

Table des matières

Avant-propos	9
Introduction	11
1- L'au revoir d'un directeur pressé	13
2- Premiers pas sur la planète ESAT	21
3- Des apparences trompeuses	37
4- Le poids des mots, le choc des cultures	44
5- Madame la directrice générale de l'association	58
6- L'ESAT pour qui ? Pour quoi ?	66
7- L'équipe pluridisciplinaire en défense	86
8- Le costume de directeur, un prêt-à-porter gestionnaire ?	104
9- La passion du directeur, une foi de charbonnier ?	109
10- Travailler avec les « éducés »...	120
11- Le travailleur, un usager soutenu	138
12- Bienveillance versus maltraitance, le match	145
13- Un atelier thérapeutique : l'atelier bois	152
14- Les travailleurs ont la parole	156
15- Vous avez dit clients ?	161
16- Travailleur d'ESAT, ça paie ?	171
17- Intelligence collective ou parcours individuels ?	186
18- Le jour « d'après » l'ESAT : elle se prépare cette retraite ?	194
19- Course à la rentabilité : l'arbitrage de l'éthique	199
Epilogue	213
Le travailleur au cœur de toutes les attentions	216
Glossaire	218
Remerciements	222

Avant-propos

Le handicap est pluriel : handicap mental (comme il en est de la déficience intellectuelle ou de l'autisme), cognitif (les troubles en DYS, pour ne citer que ce handicap qui touche nombre d'enfants), psychique, moteur, sensoriel, polyhandicap, maladies dégénératives, handicap induit par des maladies invalidantes, handicaps rares laissant démunies les personnes qui en sont porteuses et leurs familles. Souvent associés, tous ces handicaps peuvent aussi avoir des origines communes, comme des troubles du neuro-développement. Que dire enfin des handicaps invisibles qui ourdissent en silence le voile de leur isolement ?

Ce récit témoigne d'une partie de cette pluralité. Celle qui concerne les personnes atteintes d'une déficience intellectuelle, à laquelle sont habituellement associés des troubles du comportement, ou souffrant de troubles psychiques. Car c'est bien de prise en charge de la souffrance dont il est question en ESAT.

Les ESAT⁽¹⁾, Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail, sont également pluriels en fonction du handicap des usagers accueillis et de sa sévérité, de leurs territoires d'implantation qui en déterminent les activités, ainsi que de leur taille. Ces facteurs, étroitement mêlés, façonnent la singularité de chaque ESAT dans une diversité foisonnante de situations, qui invite à se garder des généralisations.

(1) Les ESAT offrent aux personnes en situation de handicap des activités à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social.

Mon vœu le plus cher est que ce récit parle aux travailleurs d'ESAT et que ces derniers perçoivent quel a été mon engagement comme directeur. S'adressant également au grand public, le livre est, je l'espère, Facile À Lire et à Comprendre. Quant aux professionnels, je souhaite qu'ils admettent mes raccourcis à visée pédagogique et mes propos parfois provocateurs.

J'ai pris le parti de conserver l'ignorance du secteur qui était la mienne en prenant mon poste. Elle est teintée de la méconnaissance du profane, mais aussi de l'outrecuidance de celui qui entend apprendre à son nouvel établissement avant d'apprendre de lui. C'est donc avec la posture de celui qui s'étonne, parfois maladroitement, que se déploie le narratif. Le récit est enrichi d'observations retirées de missions de formation et d'évaluation d'établissements médico-sociaux que j'ai conduites en parallèle de mon poste de directeur.

Afin d'anonymiser les situations, « mon » ESAT a été dépaycé dans une contrée volcanique et les noms des personnes citées modifiés. Les dialogues ont par ailleurs été adaptés pour une meilleure cohérence du récit.

Ce livre tente un exercice de communication pour révéler que les ESAT sont des maillons agissants et essentiels de l'insertion dans une société qui n'est manifestement pas aussi inclusive qu'elle le prétend. Elle perçoit sans doute la prise en compte du handicap comme un « problème » de plus, venant alourdir une barque déjà bien chargée. Mais rien ne s'oppose à ce que la société puisse compter sur les personnes en situation de handicap pour lui apporter leur contribution ! Pourquoi ne pas se décentrer du diktat de la normalité, qui ouvre la voie aux discriminations, pour porter un regard différent sur le handicap ? En attendant, la société tolère une fracture sociale, encore loin d'être réduite, infligée à une catégorie de citoyens qu'elle place elle-même en situation de handicap, en ne soulevant pas assez haut les barrières à l'inclusion.

Dans ce contexte, les maisons départementales des personnes handicapées, les conseils départementaux et les agences régionales de santé ne suffisent pas, à elles seules, à desserrer tous les freins à main. Les ESAT encore moins.

Introduction

J'ai longtemps désiré écrire sur les ESAT. Malheureusement, le temps a manqué. Mon but, ici, est de faire découvrir cet univers méconnu du grand public, qui est pourtant le quotidien de 120 000 travailleurs handicapés.

L'acronyme ESAT recouvre quelque 1 500 établissements. Ces structures, îlots parfois égarés dans l'archipel des 30 000 établissements du secteur médico-social, ont forgé leurs valeurs et principes dans l'économie sociale et solidaire. Dans ce livre, je désire attester cette noble identité, en témoignant de mes sept années passées à la direction d'un ESAT, mais aussi au contact de nombreux collègues directeurs.

Témoignage de l'intérieur, donc, mais également en surplomb, avec le regard objectif que favorise ma posture sereine de désormais retraité.

Mon parcours professionnel antérieur, dans l'audit et le conseil puis en entreprises, ne me prédestine en rien à rallier une association accompagnant des personnes en situation de handicap. Mon profil gestionnaire matche en revanche avec celui recherché pour gérer des établissements. C'est donc un peu par hasard que je rejoins ce secteur d'activité en 2006. Mais je n'y reste pas par hasard, comme il en est de même pour beaucoup d'autres migrants du secteur lucratif. Comme beaucoup, j'ai donné de mon temps sans compter, mais j'ai ressenti en retour cette humanité dont vous gratifiez les personnes en situation de handicap. Un don et un contre-don que s'échangent, dans

une discrète relation de proximité, un professionnel et un usager d'établissement médico-social.

Pourquoi ce livre, aujourd'hui ? Par un autre tour du hasard qui m'a fait retrouver dernièrement un de mes anciens moniteurs d'atelier. En égrenant nos souvenirs, je me trouve saisi par la densité et la richesse de ce que nous évoquons. Un tourbillon de visages et de situations se met peu à peu en cortège sous mes yeux. L'idée d'en tisser un récit est alors ravivée. Les scènes de vie ayant construit mon parcours à l'ESAT ressurgissent à flots de notre échange. Je décide de passer à l'acte.

Cette narration donne à comprendre ce que ces scènes nous racontent de la vie des personnes handicapées, et de celle des professionnels qui les accompagnent. Elle est aussi une fenêtre ouverte sur une planète à part et sur ses habitants, avec lesquels on peut si facilement se lier. L'immersion est également parsemée de chocs culturels entrelacés dans l'arabesque du récit.

Ma méthode pour parler d'ESAT ? Une chronique, celle des premiers jours de mon intégration. Une cartographie et des coupes transversales, pour proposer une vue d'ensemble. Des carottages, pour creuser les apparences. De nombreux guillemets ouverts, pour laisser la parole aux personnes accompagnées et aux salariés. Sans oublier quelques traits d'humour, car les ESAT n'en sont pas dépourvus. À cela s'ajoutent des mises en perspective, pour situer la narration dans son contexte réglementaire et les évolutions survenues depuis.

Par ce récit, je souhaite enfin apporter un éclairage à ces ateliers que l'on décrit parfois sombrement. Mon propos est donc de décoder les situations que le visiteur d'un ESAT peut observer depuis « l'autre côté de la vitre ». Il est encore de présenter les paradoxes dans lesquels se démènent, souvent avec passion, les directeurs et leurs équipes. Sans compter les carcans réglementaires qui « handicapent » les directions, mais aussi les autorités de tutelle. Enfin, le livre serait incomplet sans un détour par les points de fragilité des ESAT. Ils resteront « sans solution » si les moyens actuels des établissements n'évoluent pas.

1

L'au revoir d'un directeur pressé

« Ne vous faites pas avoir par les moniteurs »

C'est mon premier jour à l'ESAT, un lundi de janvier 2007. Le directeur sur le départ me dit avec un détachement appuyé : « *“Ils” m'ont demandé de faire un tuilage d'une semaine avec vous, mais une journée suffira. Je n'ai pas grand-chose à vous transmettre, vous verrez bien avec l'équipe* ». L'équipe, j'ai dû reprendre à mon compte par la suite cette expression incontournable utilisée à tout propos pour désigner l'ensemble des salariés. Premier décodage : ces derniers forment un bloc face à la direction de l'ESAT. Second décodage : « *ils* », ce sont le président et la directrice générale de l'association que le directeur agrège en un second bloc, lui aussi inamical. Bref, tout est dit pour me motiver.

En dépit des apparences, je pense que c'est avec sincérité que le directeur souffle ce mot d'accueil, certes minimaliste, dans la grand-voile de ma motivation, comme pour dire : « *Que les vents vous soient favorables... mais ils risquent d'être irréguliers* ». En effet, arrivé sur le quai d'embarquement pour l'ESAT, je comprends vite que je vais devoir ramer pour faire monter cette fameuse équipe à bord. Par la suite, elle se mue en un solide équipage, la dynamique de groupe gonflant la voile tout au long de cette belle odyssee de plusieurs années vécues sur le pont. Mais restons sur ce tout premier jour. Je mets le cap sur ce qui est alors pour moi un nouveau monde, celui du « social », m'aventurant sur les terres du handicap, jusqu'à la mysté-

rieuse contrée des ESAT. Allait-on m'y tendre la main ? Pas le chef de tribu actuel en tout cas. Faut-il y voir un humour désabusé ou simplement un pragmatisme éclairé par 25 années à tenir le gouvernail ? La réponse a émergé plus tard, au fil de mon exploration.

Ce premier jour à l'ESAT est, en effet, un bien petit temps de tuilage : une journée difficilement remplie par une visite éclair de l'établissement et des ateliers, précédée d'un brief et d'une réunion de présentation avec les moniteurs. Impossible d'oublier cette « première », car j'y arrive avec un retard... remarqué. Un quiproquo sur l'horaire avec mon futur prédécesseur ? De là à penser que nous ne sommes pas raccord pendant le tuilage... Peu importe. Je pousse la porte de la salle de réunion avec l'assurance de celui qui pense être le premier à le faire, sous les yeux d'une équipe pesamment silencieuse qui n'en croit, précisément, pas ses yeux. J'imagine aisément, devant la mine de l'assistance, les interprétations attribuées à ce retard par l'équipe : « *Incroyable... mais vrai, le nouveau directeur a zappé sa première réunion !* », « *Message ou manque de considération de sa part ?* »... J'apprends cependant par la suite que le sens de l'humour des moniteurs l'a emporté fort heureusement. Donc retard vite oublié ! Il est vrai que la ponctualité aux réunions n'est pas vraiment le fort de cette équipe...

Mon entrée est ainsi franchement ratée. C'est maintenant confirmé, je vais ramer. Sans compter que ce jour-là, les moniteurs sont plutôt sur la réserve. Les regards sont en effet tous rivés sur l'étiquette de gestionnaire que la rumeur a d'emblée épinglée à mon képi de directeur. Plus je leur décline mon pedigree, plus l'étiquette se mue en clignotant... rouge, bien sûr. Aïe. Seule façon de me défaire de cette vilaine gommette, la verdir en croisant au vert en direction de ma nouvelle équipe. Comment ? En me préparant à slalomer entre les chicanes et autres obstacles, que je pressens se dresser rapidement sur les routes du rallye qui m'attend. Gare aux chocs culturels ! Pour les prévenir, je dois impérativement suivre un stage accéléré en vue de passer le code du « social ».

Mon prédécesseur, quant à lui, est assis sagement à mes côtés pendant la réunion. Il adopte la retenue de celui qui, déjà, prend le

large d'une démarche chaloupée. Ce qu'il fait pour de bon le lendemain. Avec le recul, je pense qu'une journée a, effectivement, été suffisante pour que ce directeur me gratifie de sa transmission d'informations. Je le dis sans ironie. Il m'a tendu le témoin comme on le fait dans une course de relais, sans s'attarder : « *À ton tour maintenant !* » Je comprends.

Je suis en revanche interpellé par le fait que le gestionnaire de l'ESAT, l'Association Mont-Dore Handicap, AMDH, ne prenne pas en compte mon absence de connaissance du secteur du handicap. Le vendredi, je termine une mission de directeur financier de transition dans la filiale d'une multinationale. Le lundi, changement d'univers, je prends sans transition les commandes d'un ESAT. En l'occurrence, un équipage de 25 professionnels en cabine, au service des 150 travailleurs handicapés mentaux ou psychiques ayant pris place à bord de ce très long courrier. Certains passagers sont même munis de billets à vie. Malgré mon passage par une honorable école de management et une solide expérience embarquée de gestion d'entreprise, je ne possède pas le brevet de pilotage ad hoc. Ni même le langage et les codes du vol. Aussi, je redoute les turbulences, pire le crash et ses conséquences sur mes passagers : vent de panique à bord attisant les braises couvant sous les pathologies. Il me reste à espérer, en cas de besoin, un guidage depuis la tour de contrôle de l'association. Mais y aura-t-il un pilote breveté dans la tour ?

Pour conduire mes passagers à destination, il me faut ainsi découvrir et comprendre sans tarder les ressorts de ce nouveau métier de commandant de bord sur navette ESAT. Mais comment combler mes lacunes ? À cette fin, je m'implique dès le départ dans le groupement des ESAT du département, une vingtaine d'établissements, qui mobilise directeurs et chefs d'atelier. Puis, dans l'association nationale des directeurs d'ESAT, ANDICAT. Je constate alors immédiatement la tradition d'accueil et de partage d'expériences de ce secteur. Une chance, je vais pouvoir compter sur mes pairs. Ce qui se vérifie par la suite.

Partant du principe que former est aussi un moyen de se former soi-même, j'anime, dès l'année suivante, un certain nombre de stages

de formation auprès de professionnels d'ESAT. Ayant alors mon poste bien en main, je me sens légitime dans cette activité complémentaire à ma fonction de direction. Ultérieurement, ce sont plusieurs missions d'évaluation externe d'ESAT que je conduis, après avoir suivi la formation requise. Mon passage en cabinet d'audit et ma culture juridique m'aident en cela.

Les activités et la qualité des prestations fournies par un établissement médico-social sont évaluées tous les 7 ans par un organisme, ce dernier étant agréé, aujourd'hui, par la Haute autorité de santé (HAS). C'est l'évaluation externe. Il y a également obligation de procéder tous les 5 ans à une évaluation par les propres équipes de l'établissement. C'est l'évaluation interne (une nouvelle donne législative a revu récemment l'ensemble de ce dispositif). L'obligation d'évaluer les établissements s'inscrit dans un ensemble de dispositions relevant de la nouvelle législation instaurée en 2002 pour rénover l'action sociale et médico-sociale. Ce texte, la loi 2002-2, a renouvelé en profondeur les pratiques des établissements. J'y fais référence tout au long du récit.

Je me décide à monter dans ce véhicule législatif présenté au salon de l'innovation médico-sociale. Une lecture fouillée de cette loi 2002-2, nouvelle pour tous, me persuade qu'elle est une formidable opportunité offerte aux professionnels de donner libre cours à leur créativité. Malheureusement, j'observe que ces derniers se focalisent surtout sur le caractère formel du texte. Ils le perçoivent comme un cadre théorique et contraignant, et non comme un signal autorisant toutes initiatives entre ses bords. Mon équipe n'échappe pas à cette frilosité. Comme formateur, je m'attache à faire émerger chez les stagiaires de nouvelles marges de manœuvre, en fonction des contextes de leurs institutions. Pour cela, je les amène à distinguer ce qui dépend d'eux pour agir de ce qui dépend de leur ligne managériale. Mon vécu de manager me prédispose ici à mobiliser les participants sur des plans d'action d'amélioration leur parlant. Former me permet aussi de m'approprier les sujets, de découvrir d'autres

types d'ESAT et de nourrir ma propre pratique de direction. J'accueille également un stagiaire en institut de formation à la direction de structures sanitaires, sociales et médico-sociales. Il réalise une étude sur un échantillon d'ESAT, dans laquelle je puise de multiples informations. Fort de cet apprentissage accéléré et à partir de ma pratique, je me sens outillé pour la suite.

Je commence alors à comprendre comment peut résonner, chez des directeurs de la vieille garde, le terme ambitieux de « Rénovation de l'action sociale et médico-sociale », qui est le nom même et l'enjeu de cette nouvelle réglementation. Ces directeurs peuvent l'entendre comme une injonction maladroitement à se rénover eux-mêmes. Comme s'ils avaient attendu ce texte pour le faire ! D'où certains de tirer au gros sel sur lui. À dire vrai, il me semble qu'il rénove plus le cadre de fonctionnement des établissements, que l'action sociale elle-même. Finalement, mon prédécesseur n'a pas tout à fait tort en me laissant entendre qu'il ne connaît pas mieux que moi cette emblématique loi 2002-2. N'empêche, sa mise en chantier à l'ESAT a pris du retard. Il faut maintenant se retrousser les manches. Je dispose pour cela de plusieurs cartes dans ma manche, du moins c'est ce que je pense avec l'assurance de celui qui croit avoir un bon jeu en main.

Après m'avoir mis en garde contre l'ennemi du siège : « *Méfiez-vous de la directrice générale et du directeur des foyers, ils vous attendent au tournant. Ils avaient préféré un autre candidat, mais c'est le président qui vous a choisi* », il reste à mon prédécesseur à me mettre en garde contre l'ennemi de l'intérieur : « *Ne vous faites pas avoir par les moniteurs* ».

Pour bien comprendre, l'AMDH, comment ça marche ? D'abord, la gouvernance, composée d'administrateurs et d'un président, tous bénévoles. Ensuite, les salariés, dirigés par une directrice générale placée sous l'autorité du président et à laquelle sont rattachés le directeur des foyers d'hébergement et le directeur de l'ESAT, chacun jouissant d'une délégation de responsabilité pour gérer son ou ses établissements.

Une fois ses avis de tempête lancés, le directeur presque parti tient, bon prince, à me rassurer sur un point : « *Mon épouse est la secrétaire de direction. C'est une chance pour vous, c'est la gardienne de la mémoire de l'institution* ». Chance, chance... cela reste à vérifier. Mais je dois dire qu'Agnès me donne en effet accès à l'histoire de vie des travailleurs. Une matière précieuse pour façonner leur prise en charge. J'apprends par la suite que le couple a libéré depuis peu son logement de fonction, qui se situe au-dessus des bureaux. Ultérieurement, je fais transformer cet appartement en espace de travail attribué aux activités de soutien socioprofessionnel. Ces dernières sont présentées dans le chapitre 11 (*Le travailleur, un usager soutenu*).

Le directeur-futur retraité ayant été économe de recommandations, ma feuille de route est donc toute... à tracer. À commencer par négocier, avec diplomatie s'entend, un premier virage culturel avec ma nouvelle secrétaire. Agnès perd son statut de conjoint de directeur et n'habite plus sur place. Cela peut faire beaucoup pour une seule femme qui risque de se sentir délogée de sa routine professionnelle. Un jour, elle me confie : « *Cela avait aussi des inconvénients de loger à l'ESAT. Quand je revenais des courses, tous les handicapés savaient ce que nous allions manger le soir. Ils sont curieux. Ils regardaient ce qu'il y avait dans les sacs* ». N'ayant pas le même profil de manager que son directeur de mari, elle comprend qu'elle doit élargir sa zone de confort et venir travailler sur un autre mode. Je me demande néanmoins si Agnès lui rend compte de la nouvelle vie de « leur » établissement, appelé à se muer en un ESAT 2.0. Toutefois, dès le départ, elle me semble loyale et je lui fais confiance. Pourtant, Agnès est angoissée à l'idée de ne plus faire l'affaire, car elle a conscience des limites de son fonctionnement à l'ancienne, dont je découvre peu à peu les rituels. Elle redoute aussi une attitude revancharde de la part du personnel à l'encontre de l'ex-femme du patron. Mais à tort.

L'assistante du chef de production prenant sa retraite, je recrute Émilie, une jeune femme enthousiaste, réactive et rompue, elle, à la bureautique. Mon but est d'associer les deux personnalités complémentaires d'Agnès et d'Émilie. Connaissances médico-sociales et des

personnes handicapées pour l'une, modernité pour l'autre. La complémentarité et le partage fonctionnent bien.

Mon prédécesseur a été directif, ce qui n'est pas mon style dominant de management. Susciter la participation de mes professionnels ne sera donc pas une mince affaire. Or, ayant beaucoup à apprendre d'eux, je mise absolument sur leur mobilisation. Gagner la confiance, donner des gages... je sais ce qu'il me reste à faire pour réussir l'hybridation des compétences et des univers indispensables aux évolutions que j'envisage.

L'ex-directeur n'a pas créé l'ESAT, mais il en a fait ce qu'il est devenu. C'est-à-dire, pour certains, un bel établissement, bénéficiant d'un budget confortable, rentable, avec des travailleurs bien traités, une fin de journée à 16 h 20 pour les ateliers et des RTT pour le personnel. Il peut prendre sa retraite en se retournant avec satisfaction sur le travail accompli. Soulagé, toutefois, de ne pas avoir à affronter la séance suivante. Comme il ne me donne pas le programme, je dois concevoir l'affiche par moi-même : faire évoluer les pratiques de travail, appeler aux initiatives des professionnels pour qu'ils « osent innover » (ou, dit sans filtre, qu'ils se décoinent), informatiser les process, pérenniser et diversifier la clientèle pour ne pas exposer les travailleurs au chômage technique, rationaliser les méthodes de production pour consolider la rentabilité, mieux coopérer avec le pôle hébergement de l'association. Cette coopération doit être fructueuse, le pôle prenant en charge dans ses services, en dehors des horaires de l'ESAT, une majorité de mes travailleurs.

Ma roadmap se dessine. Reste à sélectionner le bon niveau de sonnerie pour réveiller l'équipe, et lui donner « *envie d'avoir envie* ». Mes points d'appui sont le nouveau chef d'atelier, Jean-Pierre, ingénieur recruté après le départ en retraite du responsable actuel, et Émilie. Je peux également saisir l'opportunité du renouvellement à venir de plusieurs moniteurs appelés par le clairon de la retraite. Le profil des nouvelles recrues ? Une forte expérience de la production ou des services, pas nécessairement du secteur. Par ailleurs, une meilleure articulation entre le service médico-social et les ateliers devient une nécessité. En cela, l'arrivée de la nouvelle psychologue

doit être un précieux renfort. Elle va succéder à la personne en poste qui prend, elle aussi, le chemin de la retraite.

L'ASSOCIATION MONT-DORE HANDICAP

