'évaluation du bien-être aux seuls accomplissements désirés, elle englobe la liberté de les concevoir et de les réaliser, ouvrant ainsi l'analyse à la question des possibles et de leur actualisation dans une situation donnée. » (Zimmerman, 2008, p. 119. Nous soulignons)

Dans le cas du travail en ESAT, il s'agit donc tout autant de concrétiser le droit d'une personne à trouver un accomplissement professionnel, à s'exprimer dans son activité, qu'à avoir des opportunités d'exprimer son avis sur la manière dont cette activité s'organise. En d'autres termes, il s'agit de faire passer les travailleurs d'ESAT du statut de 'public faible' à celui de 'public fort', en reprenant la distinction de Nancy Fraser selon laquelle les publics faibles sont des publics dont les pratiques de délibération consistent exclusivement en la formation d'une opinion, alors que les publics forts sont ceux dont le discours comprend à la fois la formulation de l'opinion et la prise de décision.

Ceci a en outre un autre avantage important au regard de la thématique de la qualité de vie au travail : c'est que la participation à la prise de décision est une composante reconnue de la santé au travail, et de la santé tout court. « La santé, écrit en effet Anctil, résulte d'une interaction constante entre l'individu et son milieu et représente donc cette capacité physique, psychique et sociale des personnes d'agir dans leur milieu et d'accomplir les rôles qu'elles prétendent assumer d'une manière acceptable pour elles-mêmes et pour les groupes dont elles font partie. » (2012)

Autrement dit, seront en bonne santé au travail et par le travail des personnes qui auront le sentiment que physiquement, psychologiquement, socialement, ils ne font pas des choses pénibles, difficiles, insurmontables, et plus encore, qu'ils ont des missions qui ne les humilient pas, ne les conduisent pas à « perdre la face » devant d'autres, devant leur famille ou des amis. Le travail sera facteur de bonne santé, par les liens qu'il permet de créer avec les collègues et l'équipe éducative, si tant est qu'il n'est pas exercé dans des conditions physiquement, socialement et émotionnellement éprouvantes ou dégradantes.

On le voit : le modèle des capacités renouvelle profondément à la fois notre réflexion sur le travail en ESAT, et sur l'accompagnement social et médico-social, par l'inflexion décision portée sur la co-construction.

### 1-3 La crise du modèle de l'entreprise à visée seulement financière, et l'émergence d'un nouveau sens donné à l'activité

A partir d'une décision de la Cour Suprême américaine, et de manière dominante dans les dernières décennies, le critère de l'utilité d'une entreprise dans une société était celui de l'enrichissement de ses actionnaires. La compréhension du succès d'une entreprise petite ou grande passait donc par la lecture de ses résultats financiers, par exemple son cours de bourse. La crise financière ainsi que la montée en puissance des préoccupations sociales et environnementales ont profondément contesté ce modèle.

Aujourd'hui c'est un nouveau paradigme qui émerge et préside à la définition de l'utilité d'une entreprise, et à la mesure de la réussite de son activité. C'est tout le sens de l'émergence de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise consacrée par la loi PACTE. Un nouvel article du code civil prévoit en effet suite à cette loi que chaque société « doit être gérée *dans son intérêt social*, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » ; la loi prévoit également ce que l'on appelle des sociétés à mission : celles qui insèrent dans leurs statuts *un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux*.

On voit ici l'importance du tournant sociétal auquel nous assistons : pour la première fois, la loi consacre le fait que l'action d'une entreprise privée n'est pas uniquement tournée vers le profit mais aussi vers la production de lien social, de justice, vers l'invention de nouvelles coopérations de proximité entre des acteurs commerciaux et non commerciaux, vers la promotion d'actions d'intérêt général (comme lorsque le PDG de Danone annonce que sa société ne doit pas seulement produire des yaourts mais consacrer une partie de son activité et de ses revenus à lutter contre la malnutrition infantile dans des pays en voie de développement).

Ceci résonne très étroitement avec notre réflexion sur la qualité de vie en ESAT, ainsi que la mesure de cette qualité de vie au travail. Car dans le sillage de cette préoccupation, les relations interpersonnelles au sein d'un atelier ne sont pas organisées pour répondre au seul objectif de production, d'efficacité, de satisfaction clients (quoi qu'ils soient aussi essentiels à la fois à la survie de l'activité et à la fierté de l'équipe) mais aussi pour permettre un accroissement du capital social, c'est-à-dire une intensification et une amélioration des relations entre les personnes qui vivent en proximité, dans leur capacité de résoudre ensemble les problèmes qui les concernent, notamment les problèmes de l'activité : les problèmes concrets de l'atelier chaque jour.

A travers ces trois illustrations très différentes j'ai cherché à montrer en quoi nous étions, au sein des organisations de travail médico-sociales, passé du paradigme d'un pilotage surplombant, modélisé, administré, planifié, à celui d'un pilotage coopératif, issu des initiatives spontanées, d'une gestion déconcentrée... bref d'un univers du travail communément appelé ailleurs : « entreprise libérée ». Quelles sont les conséquences de ces bouleversements sur le monde quotidien des ateliers d'ESAT ?

## **2 – Des changements de paradigme, et alors ? Quelles figures de l'autonomie dans un atelier et quelles conséquences sur la posture du moniteur ?**

### 2-1 Le modèle des hôpitaux magnétiques, un modèle inspirant issu du monde de l'hôpital

Dans les années 80, des chercheurs américains se sont intéressés aux hôpitaux, assez rares aux Etats-Unis, qui avaient la qualité d'attirer à la fois les consommateurs (les clients/patients) et de fidéliser les professionnels (notamment un public difficile à fidéliser : celui des infirmières). Ils ont identifié huit points clés pour caractériser ces hôpitaux dits « magnétiques », qui sont les suivants.

– L'autonomie professionnelle des infirmières, qui signifie à la fois une forte déconcentration de la gestion et une forte identification professionnelle au sein du collectif.

– La qualité du soutien aux professionnels dans leur travail, qui leur permet d'exercer leurs missions en sécurité, avec du matériel adéquat. Ceci ne veut pas dire disposer de toutes les machines les plus sophistiquées, de toutes les vidéos de surveillance et innovations informatiques les plus récentes, mais d'une possibilité beaucoup plus significative dans une organisation : la qualité de la rétroactivité. Ce qui importe ici n'est pas le matériel le plus performant mais le fait que lorsqu'une équipe signale que quelque chose ne fonctionne pas ou qu'une organisation doit être repensée, cela est pris au sérieux et traité rapidement. On revient vers elle quand elle émet un signal, on lui répond quand elle demande de l'aide ou un appui.

- Une bonne collaboration entre les niveaux hiérarchiques.

- La valorisation professionnelle de l'expertise, des talents particuliers, sans que pour autant les professionnels doivent devenir cadres pour devoir être reconnus.

- Les relations positives entre les pairs, ce qui constitue à mon sens l'une des missions les plus puissantes délicates et les plus méconnues des moniteurs d'ateliers, tant sont complexes à réguler les collectifs professionnels des travailleurs handicapés, qui exercent dans des lieux particuliers, sans l'avoir toujours choisi, et dans des relations interpersonnelles souvent difficiles.

- Le « focus client » ce qui rappelle à quel point il n'est pas de qualité de vie au travail sans une recherche permanente d'atteindre des objectifs pour d'autres, centrés non pas seulement sur soi (l'ambiance d'équipe, les aménagements des locaux et du temps de travail, etc) mais aussi et peut-être d'abord sur d'autres interlocuteurs que ceux de l'ESAT, ceux qui en achètent les produits et en remercient les acteurs.

- L'importance accordée à la qualité et la fierté du travail 'bien fait' : les chercheurs montrent ici à quel point la fierté professionnelle joue un rôle crucial dans la qualité de vie au travail, ce qui renoue avec nos réflexions précédentes sur la nécessité de ne pas fidéliser des personnes dans leur travail uniquement par l'intermédiaire d'un cadre ou moniteur charismatique ou attachant, mais aussi grâce à la satisfaction de ce qui est accompli. Grâce à l'activité elle-même, même si l'on sait combien la faculté de motiver les travailleurs est essentielle chez un moniteur.

## 2-2 La traduction en ESAT : quelles compétences individuelles et collectives pour améliorer la qualité de vie au travail ?

Du modèle des hôpitaux magnétiques quatre pistes peuvent être proposées pour développer les compétences individuelles et collectives au service de la qualité de vie au travail en ESAT.

1. L'enchâssement des autonomies : la qualité de vie au travail dépend d'une chaîne de confiance qui va du dirigeant au moniteur d'atelier, et du moniteur d'atelier au travailleur. Sans confiance aucun acteur ne se risque à la prise de risque de déroger à la routine ou la procédure établie, or cette micro-dérogation est nécessaire à la créativité professionnelle et à la gestion des aléas professionnels. C'est elle qui distingue une équipe dévitalisée (voire « minéralisée », dans les mots de Paul Ricœur) d'une équipe créative.
2. Une gestion souple et ferme : la qualité de vie au travail suppose en effet à la fois
  - *Une grande fermeté* sur quelques points clé de la vie au travail dans l'atelier (utilisation du même système d'information, conduites respectueuses envers les travailleurs et entre les travailleurs, utilisation des véhicules, respect des horaires...);
  - *Et une grande marge de manœuvre* laissée aux personnes de l'atelier pour travailler correctement au quotidien et inventer eux-mêmes les réponses aux imprévus sans nécessité de rendre des comptes ou attendre des validations extérieures en permanence. Ce qui suppose notamment une grande confiance dans la capacité du collectif d'effectuer un autocontrôle entre pairs et de réguler les micro-dysfonctionnements sans recours à la hiérarchie.
3. Une capacité centrale : non pas avoir appris tel ou tel savoir, mais savoir apprendre des autres, et notamment ceux qui ne sont pas en position de supériorité mais de pairs, voire de personnes jugées « inférieures » en termes hiérarchiques.
  - Ceci peut se concrétiser par exemple par des possibilités aux travailleurs de découvrir dans l'ESAT d'autres métiers ou missions, ou bien hors de l'ESAT d'autres manières d'exercer les mêmes missions ; c'est le principe des « ambassadeurs du métier » que promeut l'ANACT, à savoir que des personnes qui exercent une activité viennent découvrir physiquement comment d'autres équipes font, et que des pairs s'écoutent et se donnent les uns aux autres des « trucs » pour la réussite de l'activité (alors que traditionnellement ce ne sont pas les travailleurs qui voyagent et échangent sur leurs « trucs », mais les directeurs ou les cadres).
  - Ceci se concrétise par ailleurs par le fait de considérer que ce n'est pas d'une personne située au-dessus de soi dans la hiérarchie qu'il faut d'abord apprendre, mais d'une personne située en-dessous... ce qui revient à promouvoir la participation des personnes accompagnées dans la formation professionnelle au titre de leur savoir expérientiel, et à demander à chaque moniteur d'atelier ce qu'il a appris des travailleurs handicapés plutôt que ce qu'il leur a transmis comme compétence ou savoir... ou encore à interroger chaque directeur d'ESAT sur ce qu'il a appris de ses collaborateurs moniteurs d'atelier

lors de son entretien d'évaluation annuel. Dans tous ces cas, c'est à une inversion que la réflexion sur la qualité de vie au travail invite, ou plus exactement à une prise de conscience que la compétence n'est pas toujours descendante mais doit également fonctionner en modalité ascendante.

4. La gestion collective de l'écologie attentionnelle. L'une des révolutions que vivent aujourd'hui les ESAT comme les autres lieux de travail est celle des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les interactions quotidiennes au travail sont profondément bouleversées par l'usage de la messagerie électronique et du téléphone portable – que ce soit pour des motifs professionnels ou pour des raisons personnelles. Cette présence des téléphones portables notamment modifie en particulier la capacité d'attention des individus au travail, car il est courant qu'ils soient désormais attentifs à la fois à une tâche assignée (ou à une réunion) et à une autre action ou communication sur leur téléphone ou leur ordinateur. La simultanéité de ces deux occupations a des incidences sur la capacité de concentration dédiée à la tâche ou à la mission, mais aussi sur l'augmentation de la charge mentale liée à l'activité professionnelle. Dès lors se profile un nouvel enjeu lié à cette question de l'attention : à savoir veiller à ce que les travailleurs soient toujours effectivement mis en situation de « faire attention » à leur tâche ou leur mission d'une certaine manière et en respectant certains écueils. Pour suivre ici l'analyse du philosophe Yves Citton : « S'il faut choisir ses aliénations, c'est que certaines formes d'attention peuvent être épuisantes et écrasantes. Comme celles que dénonce Simone Weil dans son analyse de la condition ouvrière soumise à la chaîne de montage. Au soldat chargé de monter la garde, à l'ouvrier du taylorisme, on impose 'le paradoxe d'une attention sollicitée et maintenue en éveil sans être vivifiée' : il y a souffrance et asservissement parce que l'agent 'ne peut pas se contenter d'accomplir des gestes de manière automatique et inconsciente, mais qu'il doit au contraire y mettre toute son attention'. Loin de diminuer avec le remplacement progressif des humains par des machines dans la production industrielle, cet asservissement tend à se généraliser au fur et à mesure que s'accroît l'emprise de la bureaucratie néolibérale : les pressions conjointes d'une compétition exacerbée, d'une surveillance généralisée et d'évaluations ubiquitaires font sortir cet asservissement de l'usine pour le faire envahir les bureaux, les hôpitaux, les écoles. D'où une question indissociablement économique, éthique et politique : comment aménager tous nos postes de travail pour en faire des lieux d'attention vivifiante plutôt qu'asservissante. » (Yves Citton, *Pour une écologie de l'attention*, Paris : Editions du Seuil, 2014, pp. 257-258)

### 2-3 Les ressources de l'activité et le nouveau rôle des moniteurs d'atelier

Si la capacité de gérer une équipe et notamment les relations interpersonnelles n'est pas un nouveau rôle pour le moniteur, elle est aujourd'hui à exercer dans le contexte déjà évoqué de cette participation plus grande à la prise de décision, et de cette autonomie croissante des travailleurs. Ceci aboutit à ce que le moniteur doive gérer trois types d'affects et de variations relationnelles de la part des travailleurs :

- Ceux qui sont issus éventuellement une conséquence de leur handicap (par exemple une anxiété particulière, une fatigabilité, une irritabilité...);
- Ceux qui surgissent dans tous les collectifs de travail de taille réduites, où tout le monde se connaît bien (travailleurs comme professionnels éducatifs) et où les relations sont souvent étroites, entraînant une forte affectivité au travail (des amitiés et solidarités comme des hostilités);
- Ceux enfin que produit l'activité elle-même, qu'il s'agisse d'affects positifs (fierté, solidarité) ou négatifs (stress, déception...).

Ce rôle me paraît essentiel et peu reconnu aujourd'hui, pourtant il implique que le moniteur d'atelier n'est plus avant tout un ingénieur technicien, mais quelqu'un qui suscite la créativité, accueille les propositions et régule les dilemmes ou les différents qui, plus que par le passé, sont entendus et doivent l'être dans des organisations de travail plus ouvertes et plus responsabilisantes pour les travailleurs. Yves Clot psychologue clinicien du travail décrit ainsi les enjeux de cette régulation dans l'ordinaire du travail :

« Il est difficile de rendre compte d'une créativité d'autant plus invisible qu'elle est incorporée. Savoir 'réagir' relève de l'art de l'improvisation, dont chacun sait qu'il suppose la patience de la répétition. C'est le geste de métier par excellence. L'habitude n'est pas vouée à l'ornière. Et la créativité de l'agir n'est donc pas tout entière déposée dans l'expertise de méthodes nouvelles. La qualité du travail ne consiste pas forcément à 'déroger' au travail qu'on sait faire. En revanche la qualité de l'activité n'est pas non plus écrite une fois pour toutes. Cette activité est conflit, dilemme, résignation parfois. Elle a besoin de sortir d'elle-même, de ruptures et de méthodes nouvelles pour rester créative. » (Yves Clot, *Le travail à cœur*, Paris : La Découverte, 2015, pp. 62-63).

Il montre également à partir de l'analyse d'une discussion par des agents de la Poste sur ce qu'est exactement un « bon paquet » ou d'une difficulté des ouvrières de Lu à accepter que les nouveaux biscuits qu'elles produisent soient de moins bonne qualité, à quel point les personnes qui travaillent peuvent éprouver des sentiments profonds quant à ce qu'ils appellent « le travail bien fait ». Et par voie de conséquence, à quel point il est important que les managers, les cadres, s'y intéressent et les mettent en discussion plutôt qu'ils ne les disqualifient ou les écartent. « Le développement des collectifs passe par l'affectivité et le travail des sentiments professionnels plutôt que de s'en détourner. » (Yves Clot, *ibid.*, p. 178) De tels sentiments ne sont en effet ni des caprices, ni des enjeux personnels, mais bien des conséquences du travail qui irriguent et renouvellent le sens, et doivent à ce titre être pris très au sérieux et travaillés.

Pour conclure, j'aimerais dire à quel point je considère que le modèle du travail protégé, s'il doit évoluer et notamment faire une place plus grande à la participation et la prise de décision des travailleurs handicapés comme des moniteurs d'atelier, chacun à leur place dans l'organisation, ne peut se moderniser en faisant l'économie d'une mémoire de ce qu'il a construit, permis aux personnes en situation de handicap, de ses accomplissements et de ses fiertés. Pour reprendre les mots de Simone Weil : « Pour que le besoin d'honneur soit satisfait dans la vie professionnelle il faut qu'à chaque profession corresponde quelque collectivité réellement capable de conserver vivant le souvenir des

trésors de grandeur, d'héroïsme, de probité, de générosité, de génie, dépensés dans l'exercice de la profession. » (Simone Weil, *L'enracinement*, Paris, 1942). C'est à une telle mémoire que je vous invite.