

ESPACE SENTEIN 

Etudes Supérieures Professionnalisées
des Acteurs et des Cadres de l'Economie sociale

Certification Professionnelle
« Dirigeant de l'économie médico-sociale »

Le repositionnement de l'offre de travail à l'ESAT Les Cigales

Présenté par
Brice MOLLARET

54^{ème} promotion

31 mai et 1^{er} juin 2018

Directeur de Mémoire
Jean HENICHART

Certification Professionnelle
« Dirigeant de l'économie médico-sociale »

**Le repositionnement de l'offre de travail à
l'ESAT Les Cigales**

Présenté par
Brice MOLLARET

54^{ème} promotion

31 mai et 1^{er} juin 2018

Directeur de Mémoire
Jean HENICHART

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours de formation et en particulier :

Monsieur Jean HENICHART, mon maître de mémoire, pour son regard éclairé et bienveillant.

Mesdames et Messieurs les membres du jury, pour l'attention qu'ils ont consacré à la lecture de ce mémoire.

Monsieur Christian BLANCHARD, Directeur de l'ESAT Les Cigales, de m'avoir ouvert les portes du médico-social.

L'ensemble de la promotion DEMS 54, de m'avoir encouragé et aiguillé dans mon cheminement.

RESUME

L'ESAT Les Cigales a ouvert les portes de ses ateliers en 1983 dans la campagne Salonnaise. Successivement géré par Les Papillons Blancs puis par l'AGAPEI 13 depuis 2016, il accueille 120 travailleurs. Positionnés sur différentes activités de travail, ils exercent leurs talents sur site ou chez le client en prestation extérieure et un petit nombre en mise à disposition.

Le fait saillant point de départ de ce mémoire, est la baisse régulière du résultat d'exploitation du budget commercial depuis 2015 et une projection pour 2018 juste à l'équilibre. Il s'explique par une carence de prospection commerciale et par la perte de marchés non renouvelés ni remplacés. Au-delà du risque financier à venir pour l'établissement, il arrive parfois que les moniteurs d'atelier n'aient pas d'activité de production à proposer aux travailleurs, ce qui pénalise l'accompagnement qu'on leur doit.

La problématique traitée est de savoir comment relancer les activités de travail pour maintenir un équilibre économique et un accompagnement satisfaisant des travailleurs de l'ESAT.

La solution développée est une méthodologie de projet de mise en œuvre d'une politique de développement commercial. Elle passe par une mobilisation de l'équipe de professionnels autour de cette ambition et par une commercialisation de l'offre de service redéfinie.

SOMMAIRE

Le repositionnement de l'offre de travail à l'ESAT Les Cigales

INTRODUCTION GENERALE	5
I. Première partie : L'ESAT dans son environnement	7
A. Le contexte associatif	8
1. L'AGAPEI 13 NO	8
2. L'ESAT Les Cigales	13
B. L'ESAT dans son environnement	31
1. Les partenaires actuels	31
2. Illustrations des relations avec l'extérieur	33
II. Seconde partie : Le repositionnement de l'activité professionnelle	46
A. Des valeurs communes	47
1. Le rôle de la Direction	47
2. La responsabilité individuelle	53
B. Une démarche commerciale	60
1. Se repenser	60
2. Se repositionner	67
CONCLUSION GENERALE	81
BIBLIOGRAPHIE	85
INDEX DES TABLEAUX ET SCHEMAS	87
INDEX DES ANNEXES	88
TABLES DES MATIERES	109

INTRODUCTION GENERALE

Le champ de l'activité économique regroupe une grande diversité d'acteurs sous des formes différentes. Par son statut, sa taille, son organisation, son mode de fonctionnement et sa finalité, chaque acteur économique se distingue de son voisin. Les organisations interviennent dans la sphère économique en interaction les unes avec les autres. Dans un contexte concurrentiel variable en fonction des marchés, des zones géographiques, éventuellement de l'actualité politique, elles naissent, grandissent ou meurent selon leur adaptation à leur environnement.

Dans un monde qui change de plus en plus vite, tous les acteurs de l'économie, quelle que soit leur forme juridique et leur finalité, doivent évoluer et adapter leur organisation et leur offre de service à une société en mouvement et à des ruptures technologiques de plus en plus profondes. Cette adaptation régulière à l'environnement est une impérieuse nécessité pour tous. Elle est fondamentale pour justifier et défendre sa place dans un monde engagé inéluctablement dans un mouvement de marche en avant.

Le secteur médico-social né de la loi de 1975¹, se situe entre la sphère économique et le secteur public d'intérêt général et n'échappe pas à ce besoin d'adaptation à un environnement mobile.

Avec la contraction de l'Etat providence dans un contexte d'explosion de la dette publique² et l'évolution des attentes de l'ensemble des parties prenantes, les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), acteurs économiques à part entière, n'échappent pas à la nécessité de devoir s'adapter au contexte dans lequel ils évoluent. Les évolutions législatives, économiques, sociologiques de la France depuis la création des CAT (Centre d'Aide par le Travail) en 1954, puis des ESAT en 2005, leur imposent, ainsi qu'à leur organisation gestionnaire, un nécessaire effort d'adaptation à ces évolutions.

C'est au risque d'une dégradation de leur situation financière et d'une baisse du niveau de qualité de leurs prestations, que les ESAT doivent adapter leur organisation, leur

¹ Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales

² Fin 2017, la dette publique de la France s'élève à 2 300 milliards d'euros soit 98% du PIB, ce qui représente près de 35 K€ par habitant.

stratégie, leurs supports d'accompagnement et leurs activités de production à destination des travailleurs qu'ils accompagnent.

Ce mémoire porte sur le repositionnement de l'offre de travail à l'ESAT Les Cigales de Salon-de-Provence. L'établissement a ouvert ses portes en 1983. Il est l'un des huit établissements et service gérés par l'AGAPEI 13 NO³. Régie par la loi de 1901 et reconnue d'utilité publique, l'association se fonde sur les valeurs des associations parentales adhérentes à l'UNAPEI⁴.

Le fait saillant point de départ de ce mémoire, est la baisse régulière du résultat d'exploitation de l'ESAT depuis 2015 et une projection pour 2018 juste à l'équilibre. Sans un repositionnement stratégique des activités commerciales, la situation financière de l'établissement va continuer à se dégrader, risquant à terme de pénaliser l'accompagnement des travailleurs.

La problématique traitée est : comment relancer l'activité de travail de l'ESAT Les Cigales pour maintenir un équilibre économique ?

La première partie du mémoire traite du diagnostic de l'établissement et de son environnement pour comprendre les raisons de cette baisse de résultats.

La seconde partie propose un plan d'actions opérationnelles en réponse aux diagnostics précités, pour prolonger avec efficacité la mission d'accompagnement des travailleurs.

³ AGAPEI 13 NO : Association de Gestion des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés 13 Nord-Ouest.

⁴ Union Nationale des Associations de Parents de Personnes Handicapées mentales et de leurs Amis.

I. Première partie : L'ESAT dans son environnement

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour appréhender le choix de la problématique retenue pour ce mémoire, il faut s'appropriier le fait saillant qui en est à l'origine. Celui-ci doit être mesurable et objectif. Si on peut discuter le choix personnel de ce fait saillant par rapport à un autre, on doit pouvoir démontrer son existence et sa pertinence au regard de la situation vécue par l'établissement. La problématique soulevée est aussi un choix personnel et le fait saillant choisi, permettait d'en traiter d'autres.

L'objet de la première partie est d'asseoir la légitimité du fait saillant et de la problématique choisie. Dans un premier temps nous découvrons la structure associative gestionnaire et l'établissement support d'intervention. Dans un deuxième temps nous traitons de l'ESAT Les Cigales et de son positionnement dans son environnement.

En conclusion de la première partie, nous utilisons des outils issus du management et de la stratégie d'entreprise pour finaliser l'analyse diagnostic, dont est issue une orientation stratégique développée dans la seconde partie.

A. Le contexte associatif

1. L'AGAPEI 13 NO

L'AGAPEI 13 NO : l'Association de Gestion des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés 13 Nord-Ouest est le fruit du rapprochement entre deux associations familiales : les Papillons Blancs de Salon-de-Provence et la Chrysalide d'Arles.



L'association des Papillons Blancs est née en 1958 d'un regroupement de parents désireux de trouver des solutions, autres que le placement psychiatrique ou l'isolement social et familial, pour leurs enfants handicapés en âge de scolarisation qui se voyaient refuser l'entrée dans les classes de l'Education Nationale.

La Chrysalide d'Arles est née en 1976 suite à la démultiplication de la Chrysalide de Marseille dans tout le département : à Martigues, Fos, Port-de-Bouc et donc en Arles.

La complémentarité de ces deux associations partageant les mêmes valeurs associatives et leur position commune sur un même territoire, la plaine de La Crau au nord-ouest des Bouches-du-Rhône, pousse à un regroupement pertinent. Cette association de gestion d'établissements et services médico-sociaux (ESMS) est créée le 1^{er} janvier 2016 pour mieux appréhender l'avenir en réponse aux attentes des organismes financeurs⁵. La création d'un nouvel organisme gestionnaire doit assurer la pérennité du mouvement parental, grâce à une nouvelle gouvernance, à une meilleure représentation sur le territoire et à un rassemblement d'expériences et de talents.

L'AGAPEI 13 NO est dans le secteur du handicap, l'acteur le plus important du nord des Bouches-du-Rhône. Elle est aussi le premier employeur privé de Salon-de-Provence.

a) Les missions de l'association

L'AGAPEI 13 NO est une association régie par la loi de 1901, affiliée à l'Unapei (Union Nationale des Associations de Parents et d'Enfants Inadaptés) et reconnue d'utilité publique. La reconnaissance d'utilité publique est perçue par le monde associatif et ses partenaires comme un label conférant une légitimité particulière dans son domaine d'action. A ce titre, l'association peut recevoir des donations et legs.

⁵ L'Agence Régionale de Santé de PACA et le Conseil Départemental des Bouches-du-Rhône.

L'association a pour mission d'accompagner les personnes atteintes de déficiences intellectuelles tout au long de leur vie. Elle répond aux attentes et aux besoins des personnes handicapées dans le respect de l'éthique et de valeurs morales. Elle aide les usagers, en collaborant avec le personnel encadrant, à développer leur personnalité, leur désir et leur potentiel en élaborant avec chacun un projet de vie.

A travers ses huit établissements, elle accueille quatre cents usagers en situation de handicap. Pour se faire, elle emploie deux cent quatre-vingts salariés sous la convention collective 66⁶.

b) Les grandes orientations de l'AGAPEI 13 NO

- Etre un partenaire reconnu des pouvoirs publics sur son territoire.
- Proposer des solutions diversifiées sur la question de l'hébergement pour les personnes accompagnées.
- Mettre en œuvre un parcours de vie des personnes accompagnées, en prenant en compte les évolutions et en évitant les ruptures de prise en charge et d'accompagnement.
- Considérer que chaque personne est unique et peut évoluer.
- Proposer un éventail de choix.
- Porter une importance particulière à la santé des personnes prises en charge.
- Promouvoir des projets innovants allant dans le sens de plus d'autonomie tant à l'intérieur de l'institution qu'à l'extérieur.

c) Huit établissements

Afin d'apporter une réponse adaptée à l'accompagnement des personnes en situation de handicap, l'association gère huit établissements spécialisés regroupés en quatre pôles encadrés par quatre Directeurs.

⁶ Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.

<p>POLE ENFANTS / ADOLESCENTS :</p> <p><u>1 établissement et 1 service :</u></p> <p>IME Les Cyprès SESSAD les Cyprès</p>	<p>POLE ACCOMPAGNEMENT / HERBERGEMENT:</p> <p><u>3 établissements :</u></p> <p>Foyer de vie LOU CALEN Foyer de vie Mas St PIERRE Foyer d'hébergement La SOUSTO</p>	<p>POLE SOINS ET HEBERGEMENT :</p> <p><u>1 établissement :</u></p> <p>FAM La SAUVADO</p>	<p>POLE TRAVAIL ADAPTE :</p> <p><u>2 établissements :</u></p> <p>ESAT Les CIGALES EA GAUDINETO</p>
---	---	---	---

Tableau/schéma N°1 : Les huit établissements et service de l'AGAPEI 13 NO. Source : auteur.

Avec cette gamme de prestations, elle couvre une grande palette de services du champ du handicap : enfance, hébergement, travail adapté et lieux de vie médicalisés ou non. Le tout étant renforcé par un siège associatif.

En complément des quatre pôles, le siège administratif, ou siège social, représente un neuvième établissement au niveau comptable. Avec une équipe de douze personnes, il garantit la mise en œuvre du projet associatif, réalise la gestion comptable et budgétaire, ainsi que la gestion des ressources humaines et des compétences. Il a un rôle d'appui et de conseil, ainsi que de contrôle interne pour permettre aux Directeurs d'établissement la prise de décisions efficaces au service de l'utilisateur et du développement de l'association. Les établissements contribuent conjointement aux frais de siège par une contribution relative à leur masse salariale.

d) L'organisation de l'AGAPEI 13 NO

L'association gère des établissements et service médico-sociaux (ESMS). Elle est composée des membres des conseils d'administration des deux associations mères, les Papillons Blancs de Salon-de-Provence et la Chrysalide d'Arles. Alors que l'AGAPEI est en charge de la gestion des huit ESMS, les deux associations mères ont, chacune sur leur territoire, des actions de militantisme associatif, de recherche de sources de financements et de tout ce qui relève de l'action sociale et familiale.

Plus précisément, l'AGAPEI comprend deux catégories de membres :

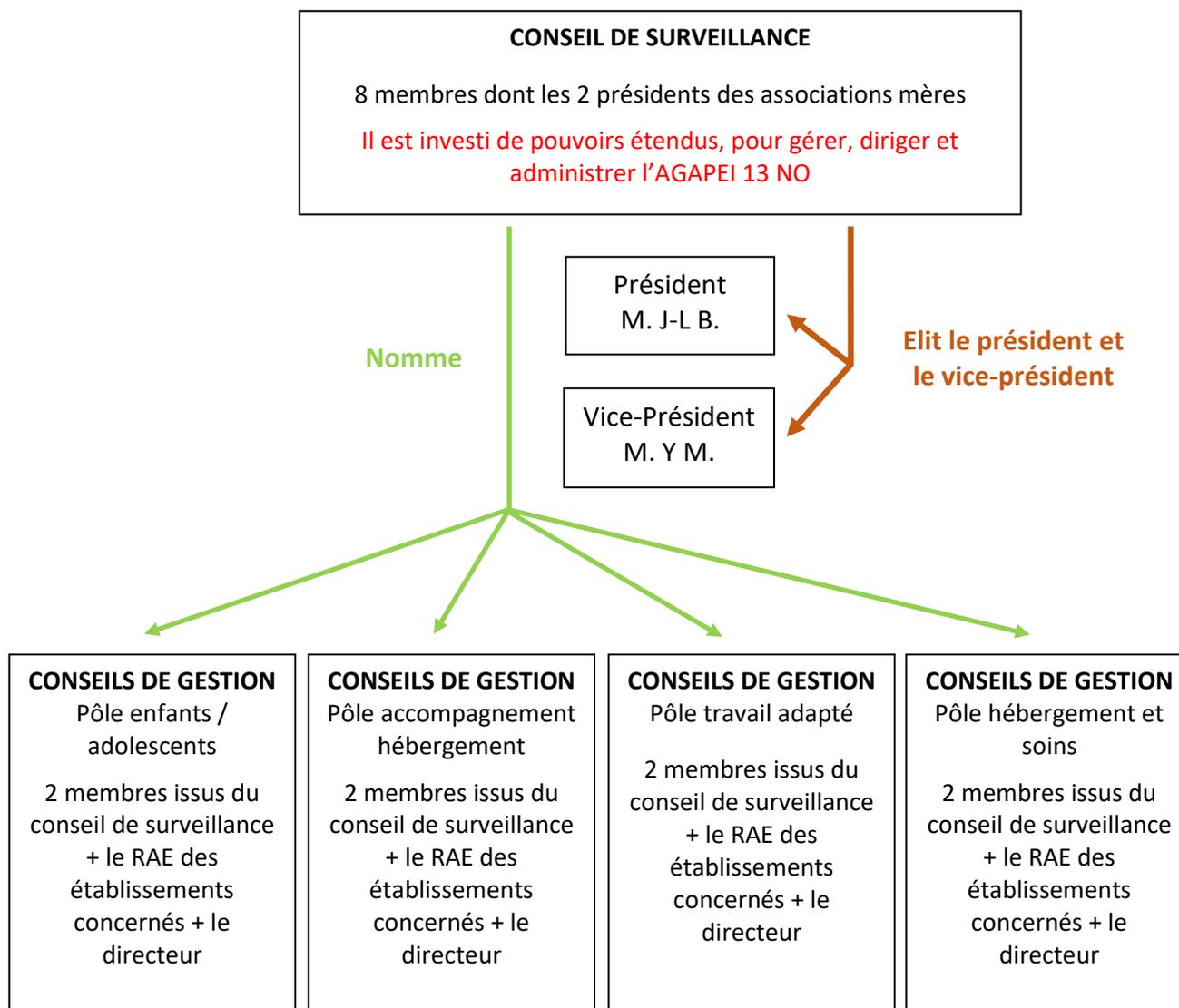
- Les membres gestionnaires : tous les membres des conseils d'administration des deux associations mères ci-dessus,
- Les membres d'honneur : titre décerné par le conseil de surveillance aux personnes rendant ou ayant rendu des services à l'association.

Elle a une organisation spécifique avec deux instances particulières :

Le conseil de surveillance composé de huit membres avec quatre représentants de chacune des deux associations mères dont les deux présidents. Parmi les huit membres, sont élus un président et un vice-président. Le Directeur Général (DG) est membre du conseil de surveillance à titre consultatif. Le conseil de surveillance fixe les orientations politiques au directeur général.

Les conseils de gestion pour chacun des quatre pôles, composés de deux membres issus du conseil de surveillance (un président du conseil de gestion et un suppléant), d'un représentant de l'association auprès de chacun des établissements concernés et du directeur concerné. Le Représentant de l'Association dans les Etablissements (RAE) est le lien entre l'établissement et l'association de gestion. Il participe aux réunions des conseils de gestion et du Conseil de la Vie Sociale⁷ (CVS). Le Président de l'association et le Directeur Général sont membres de droit des conseils de gestion. Les conseils de gestion assurent un dialogue de proximité avec les établissements et mettent en œuvre, au sein de leur pôle, des orientations stratégiques définies par le conseil de surveillance. Ils sont forces de propositions auprès de celui-ci.

⁷ Institué par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, le Conseil de la Vie Sociale est un lieu d'échange et d'expression sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de l'établissement dans lequel est accueilli l'utilisateur. Il est également un lieu d'écoute ayant vocation à favoriser la participation des usagers.



Tableau/schéma N°2 : l'organisation de l'AGAPEI 13 NO. Source : auteur

La dernière assemblée générale de l'association a eu lieu le 21 juin 2017 et le nouveau conseil de surveillance est entré en fonction le 1er juillet 2017.

e) Les délégations

Le Directeur Général agit par délégation du Président à qui il rend compte régulièrement de l'activité des établissements. Il est l'interlocuteur privilégié pour toutes les instances extérieures. Il assume la gestion complète, dans le respect des orientations définies par l'association et de l'ensemble de ses services. De sa place de technicien, il éclaire l'association sur les aspects cliniques, financiers et réglementaires, pour qu'elle puisse assurer des choix politiques en toute connaissance de cause.

Le Directeur Général délègue une partie de ses attributions aux Directeurs d'établissements. Sous son contrôle, ils sont chargés de mettre en œuvre les projets d'établissements, en respectant les orientations retenues par l'AGAPEI, la réglementation et les limites des enveloppes financières arrêtées avec les pouvoirs publics. La délégation du Président au Directeur Général fait l'objet d'un Document Unique de Délégation (DUD), support écrit formalisant les champs délégataires. Des subdélégations du Directeur Général aux Directeurs font l'objet de délégations de pouvoirs sous forme écrite.

Si l'AGAPEI 13 NO est une structure récente, la conduite de projets associatifs dans le champ du handicap à Salon-de-Provence fête ses 60 ans en 2018. L'attachement aux Papillons Blancs, l'ancienne association gestionnaire de l'ESAT, est fort pour les usagers et les salariés. La similitude de fonctionnement entre l'ancienne et la nouvelle association ne facilite pas l'identification de la nouvelle structure par les salariés ni leur sentiment d'appartenance.

Focalisons-nous maintenant sur l'ESAT Les Cigales dans lequel a été effectuée la période de mise en application de juillet 2017 à mars 2018 au côté de son Directeur, M. BLANCHARD, en poste depuis cinq ans.

2. L'ESAT Les Cigales

Chemin sans souci, Quartier les Moulédas 13300 SALON de PROVENCE

Convention collective applicable : CCNT 15 Mars 1966

SIRET : 817.447.360.00089

Ouverture : 24 février 1983⁸

Autorisation d'accueil : 120 usagers

Dernière évaluation interne⁹ : 2013

Dernière évaluation externe¹⁰ : 2014

L'évaluation interne s'est appuyée sur les publications de l'ANESM¹¹. L'évaluation externe s'est déroulée sur trois jours en avril 2014 selon un planning défini par le Directeur et a sollicité le Directeur, son Adjoint, trois moniteurs et les deux secrétaires.

⁸ Autorisation renouvelée le 12 décembre 2009.

⁹ Rapport de synthèse de l'évaluation interne daté du 20 décembre 2013.

¹⁰ Evaluation faite par le cabinet DHCM. Pré-rapport en juin 2014 suivi des retours de l'établissement et le rapport définitif de l'évaluation externe est daté du 4 septembre 2014.

¹¹ Recommandations de bonnes pratiques professionnelles : « *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L 312-1 du CASF* » de juillet 2009 et sur le *Guide de l'évaluation interne* de septembre 2006.

a) Présentation générale

L'ESAT Les Cigales a ouvert ses portes en 1983. Sa capacité de prise en charge a augmenté régulièrement et il accueille aujourd'hui cent vingt personnes déficientes intellectuelles et leur offre des conditions de travail adaptées, des activités favorisant leur intégration, leur autonomie et le développement ou le maintien de leurs compétences, tout en veillant à leur bien-être.



Il emploie vingt-cinq personnes représentant 22.7 équivalent temps pleins (ETP) sur les fonctions suivantes (l'organigramme est en Annexe N°1) :

- 1 directeur et 1 directeur-adjoint,
- 1 secrétaire et 1 assistante commerciale,
- 15 moniteurs d'atelier (10 de classe 2, 4 de classe 1 et 1 Educateur Technique Spécialisé),
- Une équipe d'accompagnement médico-social composée de : 1 assistante sociale, 1 psychologue, 1 infirmière, 1 responsable des stages et des activités de soutien,
- Une équipe des services généraux composée de : 1 chauffeur et 1 chauffeur/homme d'entretien.

L'ESAT propose des activités de travail sur site en prestations extérieures et en mise à disposition. De la même façon, les activités de soutien socio-éducatif se déroulent aussi bien dans les bâtiments de l'association que chez des prestataires à l'extérieur. L'ensemble de ces activités d'accompagnement sociaux-professionnelles seront développées plus loin dans le mémoire.

b) Le projet d'établissement

Le projet d'établissement datant de 2015 est à la fois une photographie du fonctionnement de la structure au moment de sa rédaction, mais aussi une description des axes de progression sur la période 2016-2020. Ce projet d'établissement est donc une feuille de route pour l'ESAT et un support de travail pour les professionnels.

L'orientation générale du projet d'établissement peut se résumer en un seul grand objectif : « *Du travail pour tous* »¹². Dans le cadre défini par l'autorisation de l'ARS, l'ambition de l'établissement est d'accueillir toutes les personnes ayant une orientation

¹² Page 3 du Projet d'Etablissement.

ESAT de la Maison Départementale pour les Personnes Handicapées (MDPH) et de s'adapter à leurs capacités.

Sur la période, l'ESAT doit continuer à accueillir tous les types de handicap et proposer aux travailleurs non seulement des postes de travail aménagés, mais aussi une offre d'activités suffisamment large pour faciliter l'adaptation de l'ESAT aux travailleurs. La recherche de nouveaux débouchés économiques est donc une des lignes directrices de ce projet. C'est un vrai défi, dans un contexte économique et budgétaire qui rend les erreurs stratégiques souvent lourdes de conséquences. De plus, le choix de ne pas faire de sélection à l'admission est à prendre en compte.

Méthodologie d'élaboration du projet d'établissement

L'élaboration du projet d'établissement a pris ses sources dans l'évaluation interne réalisée en 2013 avec le soutien du cabinet Céladon Conseil, dans l'évaluation externe réalisée en 2014 par le Cabinet DHCM et s'est également appuyée sur les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelle de l'ANESM¹³. Une consultante externe du CREA¹⁴ a piloté cette démarche. Ce projet d'établissement est le fruit d'un travail collectif associant l'ensemble de l'équipe de professionnels, une partie des travailleurs de l'ESAT et les élus au CVS.

c) Les missions de l'ESAT Les Cigales

L'ESAT Les Cigales a une double vocation¹⁵ conforme à la loi de 2005 :

- 1- Permettre aux personnes accueillies, grâce à des conditions de travail aménagées, d'exercer une activité professionnelle tout en ayant accès au soutien médico-social et à la formation nécessaire à leur épanouissement à la fois professionnel et personnel.
- 2- Permettre aux personnes, en fonction de leurs souhaits et de leurs capacités, de quitter le milieu du travail protégé pour accéder au milieu ordinaire ou à une entreprise adaptée. La formation, les stages en entreprise et les mises à disposition sont les principaux vecteurs de cette mission.

¹³ ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

¹⁴ CREA : Centre interRégional d'Etudes, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité

¹⁵ Projet d'établissement 2016-2020

Pour donner un éclairage à cette seconde mission, il faut souligner que « *les départs vers le milieu ordinaire représentent annuellement environ 1 à 2 % de l'effectif des ESAT* »¹⁶ au niveau national et qu'ils sont inexistantes à l'ESAT Les Cigales.

d) Le public accueilli

La population est de 117 travailleurs au 31 décembre 2017. Si les termes « usagers », « jeunes », « adultes » sont régulièrement utilisés par l'équipe de l'ESAT et du siège, c'est le terme de « travailleurs » qui a été retenu dans le projet d'établissement pour parler des personnes accompagnées. Pour faciliter la lecture de ce mémoire, c'est le terme qui est utilisé.

Le public est masculin à 70% et féminin à 30%. L'ancienneté moyenne est de 16 ans et certains travailleurs sont là depuis l'ouverture, c'est-à-dire depuis 34 ans.

Les travailleurs de l'ESAT sont des personnes vivant soit au domicile de leurs parents, soit en autonomie (éventuellement avec l'accompagnement d'un SAVS¹⁷), soit dans le foyer d'hébergement de l'association.

Territoire de vie

L'ESAT se situe sur la commune de Salon-de-Provence, en zone semi-rurale non accessible par les transports en commun. Comme le niveau d'autonomie des travailleurs ne leur permet pas d'accéder par leurs propres moyens à leur lieu de travail (au regard du principe d'accueil de tout handicap), la grande majorité des personnes accueillies bénéficie d'un service de transport gratuit, sur quatre circuits assurés soit par des véhicules et des chauffeurs de l'association, soit par un prestataire externe.

La gratuité de ces transports, qui est un principe de l'association, ainsi que l'étendue de la zone de vie des travailleurs de l'ESAT (c'est souvent une seule personne qu'il faut récupérer à vingt kilomètres ou plus de l'ESAT) impacte le budget de fonctionnement de l'établissement ainsi que la disponibilité des chauffeurs et des véhicules utilisés¹⁸. La forte proportion des personnes tributaires des horaires de ramassage, laisse par ailleurs peu de souplesse pour adapter les horaires aux conditions climatiques (horaires d'été sur les activités extérieures) ou aux exigences spécifiques de certains prospects.

¹⁶ BOCQUET E., 2015, *Rapport d'information N° 409. Les établissements et services d'aide par le travail face à la contrainte budgétaire*, au nom de la commission des finances du Sénat.

¹⁷ SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

¹⁸ Il faut donc louer ou acheter bus et minibus, en assumer le carburant et l'entretien, maintenir en poste des chauffeurs, faire appel à des intérimaires pour les remplacer quand ils sont absents.

Compétences et déficiences¹⁹

Il n'existe pas dans l'établissement d'informations fiables et actualisées, sur les compétences des travailleurs et sur leurs pathologies ou déficiences.

Aujourd'hui les compétences des travailleurs sont mal identifiées. C'est une carence de l'établissement. Par l'expérience acquise au sein de l'ESAT, des compétences ont été développées dans les métiers de l'entretien des espaces verts, dans les métiers du nettoyage de locaux et dans le petit conditionnement. Mais ces compétences ne sont pas clairement identifiées ni référencées. De plus, une minorité des travailleurs a une expérience professionnelle dans le milieu ordinaire et y a développé des compétences qui ne sont pas mises en avant ou exploitées dans les activités.

Si les compétences sont mal identifiées, elles ne sont pas non plus valorisées. Le sujet de la valorisation des compétences des travailleurs se retrouve dans les points sensibles relevés par l'évaluation externe : « *Les dispositifs de valorisation des compétences ne sont pas encore mis en œuvre* ».

Les travailleurs de l'ESAT ont principalement des déficiences mentales légères ou moyennes. Leurs origines sont diverses : maladies génétiques ou congénitales, carences affectives et socio-éducatives. Un petit nombre présentent des troubles du spectre autistique (TSA). Pour d'autres encore, il y a carence de diagnostic. Cette variété de profils accueillis nécessite une adaptation de l'accompagnement médico-social au niveau de chaque personne. Notons ici que trois travailleurs sont orientés en foyer de vie par la MDPH et restent en ESAT en attente de place en foyer.

Répartition par tranche d'âge des travailleurs

19-24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
10 p.	34 p.	25 p.	34 p.	14 p.
9%	29%	21%	29%	12%

Tableau/schéma N°3 : Répartition des travailleurs par tranche d'âge. Source : auteur

¹⁹ Le handicap défini par 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 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* ».

L'amplitude d'âge va de 20 à 62 ans. L'âge moyen est de 40 ans sans évolution significative ces dernières années. En revanche on observe une augmentation de l'âge maximum et du nombre de travailleurs dans la dernière tranche d'âge.

Ce vieillissement de la population accueillie se produit dans un contexte économique de plus en plus difficile pour l'établissement. La stagnation des financements publics, la perspective de baisses potentielles dans le cadre du CPOM²⁰ qui rentrera en vigueur le 1^{er} janvier 2019 pour l'AGAPEI 13 et la concurrence avec les entreprises ordinaires, amenuisent la santé financière de l'ESAT et pourraient à terme fragiliser sa mission d'accompagnement médico-social.

Evolutions attendues de la population accueillie

Depuis son ouverture, l'ESAT s'est régulièrement adapté à l'évolution des publics accueillis. On souligne en particulier la baisse du nombre de travailleurs présentant une trisomie 21. Les principales évolutions attendues concernent *« une proportion plus importante de personnes relevant de handicap psychique, de personnes handicapées vieillissantes, mais aussi de jeunes handicapés issus d'une scolarisation en milieu ordinaire »*²¹.

A ce titre les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM : *« Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT »* de juin 2013 est riche de pistes de réflexion et de travail pour l'équipe de direction et les personnels d'accompagnement pluridisciplinaire.

Une autre source d'information est pertinente pour comprendre le besoin d'adaptation des ESAT à leur environnement. Selon le rapport du cabinet Opus 3²², 23% des travailleurs seraient fatigables, c'est à dire *« réalisant dans des conditions moindres leur production compte tenu de leur âge ou de leur handicap »*. *« Cette fatigabilité accrue des travailleurs vieillissants pose la question de l'aménagement de leur rythme de travail. Face à cette évolution, l'une des réponses privilégiées par la majorité des ESAT est le recours au temps partiel »*.

Comme l'ensemble des ESAT, l'établissement sera de plus en plus confronté à une modification du profil des publics : vieillissement et fatigabilité accrue, montée du

²⁰ CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

²¹ Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles de l'ANESM : Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT.

²² En novembre 2009 le cabinet de conseil Opus 3, à la demande de la DGAS (remplacée depuis par la DGCS), publie le rapport *Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique*.

handicap psychique et des problématiques sociales. Cette évolution des populations accueillies soulève l'enjeu lié à la synergie entre actions médico-sociales et économiques avec en toile de fond une nécessité de s'adapter et d'anticiper les changements de l'environnement afin de faire face à la double mission. Cette nécessaire adaptation implique le repositionnement de l'offre de travail, des compétences des professionnels et des travailleurs et de l'organisation de l'ESAT. Le rôle des moniteurs d'ateliers, le développement de la fonction commerciale, la question de la formation, le développement du réseau partenarial feront l'objet de la deuxième partie du mémoire.

Les tendances anticipées par l'ANESM et par le rapport cité ci-dessus, sont confirmées à l'ESAT Les Cigales. Il doit se préparer à l'arrivée de personnes présentant des troubles de la sphère autistique, anticiper la fatigabilité liée au vieillissement et l'arrivée de travailleurs ayant suivi une scolarité dans le milieu ordinaire. Cette préparation concerne la formation du personnel et des travailleurs, la définition et l'organisation des activités de travail proposées.

Les projets personnalisés

Conformément à la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles de décembre 2008 « *Les attentes de la personne et le projet personnalisé* », les encadrants de l'ESAT formalisent par écrit en équipe pluridisciplinaire, le projet d'accompagnement de chaque travailleur. Ce document appelé PP pour Projet Personnalisé est régulièrement complété et adapté au parcours de chacun.

e) L'accompagnement par le travail

L'accompagnement du travailleur en ESAT est pluriel. Il passe par des activités de travail et des activités dites de soutien, sans que l'on puisse précisément distinguer les unes des autres car l'accompagnement passe conjointement par le travail et par les activités de soutien.

L'ESAT propose cinq activités de travail dans lesquelles sont répartis les travailleurs. Cette répartition est évolutive pour favoriser l'adaptation et le développement des compétences ainsi que les réponses aux besoins des clients.

Cigales

C'est une activité d'achat en gros d'articles de papeterie et de produits d'entretien et de revente sous la marque « CAT CIGALES »²³. L'activité de travail consiste à déconditionner les articles livrés en grande quantité et à les reconditionner selon les demandes des clients. La commercialisation des produits au niveau national est assurée par un agent commercial indépendant. L'activité fait travailler sur site huit travailleurs sous la responsabilité d'un moniteur d'atelier. Le résultat d'exploitation de l'activité de négoce est positif mais en baisse régulière depuis quelques années, en raison de la difficulté pour l'agent commercial de faire face aux départs de ses commerciaux et à l'étroitesse de la gamme de produits. L'activité Cigales est l'atelier qui génère le chiffre d'affaire (CA) le plus important mais il génère peu de résultat. Ces produits sont finalement réduits par la commission de l'agent commercial s'élevant à 55% du CA. On positionne cette activité dans la catégorie « Dilemme » selon la matrice BCG²⁴.

Espace Verts

C'est une activité traditionnelle d'entretien d'espaces verts principalement pour des entreprises et avec quelques prestations chez des particuliers. L'activité concerne quinze travailleurs encadrés par trois moniteurs. Pour cette activité à l'extérieur, les professionnels sont contraints par la capacité de transport des véhicules limitée à cinq travailleurs pour un moniteur. La question de l'autonomie des travailleurs dans leur transport vers les lieux de travail est régulièrement posée. A l'heure actuelle, il est prévu par l'organisme de gestion que les travailleurs soient véhiculés par un moniteur.

Cette activité présente un résultat d'exploitation positif et en hausse régulière. On la positionne dans la catégorie « Vache à lait ».

Entretien de locaux

L'activité d'entretien de locaux s'est arrêtée le 31/12/2017 avec la non reconduction d'une prestation d'entretien de locaux d'hébergement à la base aérienne 701 de Salon-

²³ Cette activité se rapproche grandement de la pratique dénoncée par les signataires du *Manifeste pour la déontologie des pratiques et démarches commerciales au nom des ESAT et EA*. Cf. Annexe N°4. L'UNAPEI à laquelle appartient l'AGAPEI 13 NO est signataire de ce manifeste. Cela nécessite une réflexion au niveau associatif sur le positionnement par rapport à ce manifeste et d'envisager une adaptation de cette activité de travail pour être en phase avec ce document co-signé par les principaux opérateurs et fédérations du travail protégé et adapté.

²⁴ La matrice du Boston Consulting Group distingue les produits et services en quatre familles : Star, Vache à lait, Dilemme et Poids mort selon le niveau de croissance et de rentabilité.

de-Provence. C'était un marché historique pour l'ESAT²⁵. La proximité historique avec la base aérienne assurait un marché réservé au travail protégé et financièrement favorable.

Le nouvel appel d'offre qui concernait l'ensemble des bâtiments de la BA 701, paru à l'été 2017 pour une période de trois ans, ne réservant plus d'activité au travail protégé, l'ESAT n'a pas été en mesure d'y répondre et la prestation s'est arrêtée. L'activité faisait travailler neuf personnes dans le milieu ordinaire avec des temps de transport limités. Le résultat d'exploitation 2017 est positif et en hausse. C'était une activité « Vache à lait ».

Prestations extérieures

On regroupe ici une activité de prestation de service et une activité de mise à disposition. Cela concerne une activité d'entretien de quais d'une plate-forme logistique et une activité de petite métallurgie chez un fabricant de matériel de fixation de gouttières. Ces activités extérieures concernent vingt travailleurs. Trois d'entre eux sont directement sous la responsabilité du client dans le cadre de contrats de mise à disposition de personnel. Le résultat d'exploitation est là aussi positif et en hausse. Ce sont des activités « Vache à lait ».

Au-delà du résultat financier positif, les activités chez le client sont riches car elles permettent aux travailleurs la découverte et l'assimilation des pratiques et méthodes du milieu ordinaire ainsi que la mise en contact avec des salariés de ce milieu.

Conditionnement

Pour quatre clients principaux, les équipes de l'ESAT conditionnent en interne des produits cosmétiques (crèmes, dentifrices etc.) et des produits agro-alimentaires biologiques (thé, herbes de Provence, fruits secs etc.). Cette activité concerne soixante-cinq travailleurs avec un plus bas niveau d'autonomie. Elle concerne en particulier les travailleurs les plus fatigables. Le résultat d'exploitation est historiquement déficitaire. C'est le « poids mort » de l'ESAT.

Au-delà du résultat financier déficitaire, les activités de conditionnement sont utiles aux travailleurs n'étant pas ou plus en mesure d'être sur d'autres activités de travail.

²⁵ Le nom complet de l'ESAT Les Cigales, est l'ESAT Les Cigales - Jean PAOUR du nom de son créateur, un Colonel de l'armée de l'Air en poste à la base aérienne 701 à Salon-de-Provence dans les années 1980.

Pour une vingtaine de travailleurs, on est plus proche de l'activité occupationnelle que de l'activité de travail.

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats financiers par activité pour 2017 et le budget prévisionnel (BP) 2018.

SIG	Cigales	Espace Verts	Ménage	Presta externes	Sous-traitance	TOTAL 2017	BP 2018
Chiffre d'Affaire	550 000	175 000	120 000	110 000	150 000	1 105 000	1 100 000
Valeur Ajoutée	70 000	145 000	100 000	85 000	85 000	485 000	440 000
Excédent Brut d'Exploitation	-15 000	-105 000	-75 000	-195 000	-835 000	-1 225 000	-1 275 000
Résultat d'Exploitation	45 000	75 000	50 000	15 000	-135 000	50 000	10 000

Tableau/schéma N°4 : Les Soldes Intermédiaires de Gestion 2017 et prévisionnel 2018.

Chiffre d'affaire = Ventes de marchandises + Production vendue.

Valeur Ajoutée = Chiffre d'affaire – Coût direct d'achat – Consommation.

Excédent Brut d'Exploitation = Valeur Ajoutée – Charges de personnel.

Résultat d'Exploitation = Excédent Brut d'Exploitation + Aide aux poste – Dotation aux amortissements.

Source : auteur.

En 2017, les activités les plus rentables ont été les espaces verts, le ménage et les prestations externes. L'activité de conditionnement (sous-traitance) pénalise l'ensemble excédentaire de 2017.

Perspectives 2018

Avec la perte du marché d'entretien de locaux à la base aérienne, la baisse régulière de l'activité de négoce, le poids toujours aussi important de l'activité de conditionnement déficitaire et l'absence de démarche commerciale (cf. le chapitre « La communication et la commercialisation »), les perspectives de l'activité commerciale pour 2018 laissent entrevoir un résultat d'exploitation de 10 K€ insuffisant pour faire face aux éventuels imprévus ou à d'autres pertes de marchés. Aujourd'hui les ateliers sont insuffisamment fournis en activité de travail et les perspectives 2018 ne permettent pas d'anticiper un plan de marche suffisant pour tous les travailleurs

Il faut noter qu'une activité de maraichage/horticulture sur les terres de l'association est suspendue depuis octobre 2017 pour des raisons d'organisation, de manque de personnel encadrant et de travailleurs pour la piloter efficacement. Un projet de partenariat avec un exploitant agricole voisin de l'ESAT est actuellement à l'étude pour

relancer cette activité source d'apprentissages et d'épanouissement pour les travailleurs.

f) L'accompagnement par le soutien socio-éducatif

La loi 2005-102²⁶ redéfinit la nature du soutien apporté aux usagers²⁷. Elle précise dans son article L. 344-1 que les ESAT « *...assurent un soutien médico-social et éducatif permettant le développement des potentialités des personnes handicapées et des acquisitions nouvelles, ainsi qu'un cadre de vie favorisant leur épanouissement personnel et social* ». Elle précise à l'alinéa suivant : « *Les ESAT mettent en œuvre ou favorisent l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle, ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent...* ».

A l'ESAT Les Cigales, la diversité des activités proposées sur la base du volontariat, leur régularité, le système mis en place concernant leur choix par le bénéficiaire, en font un point fondamental du projet personnalisé. On y travaille des aspects aussi divers que : la concentration, la motricité fine, la confiance en soi, le travail d'équipe, l'organisation, le droit à l'erreur, l'acceptation des règles et plus généralement le développement de l'autonomie.

Les activités de soutien se déroulent aussi bien dans l'établissement qu'à l'extérieur en partenariat avec des associations locales et sont animées soit par des moniteurs de l'ESAT soit en binôme avec des personnels extérieurs. L'Annexe N°2 un tableau récapitulatif des activités de soutien pour 2017-2018. Elles ont lieu les après-midi de 13h30 à 15h.

Notons ici qu'elles sont essentiellement à caractère extraprofessionnel et traitent du loisir, du sport et de la culture. Seule l'activité d'utilisation des appareils de transport et de levage est directement liée à l'activité professionnelle.

²⁶ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

²⁷ En remplacement de la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 qui définissait les soutiens ou activités de premier type : activités professionnelles et les soutiens ou activités de second type : activités extraprofessionnelles.

g) L'organisation de l'ESAT

L'ESAT accueille les travailleurs 230 jours par an. Il est ouvert du lundi au vendredi de 8h30 à 17h et le vendredi de 8h30 à 15h. L'éloignement géographique de Salon-de-Provence et le manque d'autonomie dans les transports des travailleurs, imposent la prise du repas de midi sur place. Cela a un impact financier : heures de service pour les moniteurs affectés à l'accompagnement pendant le déjeuner et facturation des repas à un moindre coût pour ne pas pénaliser les plus fragiles socialement. La pause méridienne est de 12h à 13h30. Elle va au-delà de la durée nécessaire pour le repas et laisse ainsi du temps à la proximité entre les encadrants de service et les travailleurs et à des activités de détente et de loisirs. La durée hebdomadaire de travail est donc de trente-trois heures, temps de soutien compris²⁸. Ce choix de limiter le temps de travail par rapport à la référence de la durée légale du Code du travail de trente-cinq heures hebdomadaires est d'origine associative.

En plus du droit aux congés payés légaux, les travailleurs, comme les salariés, bénéficient de dix-huit jours supplémentaires d'absences dits jours non travaillés. Pour les salariés cela s'explique par la compensation du temps de travail depuis le passage aux trente-cinq heures annualisées. Pour les travailleurs, c'est une largesse accordée par l'association suite au passage aux trente-cinq heures pour les salariés²⁹. Ces deux dispositions associatives que sont la durée hebdomadaire de travail et l'octroi de jours de repos supplémentaires par rapport aux congés légaux, ont un impact sur la capacité de production. Les deux heures hebdomadaires en moins représentent 10 560 heures de travail³⁰. Et les dix-huit jours non travaillés représentent 15 120 heures de travail³¹. Soit un total de 25 680 heures (3668 jours). Ce volume horaire non produit représente

²⁸ Le temps de travail des travailleurs de l'ESAT correspondant aux horaires définis dans le règlement de fonctionnement, ils sont réputés exercer leur activité à temps plein conformément à l'article R243-5 du CASF.

²⁹ La position de l'association gestionnaire au sujet de ces 18 jours non travaillés semble devoir être précisée et revisitée. La position actuelle consiste à dire que les travailleurs prenant obligatoirement le repas de midi à l'ESAT, ce temps est assimilable à du temps de travail, ce qui porte le total à 38 heures hebdomadaires en comptant une heure de repas par jour. En application de la logique des RTT au moment du passage aux 35 heures, les 18 jours accordés viennent en compensation pour respecter les 35h hebdomadaires. Cette décision prise il y a 18 ans est légitime à être remise en cause. A ce niveau on peut préconiser que la durée du travail à temps plein soit clairement définie dans le règlement de fonctionnement.

³⁰ 120 travailleurs ; 2 heures hebdomadaires ; 44 semaines de travail : $120 \times 2 \times 44 = 10\,560$ h.

³¹ 120 travailleurs ; 18 jours ; 7 heures par jour : $120 \times 18 \times 7 = 15\,120$ h.

15% de la capacité de production³². Rapporté au CA, ces 15% de temps de production virtuel représentent 165 000 € de CA potentiel³³.

Au-delà du coût financier, il faudra évaluer la légitimité de cette disposition et les risques encourus à la maintenir (refus de l'Agence de Services et de Paiement de payer l'aide au poste pour les 18 jours supplémentaires, requalification des contrats de soutien et d'aide par le travail en contrat de travail, non-conformité avec le CASF³⁴ qui prévoit trois jours de congés à la discrétion de la Direction et non dix-huit).

Les dix-huit jours non travaillés ont également un impact sur l'organisation du foyer d'hébergement, car la baisse du nombre de jours travaillés à l'ESAT, augmente directement le nombre de résidents au foyer. La réflexion sur le temps de travail des travailleurs doit donc se situer à un niveau inter-établissement.

Le différentiel de temps de travail entre les moniteurs et les travailleurs, est consacré, par roulement, à leur accompagnement le matin et le soir à l'arrivée et au départ des bus, le midi à l'encadrement des repas et à la participation à une réunion mensuelle. Les différents temps de contact entre les moniteurs et les travailleurs en dehors du temps de travail dans les ateliers, induit une forte proximité relationnelle.

L'ensemble des modalités d'organisation de l'ESAT est défini dans le règlement de fonctionnement et dans le règlement intérieur de l'association. D'autre part, l'ensemble des tâches, missions et domaines d'interventions des moniteurs d'atelier et de l'ensemble des salariés est défini dans des fiches de poste spécifiques à chaque métier.

Les moniteurs d'atelier participent à quatre types de réunions mensuelles : une réunion générale avec l'ensemble des salariés sur l'organisation, l'actualité, les projets - une réunion d'atelier avec la Direction sur les spécificités de leur activité de travail - une réunion d'expression avec leur équipe de travailleurs - une réunion d'analyse de la pratique animée par un intervenant extérieur.

h) La communication, la commercialisation et la qualité

Le rapport de synthèse de l'évaluation interne (décembre 2013) souligne les limites de la communication externe de l'ESAT : « *La communication externe est limitée (mauvaises références dans les pages jaunes,...)* ».

³² Capacité de production actuelle : 120 travailleurs ; 33 heures hebdomadaires ; 44 semaines de travail : 120 x 33 x 44 = 174 240 h.

³³ 15/100 x 1 100 000 = 165 000 €

³⁴ CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

Alors qu'à l'heure du web les pages jaunes n'apparaissent pas comme un outil professionnel des plus modernes, cette remarque sur le mauvais référencement de l'établissement dans les pages jaunes, est le reflet de la vétusté des outils de communication externe mis en place.

Cet item fait partie du plan d'action qualité 2016-2020 qui souligne l'objectif : « *Mettre en place un plan de communication externe* » avec les moyens indicatifs suivants : « *Mettre en place une journée porte ouverte régulière (partenaires, élus des communes, familles) et créer une plaquette de présentation de l'établissement et un site internet. (Pilote : Direction + Directeur Général + Conseil d'Administration)* ». L'intention est là mais l'objectif n'est pas atteint.

Le plan d'action qualité est uniquement porté par le Directeur sans qu'il y ait de comité de pilotage ni d'actions collectives mises en œuvre³⁵. C'est un axe majeur d'amélioration pour les mois à venir.

D'autre part, le rapport de l'évaluation interne souligne les carences du processus de commercialisation : « *Nous avons pris conscience des difficultés de l'ESAT et des actions de remise à plat sont en cours. Une stratégie de politique commerciale est à affirmer, structurer et un processus de vente est à définir. Une promotion commerciale ou un changement de communication est à envisager. Une réflexion, par ailleurs engagée, permettra de mieux orienter la mission économique et en définir les perspectives* ».

On retrouve la dimension commerciale dans les points sensibles relevés par l'évaluation externe de septembre 2014 : « *Le nombre de donneurs d'ordre en atelier de sous-traitance est assez réduit ce qui peut engendrer en cas de non renouvellement de contrat un problème d'offre de travail. Préconisation : Améliorer la communication à propos des offres de services de l'ESAT pour une augmentation des donneurs d'ordre* ».

Cet item est légitimement repris dans le plan d'action qualité et fait l'objet d'une action spécifique : « *Objectif : Formaliser une réelle politique commerciale de l'établissement en lien avec l'association. Moyens indicatifs : Créer les outils de communication, Définir l'organisation commerciale (outils, protocoles...), Développer les réseaux locaux* ».

Aujourd'hui ce sont les moniteurs d'ateliers qui sont en relation avec les clients sans qu'il y ait de véritable suivi de la part du Directeur ou du Directeur Adjoint. De plus la charge de l'activité commerciale n'est pas clairement identifiée.

³⁵ Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM sont méconnues du personnel de l'ESAT et ne viennent pas soutenir sa réflexion.

Force est de constater qu'il y a actuellement une carence de démarche commerciale et que l'actuelle équipe de Direction ne présente pas de profils commerciaux.

i) Prise en charge financière

L'ESAT se répartissant en deux missions complémentaires mais dissociées, ses sources de financement sont doubles.

Le budget social (appelé en interne ESAT « B » pour Budget)

La prise en charge du coût de fonctionnement médico-social est assurée par le BPAS : Budget Principal d'Action Sociale, alloué par l'ARS³⁶ sous la forme d'une enveloppe globale avec une affectation par groupe fonctionnel³⁷.

Pour 2017 le montant de cette enveloppe est de 1,5 million d'euros³⁸. Cette dotation versée mensuellement par douzième doit permettre à l'ESAT de remplir sa mission sociale et de financer :

- les charges de personnel (administratif, éducatif, services généraux),
- les autres charges afférentes à la structure (frais de fonctionnement).

Le tableau de bord de suivi de l'activité sociale est mensuel avec un écart de trois mois avec le réel. Les paiements des dépenses se font à trente jours.

En 2017 le budget social prévisionnel est excédentaire de 40 K€ principalement dû à des non remplacements de personnels absents. Le budget social prévisionnel 2018 présente une augmentation de 8% sur le groupe I pour compenser les frais de transports pris en charge partiellement par la dotation de l'ARS. Le groupe II présente une augmentation de 10% (dont 8% de mesures nouvelles) liée à la création d'un poste de Chef de Service pour renforcer la ligne managériale. Enfin le groupe III indique une augmentation de 8% pour des travaux de réfection des locaux et l'achat d'un véhicule de transport de personnes.

³⁶ ARS : Agence Régionale de Santé

³⁷ Groupe I : Dépenses afférentes à l'exploitation courante.

Groupe II : Dépenses afférentes au personnel.

Groupe III : Dépenses afférentes à la structure.

³⁸ Pour faciliter la lecture du mémoire, les montants communiqués sont arrondis.

Libellé	Réalisé 2016	Budget accordé 2017	Anticipé 2017	BP 2018
CHARGES				
Groupe I Exploitation	320 000	300 000	320 000	325 000
Groupe II Personnel	1 000 000	1 030 000	970 000	1 130 000
Groupe III Structure	190 000	180 000	170 000	195 000
Total charges	1 510 000	1 510 000	1 460 000	1 650 000

Libellé	Réalisé 2016	Budget accordé 2017	Anticipé 2017	BP 2018
PRODUITS				
Groupe I Exploitation	1 430 000	1 425 000	1 425 000	1 575 000
Groupe II Personnel	75 000	65 000	75 000	75 000
Groupe III Structure				
Reprise d'excédent		15 000		
Total produits	1 505 000	1 505 000	1 500 000	1 650 000

Tableau/schéma N°5 : Budget social de l'ESAT. Source : auteur.

Le tableau ci-dessus fait apparaître pour 2017 un excédent de 40 K€ principalement dû à des gains sur le groupe II.

Le budget commercial (appelé en interne ESAT « G » pour Gestion)

L'activité commerciale a son budget propre, le BPAC : Budget Annexe de Production et de Commercialisation. Ce budget est le cumul des chiffres d'affaires réalisés par les différents ateliers. Pour 2017 son montant est de 1,1 million d'euros. Les recettes des ateliers doivent permettre de faire face aux différentes charges supportées par l'activité de production dont :

- l'amortissement des locaux et des équipements ou véhicules utilisés par les ateliers,
- les frais financiers des emprunts relatifs à ces investissements,
- le fonctionnement des ateliers (chauffage, fluides, carburant, matières premières, assurances etc.),
- le salaire direct versé par l'ESAT aux travailleurs (6% du SMIC la première année et 10% les années suivantes), ainsi que le salaire du personnel dédié exclusivement à la production (c'est le cas de trois salariés).

Le tableau de bord de suivi de l'activité commerciale est mensuel avec un écart de deux mois avec le réalisé.

Les paiements des dépenses se font à trente jours et l'encaissement des recettes se fait à soixante jours ou plus. Cette situation amène le RAF³⁹ à dire que « *l'AGAPEI est un trop bon payeur* ». Afin d'optimiser la trésorerie, il a été décidé début 2018 de passer à un paiement à quarante-cinq jours pour réduire l'écart de délais entre les recettes et les dépenses.

En 2017 le budget commercial est excédentaire de 50 K€ et il accuse une baisse par rapport aux années précédentes. La perspective pour 2018 est une baisse de 40 K€ suite à la perte d'un marché de prestations extérieures fin 2017.

2015	2016	2017	2018
120 000 €	80 000 €	50 000 €	10 000 €

Tableau/schéma N°6 : Evolution de l'excédent d'exploitation et prévision 2018. Source : auteur.

La baisse régulière du résultat d'exploitation depuis trois ans représente le fait saillant de ce mémoire. Elle s'explique par l'absence de démarche commerciale sur la période, l'insuffisante prise en compte de la dimension production de l'ESAT, la non réactualisation des devis, la perte de marchés non anticipée et plus globalement, la carence de projection de l'ESAT dans un environnement en mouvement. En synthèse, l'ESAT Les Cigales n'a pas su mettre en place les outils nécessaires pour s'adapter à son environnement.

³⁹ RAF : Responsable Administratif et Financier

La situation financière de l'établissement est devenue sensible et justifie la problématique : comment relancer l'activité de travail de l'ESAT pour maintenir un équilibre économique ?

A la suite des présentations de l'AGAPEI et de l'ESAT Les Cigales, il est pertinent de positionner l'établissement dans son environnement. Dans les chapitres suivants nous cherchons à comprendre comment il interagit avec les partenaires de son territoire et nous analysons son positionnement concurrentiel. Enfin nous regardons les bonnes pratiques d'autres établissements similaires avant de conclure la première partie par une photographie globale, interne et externe de l'ESAT et par la formalisation de l'orientation stratégique en réponse à la problématique.

B. L'ESAT dans son environnement

1. Les partenaires actuels

Si l'ESAT est physiquement isolé dans la campagne Salonaise, il n'en demeure pas moins intégré sur le territoire. Pour remplir sa double mission d'accompagnement par le travail et de soutien médico-éducatif, il s'entoure d'acteurs reconnus intervenants dans des domaines variés. A ce titre il met en œuvre les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM de décembre 2008 : « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* ».

Ses partenaires principaux sont :

a) Les partenaires sociaux-éducatifs

Avec lesquels l'établissement est en lien pour les admissions ou qui viennent en complément de l'accompagnement proposé :

- Le SAVS Louis Philibert : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale.
- L'IME (Institut Médico-Educatif) Les Cyprès géré par l'AGAPEI et d'où viennent deux tiers des travailleurs.
- Le foyer de vie La Sousto géré par l'AGAPEI où sont hébergés trente-cinq travailleurs de l'ESAT.

b) Les partenaires médicaux et médico-sociaux

Pour l'accompagnement médical des travailleurs dans le cadre d'une prise en compte pluriel :

- Handisanté : facilite la prise en charge des personnes dans le cadre d'hospitalisations.
- Handident : prodigue des soins dentaires aux travailleurs.
- La médecine de ville : généralistes et psychiatres.
- La médecine du travail : visites régulières sur site.
- Le CSAPA : Centre de Soins d'Accompagnement et de Prévention des Addictologies.
- Le CRA : Centre de Ressources Autisme. En renforcement pour répondre à l'évolution attendue du public.
- Le CMP : Centre Médico-Psychologique de Salon-de-Provence en relation avec le Centre Hospitalier Montperrin d'Aix-en-Provence : Prise en charge psychiatrique.
- La MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées.

c) **Les partenaires économiques**

En premier lieu les clients qui permettent de progresser :

- Araquelle : l'entreprise développe des produits alimentaires biologiques autour des spécialités provençales.
- Probionat : l'entreprise crée, fabrique et conditionne des produits cosmétiques biologiques.
- Agrosourcing : la société est spécialisée dans l'importation et la distribution de produits alimentaires biologiques en provenance du monde entier.
- Logidis : filiale logistique de Carrefour, elle approvisionne l'ensemble des enseignes du groupe.
- Straudo : un industriel local spécialisé dans la fabrication de gouttières aluminium.
- Terre d'Oc : l'entreprise crée, produit et commercialise des produits cosmétiques, des produits aromatiques, des thés et des tisanes.
- Mariton : une PME spécialisée dans la fabrication de stores et de moustiquaires sur mesure.
- BM Développement : l'agent commercial pour l'activité de négoce d'articles de papeterie et de produits d'entretien.
- Les trente-cinq clients publics et privés sur l'activité d'entretien d'espaces verts.
- La Coopsoc : une association de coopération entre ESAT (Cf. annexe N°3)
- La COSMED : L'ESAT adhère à ce groupement de professionnels de la cosmétique.

d) **Les partenaires institutionnels**

Ils contribuent à la légitimité de l'ESAT :

- L'UNIFAF l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé).
- ECOCERT : l'organisme de certification des produits issus de l'agriculture biologique.
- L'ARS PACA : l'organisme de contrôle et de tarification⁴⁰.
- La Mairie de Salon-de-Provence représentée par la Conseillère Municipale en charge du handicap et de l'accessibilité, qui est présente aux réunions du CVS.

⁴⁰ Le bilan du premier projet régional de santé (PRS) 2012-2017 pour la région Provence-Alpes Côtés d'Azur, le schéma régional de santé 2018-2023 et le programme interdépartemental d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC) 2018-2021, ne sont pas de nature à influencer significativement le traitement de la problématique.

e) Les autres partenaires

Ils participent au bon fonctionnement de l'établissement :

- TRANSAZUR : un transporteur qui assure deux lignes de ramassage de travailleurs.
- MEDICOOP et DOMINO ASSIST'M : deux agences de travail temporaire spécialisées dans le domaine médico-social, sanitaire et social.
- XEFI : une société de services informatiques pour la maintenance du réseau et l'assistance informatique.
- Capstan Avocats : un cabinet d'avocats spécialisé en droit social.

Les Instances Représentatives du Personnels (IRP) ici représentées par une Délégation Unique du Personnel (DUP) et par les représentants syndicaux (RS) sont, en interne, les partenaires du dialogue social dans l'association et au sein de l'ESAT.

Cet inventaire de partenaires nombreux et variés de l'ESAT, montre que l'établissement s'entoure pour mener à bien les missions qui lui sont confiées. Il est ancré sur son territoire et se positionne comme le plus important ESAT, par le nombre de travailleurs accueillis, dans le nord du département.

La partie suivante apporte des illustrations de ses relations avec son environnement et termine en le positionnant dans son contexte concurrentiel.

2. Illustrations des relations avec l'extérieur

a) La mise en œuvre d'une nouvelle activité

Au printemps 2017, l'ESAT a l'occasion de démarrer une nouvelle activité de travail pour renforcer son activité commerciale et étoffer ses supports d'accompagnement au bénéfice des travailleurs. Positionné dans le secteur de l'économie circulaire, le client fait du recyclage de palettes en bois. Son activité consiste à récupérer des palettes en bois usagées, à les reconditionner et à les revendre.

Il est prévu de détacher, une équipe constituée d'un moniteur d'atelier et de quatre travailleurs. L'atelier se situe à une vingtaine de kilomètres de l'établissement. Le moniteur véhicule depuis l'ESAT jusqu'à chez le client les travailleurs positionnés sur cette activité, reste avec eux toute la journée avec prise du repas du midi sur place et ramène l'équipe à l'ESAT en fin de journée.

Dans la mise en place de cette activité, deux moniteurs volontaires et disponibles sont identifiés pour en être les référents. Volontaires, mais sous conditions. Ils établissent une négociation avec la Direction qui porte sur les changements de conditions de travail et leur reconnaissance. Ils mettent en avant les contraintes dues aux déplacements, à la présence en journées continues avec les travailleurs et à la prise de repas sur site et s'appuient sur ces évolutions pour revendiquer une augmentation de salaire.

Cette nouvelle activité est importante pour l'ESAT qui est dans une situation financière fragile et à la recherche de nouveaux marchés. Elle correspond au projet d'établissement et à la volonté de proposer de nouvelles activités de travail au contact du milieu ordinaire. Economiquement le projet semble viable et il existe à terme des possibilités de nouvelles activités pour l'ESAT chez ce client. Les moniteurs étant les deux seuls disponibles, ils sont en position pour faire basculer la négociation à leur avantage.

Finalement la Direction souhaitant démarrer cette activité va dans le sens des moniteurs. Elle accepte un changement d'échelon dans l'échelle de rémunération de la CC 66 et l'activité peut démarrer dans les délais prévus. Cette revalorisation salariale fait des vagues au sein de l'ESAT et de l'association. Le point est remonté par les élus, traité en CE et tend les relations entre les différents protagonistes (Directeur, DG, élus).

Peu de temps après le démarrage de l'activité, les besoins du client se raréfient et les interventions sont raccourcies. Et au bout de quelques semaines il met fin à la prestation.

Cet évènement dans la vie de l'établissement fait apparaître plusieurs aspects de ses relations à son environnement et des difficultés à mettre en place une nouvelle activité de travail. Cette expérience met en évidence le poids des salariés et des Instances Représentatives du Personnel (IRP) et l'impérieuse nécessité de travailler avec eux en amont de tout projet. La demande de transparence soulevée en CE doit être entendue. La communication et le management de la Direction devront la mettre en œuvre. Le corolaire de la prise en compte d'un dialogue social de qualité, est l'allongement du temps de prise de décision, susceptible d'être un frein à la réponse aux commandes clients.

Un autre enseignement est la fragilité des relations commerciales naissantes : la relation client/fournisseur se renforce avec le temps et les relations qui durent sont plus stables que les relations nouvelles. Un client a plus de facilité à mettre fin à une relation commerciale avec un nouveau fournisseur qu'avec un autre avec lequel il travaille

depuis plus longtemps. Les termes souvent utilisés vont dans ce sens : au premier temps de la relation on parle de sous-traitant, puis de prestataire et enfin de partenaire pour souligner à chaque étape un renforcement de la relation commerciale qui se transforme en partenariat.

b) La contractualisation

Les activités actuelles de l'ESAT ne font pas l'objet de contractualisation avec les clients. La relation commerciale est simplement basée sur l'acceptation mutuelle d'un devis à l'acte ou à l'heure en fonction des activités.

En première lecture, l'absence d'engagement sur un volume à produire peut sembler être une fragilité pour la programmation de la charge d'activité et pour la sécurisation des ressources financières.

Sans projection possible sur un plan de marche, il est difficile de programmer la gestion de la production et d'organiser les ateliers en fonction. Ce mode d'organisation avec les clients entraîne une absence de visibilité sur les activités à venir au-delà de quelques semaines voire parfois de quelques jours. Il impose d'adapter l'organisation des ateliers et la gestion de la production en fonction des demandes des clients. Il faut savoir fermer temporairement un atelier en l'absence de commande et à l'inverse, augmenter la capacité de production pour faire face à une demande client plus importante que d'habitude.

Mais regarder le verre à moitié vide n'est pas une analyse suffisante. Cette absence de contractualisation apporte des avantages. Elle oblige à une adaptabilité et une recherche continue de nouvelles organisations, pour que l'ensemble des travailleurs soit en situation de travail quelle que soit la commande client. Le second avantage peut sembler contradictoire : l'absence d'engagement sur des volumes à produire renforce les relations avec les clients. C'est une demande de leur part de ne pas s'engager sur des volumes. Ainsi ils gardent de la souplesse dans leur production en fonction du contexte économique et des demandes de leurs clients. Ils reconnaissent et apprécient la souplesse qu'il leur est proposée et la capacité de l'ESAT de faire face aux flux exceptionnels et inversement à accepter une baisse de charge de travail. Cette souplesse est un gage de confiance dans les relations commerciales.

Sur ce point-là, les pratiques sont différentes d'un ESAT à l'autre et la contractualisation a tendance à rassurer. Quoi qu'il en soit, qu'il existe un contrat ou pas, c'est l'activité qui a toujours le dernier mot. Quand il n'y a pas d'activité chez les clients, il n'y a pas

d'activité dans les ESAT. L'ESAT les Cigales privilégie une relation basée sur la confiance mutuelle, en s'appuyant sur le postulat qu'une relation interpersonnelle peut s'avérer plus solide et plus souple qu'une relation contractuelle.

c) L'éthique commerciale

Les associations nationales intervenant dans le champ du travail protégé et adapté⁴¹, ont signé un *Manifeste pour la déontologie des pratiques et démarches commerciales au nom des ESAT et EA* (Entreprises Adaptées), (Annexe N°4).

Ce texte affiche la volonté des principales associations de gestion et fédérations nationales, de respecter des règles communes dans le choix des activités de travail support d'accompagnement pour les travailleurs et dans les pratiques commerciales appliquées. Il assoit sa légitimité sur le nombre et la représentativité des signataires. En plus d'afficher une position commune à tous, il peut servir d'outils d'autodiagnostic pour chacun.

L'une des activités de l'ESAT est une activité de négoce d'articles de papeterie et de produits d'entretien. Elle consiste à acheter en gros et à revendre sous sa propre marque C.A.T. Les Cigales en plus petites quantités. L'activité commerciale est assurée par un agent commercial indépendant et son équipe déployée sur l'ensemble du pays.

Prenons un exemple de tarif pratiqué pour un article classique dans la gamme de plus de deux cents références : la ramette de papier Clairefontaine (500 pages, 80 gr). La ramette est achetée 3,80€ HT et revendue 14.50€ HT soit un rapport de 3,8⁴². Alors que le tarif d'achat de 3,80€ est directement accessible au client final par des canaux de vente classique. Le modèle économique de cette transaction est contraire au manifeste cité ci-dessus et donc discutable. Le gain pour l'acheteur est l'économie d'Unités Bénéficiaires visant à réduire à hauteur de 50% sa contribution à l'AGEFIPH⁴³ : rien que de plus normal. Mais pas en achetant un article disponible dans d'autres canaux de vente trois fois moins cher. Le principe est de vendre des heures « handicap » et non de vendre le juste travail des travailleurs handicapés au juste prix. De plus, sur le plan écologique, la ramette de papier fait bien trop de kilomètres pour aller du revendeur à l'ESAT, puis de l'ESAT au client final juste pour se voir appliquer un sticker C.A.T. Les

⁴¹ ANDICAT, l'APF, la Croix-Rouge française, la fédération des APAJH, le GEPSO, la FEHAP, la FEGAPEI, le GESAT, HANDECO, l'ADAPT, l'UNAPEI, l'UNEA et l'UNIOPS.

⁴² $14,5/3,8=3,8$. Il va sans dire que ce rapport entre le prix d'achat et le prix de vente est très élevé !

⁴³ AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées.

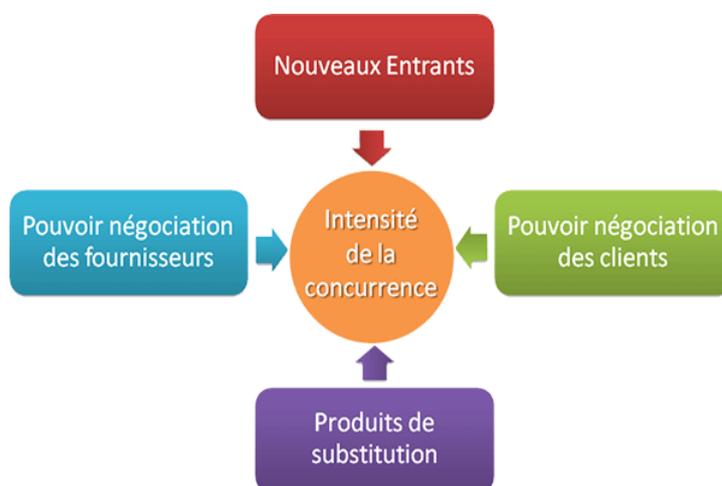
Cigales. Finalement, le principal bénéficiaire de cette transaction est l'agent commercial qui touche une commission à hauteur de 55% du chiffre d'affaire.

Le *Manifeste pour la déontologie des pratiques et démarches commerciales au nom des ESAT et EA* ne s'impose pas aux acteurs du secteur du travail protégé. Mais il affiche une volonté de pratiques commerciales éthiques dans le secteur, que l'ESAT Les Cigales se devrait de respecter.

d) Diagnostic concurrentiel

Utilisons ci-après les cinq forces de PORTER⁴⁴ afin d'avoir une lecture de la place de l'ESAT dans son environnement concurrentiel.

Le modèle de PORTER se schématise de la façon suivante :



Tableau/schéma N°7 : Les 5 forces de PORTER. Source : www.manager-go.fr

Au centre du diagramme, se trouve l'intensité de la concurrence entre les opérateurs. Il peut y avoir deux lectures de la concurrence sur les marchés de l'ESAT. La première est de prendre en compte les autres ESAT comme seuls concurrents. C'est la lecture qu'il faut avoir pour les clients sensibles aux avantages financiers (exonération de la taxe AGEFIPH) et/ou sensibles à la démarche citoyenne des ESAT et ne sollicitant que ce type de fournisseurs.

Pour les activités nécessitant une intervention chez le client, la concurrence se limite aux ESAT du territoire pour des raisons de transport. Il y a un ESAT dans un rayon de cinq kilomètres, cinq dans un rayon de vingt-cinq kilomètres et onze dans un rayon de trente-

⁴⁴ Michael PORTER est un américain professeur d'université et consultant d'entreprise en stratégie.

cinq kilomètres. Pour l'activité de négoce et les commandes de conditionnement qui couvrent les coûts de transport, l'établissement est potentiellement en concurrence avec les 1400 ESAT de France.

Mais la question de la concurrence entre ESAT doit être posée. Partant du principe qu'ils fonctionnent avec l'objectif de répondre aux besoins de chacun des êtres humains⁴⁵, la logique de non concurrence entre ESAT a pu être une règle informelle entre établissements. Cela date d'un temps où ils étaient principalement centrés sur l'accompagnement et la prise en charge des travailleurs mais pas sur de véritables démarches commerciales. Aujourd'hui, l'environnement réglementaire contribue à la concurrence entre les ESAT. Au-delà de la concurrence sur le domaine commercial qui ne fait plus aucun doute, les ESAT sont aussi en concurrence sur la procédure d'appel à projet initiée par la loi HPST⁴⁶, pour sélectionner les meilleures offres en réponse à la commande publique.

En deuxième lecture on peut considérer que l'établissement est en concurrence avec l'ensemble des acteurs économiques : secteur protégé, secteur adapté et l'ensemble des entreprises du secteur marchand du territoire. C'est cette deuxième lecture qu'il faut avoir car les secteurs d'activités sur lesquels il est positionné sont ouverts sur le monde économique globalisé.

En complément, il faut noter la présence sur le territoire, du centre de détention de Salon-de-Provence positionné comme acteur économique sur le marché du conditionnement et de la sous-traitance industrielle. Les détenus travaillant dans l'établissement n'étant pas soumis au Code du travail, le Service de l'Emploi Pénitentiaire (SEP)⁴⁷ pratique des prix concurrentiels à ceux de l'ESAT.

Les nouveaux entrants

50% des travailleurs sont positionnés sur des activités historiques pour lesquelles les organisations et les relations commerciales sont stabilisées. Les échanges sont basés sur une confiance mutuelle établie de longue date avec les clients et ne fait pas craindre la

⁴⁵ Article 116-2 du CASF : « L'action sociale et médico-sociale est conduite dans le respect de l'égalité de dignité de tous les êtres humains avec l'objectif de répondre de façon adaptée aux besoins de chacun d'entre eux ».

⁴⁶ Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires.

⁴⁷ « Le service de l'emploi pénitentiaire propose aux personnes détenues qu'il prend en charge, des activités d'insertion, de formation professionnelle et de travail, en vue de leur insertion, de la préparation à leur sortie et de la lutte contre la récidive ». <http://www.sep.justice.gouv.fr>

concurrence potentielle d'un nouvel acteur sur ces marchés. Pour les activités d'entretien d'espaces verts et de nettoyage de locaux, les chantiers sont remis en cause tous les ans par de nouvelles demandes de devis par les clients. L'ESAT est confronté annuellement à la concurrence, sans que l'arrivée d'un nouvel opérateur puisse considérablement modifier les relations commerciales existantes. Ce sont des marchés très larges sur lesquels les acteurs sont nombreux.

Les produits de substitution

Cette dimension des cinq forces de PORTER n'est pas significative sur les marchés sur lesquels l'ESAT est positionné. Les activités de conditionnement pouvant être automatisées, le risque de l'arrivée d'un produit de substitution est mineur. Sur les activités manuelles d'entretien d'espaces verts et de nettoyage de locaux, le risque de l'arrivée d'un produit de substitution à l'homme pour effectuer ces travaux, n'est pas une menace raisonnable.

Les clients

Aujourd'hui il y a quatre clients principaux sur l'activité conditionnement, un seul sur le nettoyage, une quarantaine sur l'entretien d'espaces verts, un seul sur la mise à disposition de personnel sur de la petite métallurgie. Comme évoqué précédemment, pour certains d'entre eux, l'ESAT sait pouvoir s'appuyer sur une relation historique, solide et fiable. Pour les autres, les relations sont fragiles et non pérennes et nécessitent une remise en question perpétuelle des pratiques commerciales et de la qualité des prestations.

Les fournisseurs

Sur l'activité entretien d'espaces verts, l'établissement fait appel à plusieurs fournisseurs de matériels pour faire jouer la concurrence sans que l'approvisionnement ne soit un frein à l'exercice de l'activité. Pour les activités de conditionnement et de prestation extérieure, ce sont les clients qui fournissent les supports de travail et le matériel nécessaire à son exécution.

Sur l'activité de négoce d'articles de papeterie et de produits d'entretien, l'ESAT fait appel à des fournisseurs au sens où l'entend PORTER. Pour l'approvisionnement des deux cents références, il travaille avec une dizaine de fournisseurs. Les critères de choix des fournisseurs sont classiques : positionnement tarifaire, conditions de commande, délais et coût de livraison. Il y a au minimum deux fournisseurs par référence pour

pouvoir faire face à une éventuelle indisponibilité chez l'un d'entre eux. On n'identifie pas de pouvoir des fournisseurs sur ce marché et sur cette activité.

e) Ce que font les autres ESAT

Pour éclairer la lecture du positionnement concurrentiel et stratégique de l'établissement dans son environnement, il faut regarder ce qui se passe dans d'autres ESAT.

Nous nous sommes rapprochés de trois ESAT, deux du territoire et un troisième d'une autre région pour sortir d'éventuels régionalismes⁴⁸.

Le principal critère de sélection de ces établissements a été la proximité dans les activités de travail pour faire des comparaisons crédibles : conditionnement, entretien d'espaces verts et prestations extérieures.

Ce qui les différencie principalement des Cigales au regard de la problématique est de deux types. D'une part la définition d'une responsabilité nominative de la dimension commerciale et la prédominance de celle-ci. D'autre part la dimension professionnelle qui s'appuie sur des encadrants qui ont une expertise métier autre que celle de l'accompagnement médico-social. Ces ESAT ont clairement fait le choix de se positionner comme des entreprises de production et mis en place un recrutement et une organisation en conséquence.

Forts de leurs expertises techniques, ils ont une facilité à définir une offre de service précise et peuvent s'appuyer sur des compétences commerciales clairement identifiées pour assurer la commercialisation de leurs offres.

Ces illustrations des relations de l'ESAT avec son environnement, montrent que les relations sont mobiles, fluctuantes dans le temps. Elles demandent à être suivies et pilotées pour se maintenir à un haut niveau de satisfaction de part et d'autre, au risque de péricliter.

⁴⁸ Pour cette étude comparative, les Directions et Directions Adjointes des ESAT les Ateliers du Merle à Salon-de-Provence, les Ateliers du Luberon à Cavaillon et de l'Atelier dans les Yvelines ont été rencontrées à plusieurs reprises pour des moments de visites et de partages sur les bonnes pratiques mutuelles.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

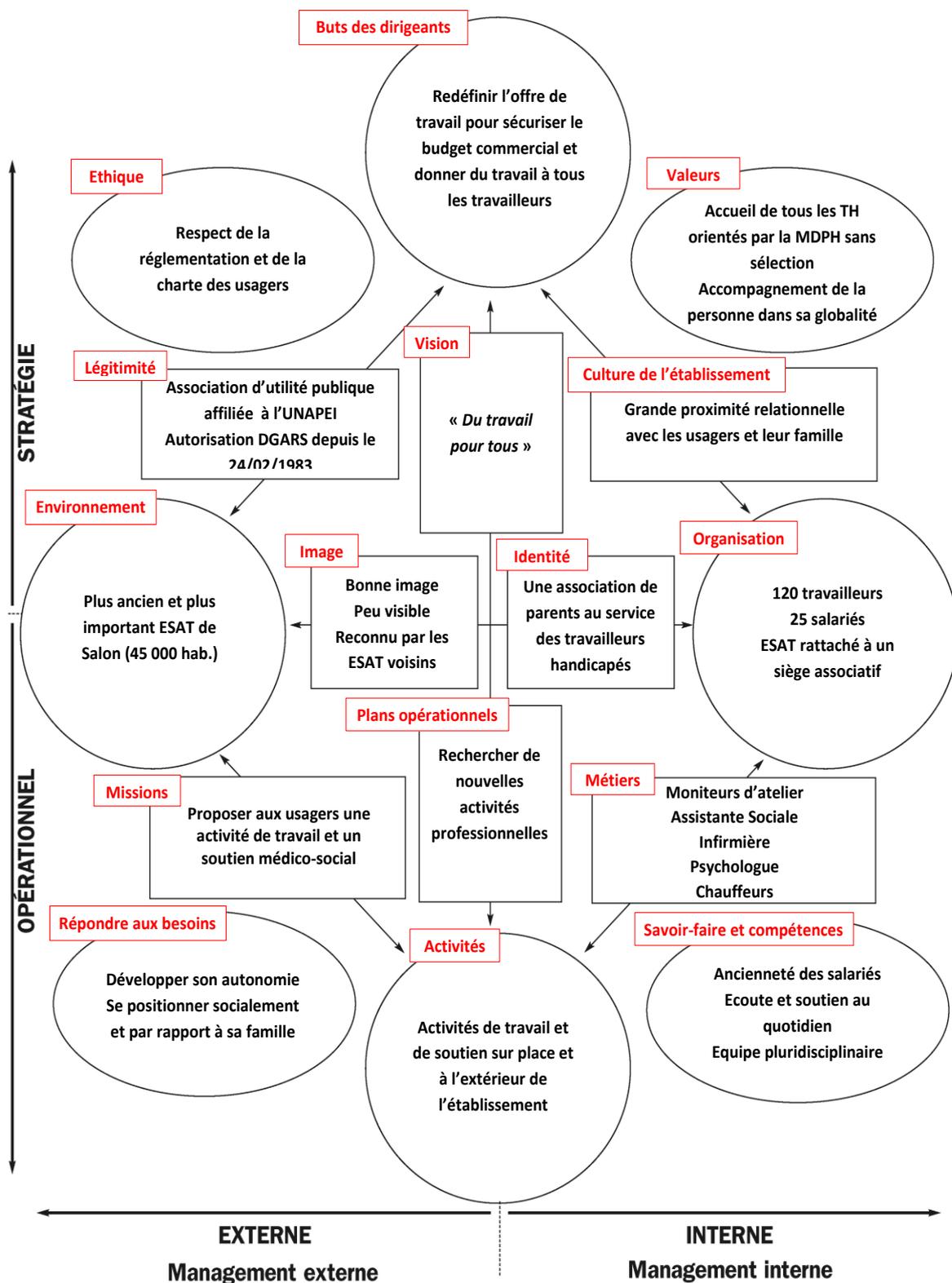
Cette première partie relative à l'ESAT Les Cigales et au contexte dans lequel il se situe, permet d'appréhender sa situation institutionnelle, ses activités, son organisation et sa place dans son environnement. Il convient maintenant pour conclure, d'en faire une analyse stratégique et de définir les orientations à prendre pour répondre à la problématique.

Toutes démarches d'analyse stratégique appellent l'utilisation d'outils méthodologiques. Nous utilisons ici le modèle de Michel MARCHESNAY⁴⁹, appelé le diamant de MARCHESNAY⁵⁰, pour avoir une représentation visuelle globale de l'ESAT. C'est une grille de diagnostic stratégique servant de point de départ à une réflexion préalable à la prise de décision. Elle permet de faire une représentation de la partie interne d'une organisation : la partie droite et de la partie externe : la partie gauche.

Voici la représentation de l'ESAT Les Cigales selon le modèle de MARCHESNAY :

⁴⁹ Michel MARCHESNAY est Professeur émérite d'économie, stratégie et entrepreneuriat à l'Université de Montpellier.

⁵⁰ MARCHESNAY M., 1993, *Management stratégique*, Editions Eyrolles, Paris.



Tableau/schéma N°8 : Le diamant de MARCHESNAY. Source : auteur.

Pour finaliser la lecture du positionnement de l'ESAT, utilisons maintenant la matrice SWOT, acronyme anglophone de *Strengths, Weaknesses, Opportunities* et *Threats*⁵¹. Le SWOT est un outil d'analyse stratégique des organisations. Il permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les opportunités et les menaces potentielles issues de son environnement⁵².

	ATOUS	FREINS
INTERNES	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une polyvalence d'activités sédentaires et d'activités délocalisées chez le client *** - Surface agricole non exploitée *** - Partenariats solides avec certains clients ** - Ancienneté de la structure et implantation locale * 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de démarche commerciale *** - Démarche d'amélioration continue insuffisante *** - Manque d'activité de travail support d'accompagnement ** - Concentration du CA sur une activité unique de négoce ** - Masse salariale élevée prise sur le commercial ** - Evaluation empirique des compétences ** - Absence de communication externe *
EXTERNES	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structuration en cours du siège (RH et contrôle de gestion) *** - Fonctionnement en CPOM à partir du 1er janvier 2019 : plus d'autonomie ** - Peu de concurrence locale comparable sur les activités de conditionnement * 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertes de prestations *** - Fatigabilité grandissante des travailleurs **

Les items à 3 *** ont plus de poids que les items à 1 *.

Tableau/schéma N°9 : La matrice SWOT de l'ESAT. Source : auteur.

⁵¹ Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

⁵² Les forces sont les points positifs internes à l'organisation qui lui procurent un avantage durable. Les faiblesses sont les points négatifs internes à l'organisation avec une marge d'amélioration substantielle. Les opportunités sont les facteurs extérieurs et les situations dont l'organisation peut tirer parti. Enfin les menaces regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet.

Maintenant que le SWOT est complété, il convient de mettre en place une stratégie : d'une part insister sur les atouts et profiter des opportunités et d'autre part surmonter les freins pour prévenir les menaces. En croisant deux à deux les items du SWOT on obtient :

- Forces x Opportunités = CHANCE
- Faiblesses x Opportunités = DEFI
- Forces x Menaces = CONFLIT
- Faiblesses x Menaces = DANGER

Ainsi en se basant sur les items ayant le plus de poids dans le SWOT (3 *** et 2 **), on obtient la matrice Chance, Défi, Conflit, Danger (CDCD) suivante :

		FORCES	FAIBLESSES
		1- Une polyvalence activités sédentaires et activités délocalisées chez le client *** 2- Surface agricole non exploitée *** 3- Partenariats solides avec certains clients **	1- Absence de démarche commerciale *** 2- Démarche d'amélioration continue insuffisante *** 3- Manque d'activités de travail support d'accompagnement **
OPPORTUNITES	1- Structuration en cours du siège (RH et contrôle de gestion) *** 2- Fonctionnement en CPOM à partir du 1er janvier 2019 : plus d'autonomie **	Forces x Opportunités = CHANCE 1- Une professionnalisation de l'organisation en marche 2- Une activité en propre à consolider et à pérenniser	Faiblesses x Opportunités = DEFI 1- Construire une démarche commerciale et de communication externe 2- Renforcer les partenariats actuels et créer de nouvelles activités
	MENACES	1- Pertes de prestations *** 2- Fatigabilité grandissante des travailleurs **	Forces x Menaces = CONFLIT 1- Peu de travailleurs disponibles pour l'activité à consolider

Tableau/schéma N°10 : La matrice CDCD. Source : auteur.

Les trois outils utilisés ci-dessus synthétisent l'image de l'ESAT dans son environnement. Ils permettent de conclure cette première partie en soulignant que l'ESAT est en difficulté suite à un manque d'activités professionnelles support d'accompagnement des travailleurs et un manque d'activités professionnelles rémunératrices, pour assurer durablement l'équilibre du budget commercial. Nous confirmons ainsi la problématique initiale⁵³ et la complétons de la façon suivante : **comment relancer l'activité de travail de l'ESAT pour maintenir un équilibre économique et assurer une activité de travail adaptée à l'ensemble des travailleurs ?**

Au regard du fait saillant point de départ du mémoire : la baisse régulière du résultat d'exploitation de l'ESAT depuis 2015 et une projection pour 2018 juste à l'équilibre et de la problématique confirmée, l'orientation stratégique développée dans la seconde partie est **la mise en œuvre d'une politique de développement commercial.**

⁵³ En introduction la problématique était : comment relancer l'activité de travail de l'ESAT pour maintenir un équilibre économique ?

II. Seconde partie : Le repositionnement de l'activité professionnelle

INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE

L'ESAT Les Cigales propose un projet global, professionnel et socio-éducatif, de soutien et d'aide par le travail. La Direction de l'établissement doit veiller à la bonne coordination des missions relevant de l'activité économique d'une part et de l'accompagnement extra professionnel d'autre part. Dans la première partie nous avons distingué l'accompagnement par les activités de travail de l'accompagnement par les activités de soutien socio-éducatif pour mettre en évidence les différentes activités proposées⁵⁴. Si on peut distinguer les activités de travail des activités de soutien, l'accompagnement en ESAT est global et l'accompagnement par le travail n'est pas clairement distinguable de l'accompagnement socio-éducatif. L'un ne va pas sans l'autre. Ils sont liés, interdépendants et ne font qu'un.

Le point de départ de l'activité d'un ESAT est l'activité économique proposée aux travailleurs. Il faut du travail comme support au soutien professionnel et socio-éducatif. S'il n'y a pas de travail, il n'y a pas de soutien possible. Dans les ESAT, le projet économique est le socle, le point de départ au service du projet médico-social. Si on cherche trop à faire du soutien médico-social avec en tête la seule ambition de l'évolution des travailleurs, le risque de dépenser énormément d'énergie pour de très faibles résultats. Alors que se concentrer sur la mise en place, la pérennisation et le développement d'activités économiques rentables et répondant aux besoins et capacités des travailleurs, permet d'une part de consolider la rentabilité globale de l'ESAT et d'autre part de servir de support de soutien aux travailleurs. Donc le projet économique d'abord, en support du projet de vie des travailleurs.

L'objet de cette seconde partie est de définir le plan d'actions opérationnelles à mettre en œuvre pour répondre à l'orientation stratégique choisie : la mise en œuvre d'une politique de développement commercial. Dans un premier temps nous traitons des valeurs communes à partager pour mobiliser l'ensemble du personnel autour de cette ambition. Dans un second temps nous abordons les déterminants de la mise en œuvre d'une démarche commerciale.

⁵⁴ Pour les travailleurs de l'ESAT Les Cigales, l'accompagnement par le travail représente 31h30 par semaine et l'accompagnement socio-éducatif représente 1h30 par semaine. Ce qui fait respectivement 95% et 5% du temps de présence.

A. Des valeurs communes

La mise en place d'une stratégie de communication et de commercialisation de l'offre de service, va impliquer pour l'équipe de direction, de communiquer des informations dans ce sens, à des salariés qui n'en n'ont pas forcément l'habitude et de leur faire adopter de nouveaux comportements adaptés à cette ambition. Eventuellement certains ont choisi de travailler dans le secteur médico-social précisément pour ne pas être dans le commerce, dans le financier ; pour ne pas être acteur d'un système qu'ils trouvent non approprié aux populations vulnérables.

La recherche de nouveaux marchés pour l'ESAT vise deux objectifs complémentaires et indissociables : proposer de nouveaux supports d'accompagnement aux travailleurs et retrouver une croissance du résultat d'exploitation après trois années de baisse. C'est une culture du résultat et du chiffre qu'il faut insuffler à l'ESAT Les Cigales.

Cette dynamique de mobilisation de tous derrière un projet commercial dans un premier temps et un projet économique dans un deuxième temps⁵⁵, va nécessiter une remise en question des pratiques, de l'organisation et éventuellement du projet d'établissement. La mise en place de cette démarche de progrès, doit s'accompagner préalablement d'une mobilisation de tous pour éviter les freins à l'évolution. On voit ci-après ce qui est du registre de la Direction et ensuite, ce qui est du registre de l'engagement individuel.

1. Le rôle de la Direction

a) La bienveillance pour tous

Le secteur médico-social s'est construit depuis un demi-siècle sur l'idée de venir en aide et d'assurer une protection aux populations fragiles et vulnérables (enfants, personnes handicapées et personnes âgées). Toute l'attention des bénévoles militants et des professionnels est portée aux usagers pour les protéger des agressions d'une société qui a du mal à les prendre pleinement en compte.

⁵⁵ On distingue deux temps car l'urgence est de retrouver courant 2018 et le plus tôt possible, de nouveaux marchés sur des activités que l'ESAT pratique déjà et pour lesquelles il peut afficher une certaine maîtrise. Dans un deuxième temps, il doit construire avec l'ensemble des salariés et des travailleurs, un projet économique qui soit support d'accompagnement adapté à tous, dans lequel chacun pourra s'identifier et qui apportera un confort financier perdu.

L'attention et l'énergie consacrée aux usagers sont quotidiennes pour l'ensemble des professionnels des ESMS. L'ESAT Les Cigales est à cette image : un établissement où l'ensemble des professionnels et intervenants extérieurs sont attentionnés et bienveillants à l'égard des travailleurs accueillis⁵⁶.

Si le secteur médico-social parle largement de bienveillance à l'égard des usagers, sans que personne ne remette en question leurs droits du fait de leur vulnérabilité, il parle peu de bienveillance à l'égard des salariés. La bienveillance au travail fait l'objet d'une importante littérature et associée à la qualité de vie au travail, elle rentre dans le cadre de l'accompagnement des ESAT.

Comme pour la bientraitance, la bienveillance vis-à-vis des usagers passe de façon nécessaire (et non suffisante) par la bienveillance des Directions vis-à-vis des salariés. Un salarié aura plus de dispositions à être bienveillant si on l'est à son égard.

Voici cinq pistes pour favoriser la bienveillance au travail⁵⁷ :

L'incarner au quotidien

La bienveillance, comme la bientraitance ou la confiance, ne se décrète pas. Elle doit être visible et audible au quotidien. C'est par ses actes et ses paroles que le manager est bienveillant. Un sourire peut être suffisant pour l'incarner⁵⁸. Il est préconisé au directeur/manager d'être plus présent dans les ateliers.

Donner du sens au travail

Le travail est un élément qui donne du sens à la vie. Et le sens que l'on donne au travail est primordial. L'une des souffrances au travail consiste à exécuter un travail en ayant perdu le sens de ce que l'on fait⁵⁹. Le directeur/manager doit investir du temps à expliquer pour donner du sens et ainsi faire adhérer et mobiliser son équipe.

Oser la gratitude

Le besoin de reconnaissance est un besoin humain que l'entreprise doit contribuer à satisfaire. Elle doit s'exprimer de haut en bas comme il est légitime de l'attendre, mais

⁵⁶ Le rapport d'évaluation externe précise : « *Les professionnels sont dans une culture bien traitante et sont prêts à signaler tout fait de nature maltraitant* ».

⁵⁷ GRASSIN M. dans l'étude *Qualité de vie au travail : Et la bienveillance ?* Publiée par Deloitte en juin 2017.

⁵⁸ Comme le dit Mère Teresa : « *Nous ne saurons jamais tout le bien qu'un simple sourire peut être capable de faire* ».

⁵⁹ Après le *burn-out* symbolisant l'épuisement au travail et le *bore-out* signifiant l'ennui au travail, voici le *brown-out* qui représente la perte de sens de son travail vécu par un salarié qui ne comprend pas la valeur de ses tâches et a le sentiment d'être inutile.

aussi de bas en haut et entre collègues. Le directeur/manager ne doit pas perdre une occasion de féliciter.

Favoriser l'entraide

Montrer sa disponibilité à ses collègues et les encourager, favorise la mobilisation collective et contribue à diminuer leur niveau de stress.

Non au mépris, oui à la considération !

« *Les gens ont soif de considération plus que de mérite* » écrit Hervé BAZIN⁶⁰. Certains comportements simples à mettre en œuvre peuvent traduire cette considération : prendre des nouvelles, s'intéresser aux personnes, mettre en avant les bons résultats ou simplement regarder droit dans les yeux.

Le projet à mener semble pouvoir être plus efficace s'il est animé de bienveillance. Le management bienveillant est une clef de réussite à long terme pour le bien être des salariés et pour la performance de l'établissement.

b) « L'humain d'abord »

Nous empruntons à Jean-Louis DESHAIES le titre de son livre⁶¹ pour nommer ce chapitre. La première richesse d'une organisation humaine, ce sont les femmes et les hommes qui la composent. Car ce sont eux qui la font vivre au quotidien. Comme vu précédemment, l'attention des encadrants doit être prioritairement portée aux salariés qui sont au cœur du processus de production. Porter son attention cela signifie être bienveillant. Mais est-ce suffisant ?

Le pilotage des organisations se base sur cinq dimensions : organisationnelle, managériale, financière, juridique et technique. Dans un fonctionnement systémique, ces cinq dimensions interagissent entre elles avec une alternance de niveau de priorité en fonction du contexte. Mais comme Jean-Louis DESHAIES, nous pensons que : « *la priorité accordée à l'humain doit être posée comme postulat de départ et se répercuter au quotidien dans le fonctionnement naturel de toute organisation* ». Car si l'humain n'est pas mis au centre en privilégiant un management de qualité, les quatre autres dimensions ne tiennent pas sur le long terme.

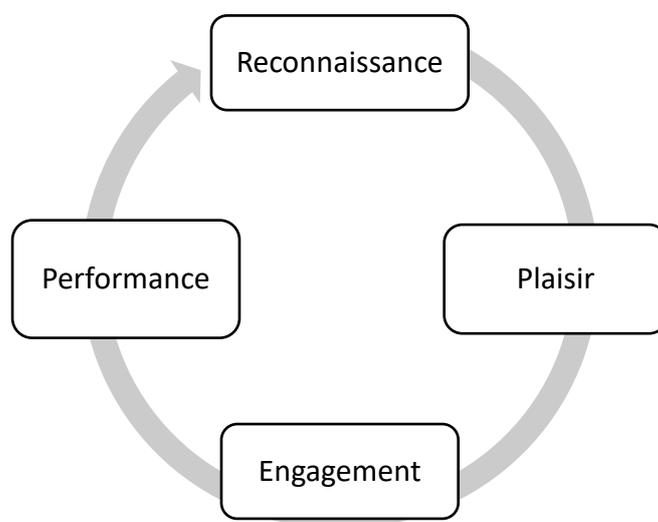
Les salariés de l'ESAT sont riches de compétences inconnues ou inexploitées. Ils doivent se sentir en confiance, considérés et valorisés pour les exprimer pleinement.

⁶⁰ BAZIN H. 1954, *L'huile sur le feu*, éd. Le livre de poche.

⁶¹ DESHAIES J-L, 2017, *L'humain d'abord*, éd. Presses de l'EHESP.

Un surplus d'empathie et de reconnaissance à leur égard ne coûte rien à celui qui l'affiche et peut apporter un supplément d'âme à l'équipe. Le rôle du manager n'est plus seulement de contrôler mais de révéler les talents de son équipe. « *Le plaisir et l'enthousiasme ont des effets directs sur le bien-être des personnes dont les professionnels s'occupent. S'ils sont démotivés, épuisés...les usagers en subiront les conséquences en bout de chaîne* »⁶².

La tâche de la Direction est de créer un environnement de travail propice à la mobilisation des salariés et de leur apporter toute la reconnaissance et la considération qu'ils méritent. On pense souvent que la reconnaissance ne porte que sur le résultat final. Il faut aussi reconnaître la personne en tant que telle en s'intéressant à ce qu'elle est et reconnaître ses compétences en les dissociant du travail accompli. Le manager doit mettre en avant ses efforts surtout les moins visibles et tous les résultats obtenus (quantitatif, qualitatif, comportemental). Lorsqu'elle est sincère, la reconnaissance professionnelle est source de plaisir au travail et favorise un engagement nécessaire à la performance également source de plaisir. C'est la boucle vertueuse du management par la reconnaissance.



Tableau/schéma N°11 : La boucle du management par la reconnaissance. Source : auteur.

A l'inverse, le manque de reconnaissance des salariés par la hiérarchie peut entraîner de la démobilisation et de l'absentéisme. La place du management et du manager est

⁶² Ibid.

primordiale dans le pilotage des organisations. Mettre l'humain au cœur de l'ensemble des processus, favorise la mise en action individuelle au service du projet collectif.

c) Aller vers plus d'autonomie

La volonté de privilégier l'autonomie des travailleurs de l'ESAT les Cigales est omniprésente dans le projet d'établissement. Il y fait référence à plusieurs reprises dont voici deux exemples : « *L'Association fixe comme objectif que les établissements développent autant que possible l'autonomie des usagers et leur pleine citoyenneté* » et « *L'ESAT LES CIGALES accueille à ce jour 120 personnes déficientes intellectuelles et leur offre des conditions de travail adaptées, des activités favorisant leur intégration, leur autonomie et le développement ou le maintien de leurs compétences, en veillant à leur bien-être* ».

La question de l'autonomie des travailleurs est à traiter dans le cadre d'une réflexion sur la disponibilité des travailleurs dans le rayon géographique d'intervention. Aujourd'hui, toutes les missions à l'extérieur de l'établissement se font au départ de l'ESAT et sont accompagnées par un moniteur d'atelier. Ce mode de fonctionnement permet aux travailleurs non véhiculés, d'accéder au milieu ordinaire de travail et à tous les sites non accessibles par les transports en commun.

Une contrainte de cette organisation est le temps de transport aller/retour chez le client au départ de l'ESAT qui limite les temps d'intervention. Ainsi le temps de travail sur le site du client est contraint entre 9h et 16h30 (11h30 le vendredi) et n'est pas le reflet d'une grande souplesse. Une autre contrainte est la mobilisation d'un moniteur, ce qui implique de ne se déplacer que pour des missions engageant une équipe de travailleurs, ou du moins, autant de travailleurs que le permet la capacité du véhicule utilisé. C'est par exemple pour cette raison, que l'ESAT refuse les chantiers d'entretien d'espaces verts ne nécessitant l'intervention que d'un travailleur.

Enfin, plus éloigné de la problématique mais qui mérite d'être soulevée, est le paradoxe entre la volonté affichée dans le projet d'établissement de favoriser l'autonomie des travailleurs, tout en transportant les conducteurs autonomes. Une huitaine de travailleurs est titulaire du permis de conduire et conduit régulièrement. Ces travailleurs seraient légitimes à conduire dans le cadre de leur activité pour faire une livraison ou se rendre chez un client dans les cas où la présence d'un moniteur n'est pas justifiée. Ce point a été soulevé en 2015 au moment de la rédaction du projet d'établissement et y est intégré : « *La question de l'autonomie de certains travailleurs, qui auraient la*

capacité d'effectuer seuls des livraisons, comme c'est le cas dans d'autres ESAT, se pose depuis peu, et devra faire l'objet d'une réflexion en y associant toutes les parties concernées ». A l'heure actuelle la question est en suspens et n'a pas été clairement posée à la nouvelle gouvernance associative et au nouveau Directeur Général.

Pour être exhaustif sur le sujet de l'autonomie des travailleurs, il faut aborder le sujet des repas systématiquement pris à l'ESAT (exception faite de ceux qui sont en stage ou sur des chantiers à l'extérieur). Les intérêts d'une telle disposition sont réels : assurer à chaque travailleur un repas complet et équilibré par jour - lutter contre le gaspillage financier en proposant un repas à un coût maîtrisé - contribuer à la vie en collectivité – limiter les retards et l'absentéisme l'après-midi – avoir un traitement homogène pour tous, en évitant de choisir un critère pour définir une autorisation de sortie sachant que certains ne pourraient pas en bénéficier (absence d'autonomie dans la gestion d'un budget, d'un repas) – ne pas créer de frustration entre les travailleurs autorisés à sortir et les autres.

Mais à l'inverse, cette disposition du règlement de fonctionnement, crée de la frustration chez les travailleurs autonomes dans la préparation de leurs repas ou véhiculés et ne contribue pas à leur autonomie.

Ce point est par ailleurs dénoncé par l'évaluateur externe : « *Le repas de midi doit être systématiquement pris à l'ESAT ce qui est paradoxal au regard d'un des objectifs de l'établissement qui est de favoriser l'autonomie dans les actes de la vie quotidienne* ». Pour avoir une lecture complète du sujet, il faut s'interroger sur les ressources de l'EA qui prépare les repas, car aujourd'hui les travailleurs de l'ESAT forment une clientèle captive pour ce fournisseur.

Comme le sujet de la conduite dans le cadre des activités de travail, celui des repas pris obligatoirement à l'ESAT doit être questionné pour être en accord avec le projet d'établissement et pour donner de la souplesse et de la flexibilité à l'organisation.

d) Les actions à effets immédiats

Les trois chapitres précédents sur la bienveillance, la place de l'humain et l'autonomie des travailleurs, portent sur des éléments de fond pouvant contribuer à plus ou moins long terme aux succès à venir de l'ESAT. Avant de poursuivre sur le déroulement du plan d'actions collectif, regardons ce qui peut être fait à court terme par l'équipe de Direction pour améliorer la situation économique de l'établissement.

Délais de paiement

Comme vu dans la présentation de l'ESAT, afin d'améliorer la trésorerie, le service comptabilité est passé depuis début 2018 d'un paiement à trente jours, à un paiement à quarante-cinq jours. Aujourd'hui il doit évaluer l'effet de cet allongement puis en fonction des résultats obtenus, envisager de passer à un paiement à soixante jours.

Clefs de répartition entre les budgets

Certains postes de dépenses sont répartis entre les deux budgets, social et commercial. C'est le cas de l'eau, du gaz, de l'électricité etc. Le budget social étant régulièrement excédentaire, il en découle une opportunité d'interroger les clefs de répartition pour optimiser le pilotage budgétaire.

Procédures impayés

L'activité de négoce est la seule qui présente des impayés. Une refonte de la procédure de relance, de passage en recouvrement et de blocage des commandes pour les clients mauvais payeurs doit être envisagée avec le service comptabilité du siège. Cela permettra de réduire le taux d'impayés, de mettre fin aux traitements des commandes des mauvais payeurs et d'arrêter de relancer des clients qui ont régularisé leur situation.

Transfert de rémunération

L'ESAT présente une situation originale en ce qui concerne les charges de personnels. Un poste de moniteur d'atelier est non pourvu ce qui entraîne un excédent sur le groupe II du budget social et trois personnes dont deux moniteurs sont rémunérées sur le budget commercial. Même si aujourd'hui le financeur ne reprend pas l'excédent du budget social, ce dernier n'a pas finalité à être excédentaire. Il y a une logique à transférer la rémunération d'un moniteur du budget commercial vers le budget social. Dans le même registre, un prochain départ d'un salarié, par exemple à la retraite, sera l'occasion de faire un glissement du second salaire de moniteur du budget commercial vers le budget social. Et ainsi de suite jusqu'au troisième poste actuellement financé par le commercial. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au niveau du siège permettra d'affiner ce type d'arbitrage.

Les quelques éléments ci-dessus peuvent être mis en œuvre rapidement et avoir un effet tangible sur les résultats financiers.

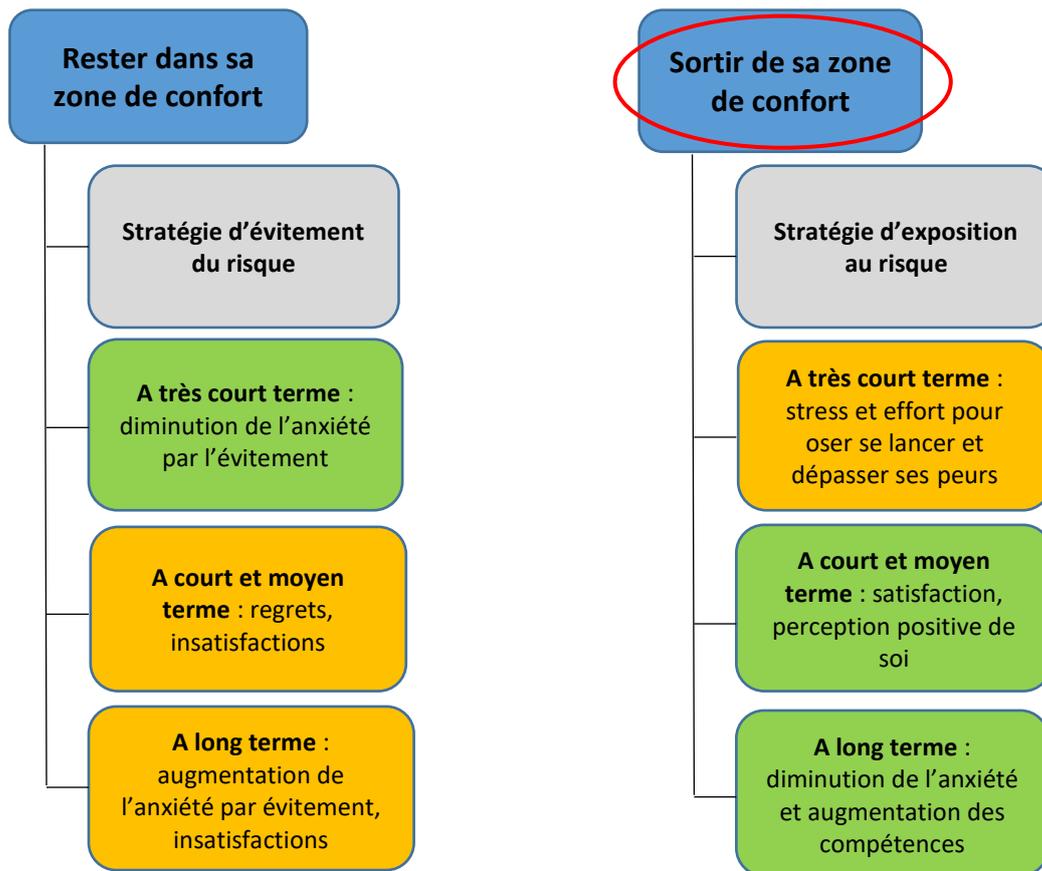
Dans cette rubrique, nous avons traité des leviers à actionner au niveau de la Direction de l'ESAT, pour mobiliser l'équipe de professionnels avant la mise en œuvre d'une importante démarche de progrès. Le temps où le manager décidait seul dans son bureau et faisait appliquer à ses subordonnés des décisions prises unilatéralement est révolu. Son rôle est de créer les conditions de succès qui ne peuvent être que collectifs. Pour cela il doit pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs responsabilisés et capables. Intéressons-nous maintenant à la part de l'engagement individuel dans les succès à venir.

2. La responsabilité individuelle

a) Sortir de sa zone de confort

Sans tout révolutionner, la remise en question positive des activités de travail et de l'organisation, va nécessiter à l'ESAT et aux salariés de sortir de la zone de confort de façon individuelle et collective. Sortir de sa zone de confort n'est jamais chose aisée car comme son nom l'indique, la zone est confortable. Mais elle est fragile car non pérenne. A moyen et long terme, dans un monde en mutation, ce qui est un temps confortable, fini par s'effriter et devient inconfortable. Sortir de sa zone de confort est une nécessité pour s'en construire une nouvelle et pour s'assurer de passer d'une situation où l'on est bien, à une situation où l'on sera mieux.

Ci-dessous un schéma qui illustre les deux alternatives : rester et sortir de sa zone de confort.



Tableau/schéma N°12 : Sortir de sa zone de confort. Source : www.psychologie-entrepreneuriale.fr

Si à très court terme la sortie de sa zone de confort est déstabilisante et source de stress et d'efforts pour dépasser ses peurs, à court, moyen et long terme ce sont des gains qui sont attendus. L'opportunité d'une sortie de sa zone de confort apporte de la satisfaction et une meilleure perception de soi. Elle permet de monter en compétence, d'offrir des opportunités et à plus long terme de diminuer son stress.

Une autre vision de la zone de confort, pour éviter l'appréhension du changement et des efforts à fournir, est non plus d'en sortir pour progresser, mais d'en repousser régulièrement les limites pour l'agrandir. Tout en restant dans sa zone et en étant continuellement à la limite, on l'agrandit régulièrement en s'affranchissant des efforts contraignants qu'impose une sortie.

L'ensemble de la ligne managériale doit prendre en compte que la démarche de progrès à entreprendre passe par une sortie individuelle de sa propre zone de confort et par une sortie commune d'une zone de confort collective construite sur l'historique de l'établissement. L'accompagnement doit être à la hauteur des résultats attendus et les étapes ne devront pas être brûlées au risque de ne pas mobiliser tout le monde.

b) L'incentive

Comme vu précédemment, l'humain a un besoin de reconnaissance. Et les formes de reconnaissance n'ont de limites que l'imagination des personnes reconnaissantes. Le plan d'action à déployer nécessite des efforts de la part des salariés car il implique de sortir de sa zone de confort. Comment reconnaître les mises en actions personnelles et collectives au service du projet d'entreprise ?

L'*incentive* est un mot anglais signifiant motivation. Il fait référence aux actions visant à motiver et mobiliser les collaborateurs. L'*incentive* sert à motiver les salariés pour augmenter leurs performances dans le travail. Il peut s'agir de prime en nature : récompenses, cadeaux, gratifications, bons d'achats etc. visant à récompenser l'implication et les résultats et à développer le sentiment d'appartenance. Les actions d'*incentive* peuvent être individuelles ou collectives. La mise en place de challenges peut être un moyen de mobiliser les équipes pendant une période donnée.

A l'ESAT les Cigales, les rémunérations sont conventionnelles (CC 66) et dépendent de grilles normées. Pour autant, la Direction, la Direction Générale et l'association gestionnaire, disposent de leviers vus ci-dessus, afin de récompenser de multiples façons et éventuellement financièrement, les actes, efforts, comportements ou résultats exceptionnels. Au niveau comptable, c'est sur le budget commercial que seront financés ces dispositifs.

Est posée ici la question de la valorisation des salariés⁶³ et la seule rémunération conventionnelle ne suffit pas à maintenir un haut niveau d'engagement des professionnels. Dans la situation actuelle de manque d'activité de travail, que dire à un salarié qui amènerait à l'ESAT un marché de cinq cents heures de travail ? Les salariés ont-ils même l'idée qu'ils peuvent proposer un marché à la Direction et que leur démarche sera appréciée et reconnue à sa juste valeur ?

Pour valoriser les résultats obtenus, il faut avant tout les communiquer à l'ensemble des parties prenantes. Aujourd'hui dans le journal interne de l'ESAT, « Le Canard déchainé », on parle essentiellement des travailleurs et de leurs activités. Ce support pourrait être utilisé afin de mettre en évidence tous les résultats et les talents. Si les travailleurs ont toute leur place dans ce support de communication interne, il doit aussi servir à mettre

⁶³ Cette question doit aussi être posée pour les travailleurs dont les efforts et les résultats exceptionnels doivent être reconnus et récompensés.

en avant les salariés. Car rappelons-le, ce sont les salariés qui font avancer l'établissement au service des travailleurs.

Il faut garder à l'esprit que les méthodes de valorisation de la performance changent et l'ESAT doit prendre le virage des nouveaux modes de management et d'organisation.

c) De nouvelles formes d'organisation du travail

Les évolutions du monde du travail et en particulier l'arrivée massive de la digitalisation, nécessitent une adaptation des modes de fonctionnement des entreprises. La stagnation des ressources, les contraintes de la concurrence ainsi que l'évolution rapide de son environnement obligent l'ESAT à adapter son organisation.

Pour faire preuve de plus d'agilité et de rapidité d'exécution, le management collaboratif s'impose partout. Comme vu précédemment, la bienveillance et de nouveaux modes de valorisation des salariés répondent à de nouveaux besoins. Le manager n'est plus un contrôleur mais un aidant au service des membres de l'équipe dont il fait partie. C'est ce qui fait dire à Eric GUILLOTEAU, Directeur de l'ESAT Paris XIII, que le manager « *est un chercheur de talents au même titre que le moniteur d'ESAT est un chercheur de trésors* ».

Nous préconisons de faire évoluer le mode d'organisation et de direction de l'établissement et le faire progressivement passer d'une actuelle autocratie⁶⁴, vers une sociocratie⁶⁵. Nous partageons la vision suivante : « *Le rôle du chef n'est pas de diriger mais de créer les conditions du consensus au sein du groupe puis de mettre en œuvre les décisions prises. Le cœur de la sociocratie est la décision par consentement. Il y a consentement de tous les membres du groupe, lorsque toutes les objections raisonnables ont été levées, lorsque personne n'utilise son droit de veto. En sociocratie, on a le droit ne pas être d'accord, à condition de dire pourquoi et de proposer autre chose.... La sociocratie permet, en faisant confiance à l'humain, de mettre l'intelligence collective au service d'objectifs communs.* »⁶⁶

⁶⁴ L'autocratie (le Directeur de l'ESAT dit avoir parfois un fonctionnement autocrate) est un système politique dans lequel un seul individu détient seul tous les pouvoirs.

⁶⁵ La sociocratie est un mode de gouvernance dans lequel le pouvoir appartient au groupe avec un mode de décision par consentement.

⁶⁶ MOLLARET B., 2017, *Chroniques d'une élection chamboule-tout*, éd. PUBLIBOOK.

Pour aller plus loin encore, on pourra se pencher sur l'holocratie, une « *nouvelle technologie managériale* »⁶⁷. Ou sur le modèle de l'entreprise libérée⁶⁸ qui propose de passer des entreprises « *comment* »⁶⁹, celles qui expliquent à leurs salariés comment faire leur travail, à celles qui expliquent pourquoi faire leur travail.

Le modèle de l'entreprise libérée implique la mise en place de nouvelles méthodes de management qui se basent sur les principes suivants⁷⁰ :

- Partager une vision commune : pour rassembler les salariés autour d'un but commun.
- La communication et la transparence des informations : une communication pour tous et par tous.
- La suppression des niveaux hiérarchiques : "C'est celui qui fait, qui sait".
- La confiance : le management est basé sur l'autonomie et donc la confiance.
- Différencier l'objectif et le résultat : le résultat est la conséquence du travail et l'objectif est la raison par laquelle l'organisation va atteindre son résultat.

L'entreprise qui supprime les niveaux hiérarchiques et qui prône la liberté comme mode de fonctionnement n'est pas une vue de l'esprit : Chronoflex (flexibles hydrauliques), Harley Davidson (moto), W. L. Gore & Associés (polymères), MAIF (assurances), Groupe Poult (biscuiterie) sont autant d'exemples d'entreprises qui ont repensé leur organisation et sont passées avec succès au modèle de l'entreprise libérée. Davantage tourné vers la considération et la bienveillance, mais aussi la prise d'initiative, l'auto-motivation et l'innovation, ce mode d'organisation et de management rend le travail plus agréable, plus intéressant pour les salariés qui sont plus impliqués et heureux de travailler dans leur entreprise.

⁶⁷ CHIQUET B.-M., adapté en bande dessinée par APPERT E., 2013, *Changer de technologie managériale avec l'Holacracy*, Ed. IGI Partners.

L'holocratie est un système de gouvernance des organisations fondé sur l'existence d'entités autonomes reliées à une entité supérieure, la mise en œuvre de l'intelligence collective, l'application des principes de base de la sociocratie sous des formes plus abouties.

⁶⁸ CARNEY M. et GETZ I., 2012, *Liberté & Cie*, éd. Champs essais.

⁶⁹ Expression de Jean-François ZOBRIST, ancien directeur de FAVI, entreprise située à Hallencourt depuis 1957, leader européen dans la fourniture de boîtes de vitesses et une référence internationale de la libéralisation réussie de son entreprise.

⁷⁰ Preuve que le secteur médico-social s'intéresse à ces nouvelles formes de management, en août 2013, Isaac GETZ, professeur à l'ESCP et coauteur de l'ouvrage de référence sur le sujet : *Liberté et Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, était interviewé dans la revue Direction.

<http://www.directions.fr/Gerer/ressources-humaines/2013/7/Partager-sa-vision-et-liberer-ses-equipes-2008235W/>

De ce fait, ce mode d'organisation améliore la rentabilité des entreprises qui l'ont adopté, à travers une culture d'innovation performante et une forte réactivité sur leur marché. Comme l'a constaté Jean-François ZOBRIST, la performance d'une organisation réside dans le bonheur de ses employés qu'il résume par : « *Un employé heureux est un employé qui performe* ».

En complément de ce chapitre sur de nouvelles formes d'organisation du travail propices à favoriser l'autonomie, l'agilité et donc la réussite économique, il convient d'aborder la piste de la pyramide inversée. Toujours pour faire face au besoin de réactivité dans un monde qui bouge de plus en plus vite, le principe des structures pyramidales est remis en cause. Dans les structures pyramidales classiques issues du Fordisme⁷¹, le pouvoir est détenu en haut de la pyramide et les échelons inférieurs ne font que suivre les consignes de l'échelon supérieur. La pyramide inversée propose de mettre en avant les employés, leurs connaissances et leurs savoir-faire. Cette mise en avant repose sur une certaine liberté accordée aux salariés dans la définition des moyens dont ils ont besoins pour atteindre leurs objectifs. Ainsi responsabilisés selon le principe : c'est ceux qui font qui savent, les salariés gagnent en autonomie et en satisfaction au travail. Dans la pyramide inversée, ce ne sont plus les salariés qui sont au service de la Direction, mais la Direction qui est au service des salariés pour les aider à atteindre leurs objectifs. La pyramide inversée n'est pas une inversion des rôles dans l'entreprise, mais un meilleur partage des responsabilités entre tous et une valorisation des compétences de chacun.

Les nouvelles formes d'organisations des entreprises vues ci-dessus, sont de nature à favoriser la mobilisation des personnels et à contribuer à la réussite financière des organisations.

L'objet des chapitres précédents était de présenter des valeurs communes à défendre afin de constituer à l'ESAT un bloc solide, support des actions futures à mener. La Direction de l'établissement a besoin de s'appuyer sur une équipe solide et solidaire et sur des bases partagées par tous, pour construire ensemble une démarche commerciale au service de l'accompagnement des travailleurs.

⁷¹ Le fordisme est un modèle d'organisation des entreprises développé au début du XXe siècle par Henry FORD.

B. Une démarche commerciale

Pour entreprendre une démarche de relance commerciale, il faut préalablement définir les prestations à vendre et leur valeur ajoutée. Cela nécessite un important travail de réflexion sur ce qu'est l'ESAT aujourd'hui et comment il veut être vu pour être attractif. C'est l'objet des deux rubriques suivantes : se repenser et se repositionner.

1. Se repenser

a) Se connaître

Connaître les travailleurs, c'est connaître leurs compétences et ainsi être en mesure de leur proposer des situations de travail qui leur sont adaptées. Aujourd'hui l'ESAT appréhende mal les compétences des travailleurs. C'est une carence de l'établissement. Pour évaluer leurs compétences, les professionnels procèdent par essais/erreurs. C'est en mettant en situation les travailleurs qu'ils observent leurs savoir-faire. On est très souvent agréablement surpris par la mise en évidence d'aptitudes non décelées avant la nouvelle mise en situation de travail. S'il est normal d'avoir parfois de bonnes surprises, la surprise trop régulière est le reflet de la méconnaissance de ce qu'ils sont capables de faire. A contrario, il faut accepter de découvrir de nouvelles aptitudes des travailleurs et ne pas croire que l'on connaît tout d'eux sous prétexte qu'ils sont dans l'établissement depuis de nombreuses années.

Pour avoir une meilleure perception des travailleurs et de leurs compétences, il faut affiner les grilles de mesure. Cela touche le champ de la psychologie clinique du développement (ou psychologie du développement), qui s'intéresse au développement de la personne. La psychologue de l'ESAT peut utiliser des outils pour mesurer les aptitudes des individus face à certaines situations et leurs évolutions dans le temps. Aujourd'hui ses six heures hebdomadaires (0,15 ETP⁷²) ne le lui permettent pas. Elle identifie un besoin « *à minima d'un mi-temps, mais un temps plein serait bien* ».

Sans l'accroissement du nombre d'heures de cette ressource à court terme, les professionnels doivent poursuivre leur exploration empirique des compétences des travailleurs de l'établissement et continuer les mises en situations nouvelles pour chercher les compétences insoupçonnées. Sur ce point, la Direction doit s'appuyer avec

⁷² Equivalent Temps Plein

force sur les moniteurs car ils sont les mieux placés pour connaître les travailleurs et évaluer leurs compétences et leurs capacités d'apprentissage.

Il y a dans les archives de l'ESAT, une grille d'évaluation des compétences des travailleurs (Annexe N°5). Elle peut être une bonne base de départ pour réactualiser le niveau de connaissance des personnes accompagnées. On peut également s'appuyer sur le Référentiel d'aptitudes et des qualités personnelles publié par l'UNIFAF (Annexe N°6).

C'est par la multiplication des mises en situations nouvelles (travail en autonomie, responsabilisation, nouvelle tâche, travail au contact du milieu ordinaire etc.) que l'on analyse le comportement des travailleurs et que l'on peut prendre conscience de ce dont ils sont réellement capables.

Le développement de l'ESAT passera par une meilleure connaissance des compétences des travailleurs et par l'acceptation de tous de voir émerger des pépites insoupçonnées. A plus long terme, une augmentation du temps de travail de la psychologue peut être envisagée pour professionnaliser l'identification des compétences en présence⁷³.

Connaître les travailleurs, c'est aussi connaître leur envie d'activités professionnelles, leur envie d'exercer tel métier ou de faire tel travail, leur envie de travailler en extérieur ou pas, dans le milieu ordinaire ou pas. La sollicitation du foyer d'hébergement et du SAVS qui porte un autre regard sur les travailleurs, de leurs représentants au CVS et de l'ensemble d'entre eux doit être envisagée, via par exemple un CVS exceptionnel élargi et des réunions d'expression exclusivement sur ce thème.

b) Définir l'offre

La proposition de valeur est un élément clé du positionnement marketing des entreprises. L'ESAT Les Cigales devrait s'en inspirer pour se différencier de ses concurrents et faciliter le processus d'achat des prospects. Il s'agit de les éclairer sur ce qui fait la spécificité de l'établissement. Pour que les prospects soient prêts à acheter les services proposés, il faut qu'ils en perçoivent la valeur ajoutée. Avant de se positionner sur un marché, il faut en connaître les acteurs et réfléchir à la stratégie marketing en répondant aux questions : comment se positionner par rapport aux offres existantes ? Quelles spécificités de l'offre mettre en avant pour que les clients perçoivent de la valeur et la choisissent ?

⁷³ Cela permettra également de mieux accompagner les travailleurs en situation de handicap psychique de plus en plus nombreux.

Pour définir la proposition de valeur, il faut avant tout bien connaître l'offre et ses atouts. Au stade actuel du développement marketing et commercial de l'ESAT Les Cigales, l'exercice consiste à définir précisément l'offre commerciale.

Par exemple pour l'activité Espace Vert, l'offre est très généraliste et manque de précision : l'entretien d'espaces verts. Les professionnels n'ont jamais clairement défini ce qu'ils entendaient par l'entretien d'espaces verts. Quelle superficie ? Quel type de végétaux ? Quelle hauteur d'intervention ? Quel périmètre d'intervention ? Pour quelle durée ? Pour combien de travailleurs ? L'entretien des espaces verts est un domaine d'activité qui fait appel à de nombreux métiers : paysagiste, jardinier, élagueur, horticulteur etc. Elle peut être pratiquée dans des contextes très différents : entretiens réguliers, remise à niveau occasionnelle, intervention exceptionnelle.

Aujourd'hui l'offre de service doit être précisée, clairement définie, pour en faciliter sa lisibilité, sa communication et donc sa commercialisation. On a pris ici l'exemple des espaces verts mais il en est de même pour les autres activités. L'activité de conditionnement est particulièrement imprécise et il faut définir les volumes, les poids, les types de contenus et de contenants avec lesquels les professionnels et les travailleurs sont en mesure de travailler.

La définition de l'offre de valeur passe également par la connaissance des raisons pour lesquelles les clients achètent les services de l'ESAT. Pour avoir un retour des clients, il peut être utile de le leur demander par le moyen d'une enquête. Elle permettrait de mieux comprendre comment l'établissement est perçu et pourquoi il est choisi. L'ESAT, n'est pas qu'un apporteur d'unités bénéficiaires permettant de réduire les contributions à l'AGEFIPH. Est-il choisi et gardé pour la qualité de ses prestations, pour sa réactivité, pour ses tarifs ? Ou pour d'autres raisons que seuls ses clients peuvent lui apprendre. Connaître les raisons d'achat des clients est nécessaire pour espérer les fidéliser en répondant à leurs attentes. Cela permet d'identifier les points forts afin de mettre en avant, dans un objectif de différenciation, ceux qui permettent à l'ESAT de se distinguer de ses concurrents.

L'étape suivante consiste à rédiger une offre de service en transformant une liste d'atouts en services à valeur ajoutée pour les clients.

L'offre de service doit :

- être claire pour être facilement compréhensible par tous,
- être spécifique,
- être la plus unique possible.

Elle doit permettre de comprendre facilement :

- ce qui est proposé,
- à qui il est proposé,
- la différence entre l'offre et celle de la concurrence,
- les raisons d'achat.

Une fois l'offre clairement définie, elle doit être intégrée à l'ensemble des supports de communication notamment numériques. Elle sera d'ailleurs le contenu principal du site internet et doit être l'une des premières informations visibles. La page d'accueil doit être la vitrine des activités et propositions de services, pour ne pas prendre le risque de perdre les internautes qui quitteraient le site sans avoir pris le temps de trouver plus loin la réponse à leur besoin.

La définition de l'offre de service est un préalable avant toute démarche de conception des supports de communication et donc de commercialisation.

c) Des activités reconnues par tous

Pour les clients, les travailleurs et leur famille, les ESAT sont mis en concurrence par leurs supports professionnels beaucoup plus que par leur accompagnement médico-social. Les activités de production sont la vitrine de l'ESAT. Elles constituent son image de marque. Ce que veulent les clients et prospects, ce sont des compétences et de la qualité dans le service rendu. Nous ne croyons pas aux relations commerciales durables basées sur l'exonération des contributions à l'AGEFIPH.

Afin de fidéliser les clients actuels et avoir de nouveaux contrats, l'ESAT doit hausser son niveau d'expertise. Cela passe par la mise en place d'une démarche de professionnalisation, de valorisation des compétences et de formation.

La professionnalisation

En se basant sur l'activité de travail (comment elle est pilotée, pour qui on travaille, ce qu'elle rapporte), on développe la fierté du travailleur et son engagement à l'atteinte des résultats de production, de qualité et de délais au bénéfice du client. On propose de fonctionner par activité ou client et non plus par atelier : un travailleur n'est pas dans l'atelier de tel moniteur mais de tel client. Ainsi il va s'identifier à un métier et/ou à un client et plus seulement au moniteur qui l'accompagne.

Dans la représentation que l'on se fait du travail en ESAT, le vocabulaire a son importance. En réponse à la question classique : « Vous faites quoi dans la vie ? », la réponse : « Je travaille dans un ESAT », focalise sur le handicap et ne met pas en avant

les compétences exercées ni le travail effectué. La réponse possible : « Je fais du conditionnement » est plus valorisante pour un travailleur auprès de sa famille et de ses proches. C'est la réponse : « Je travaille chez Airbus » qui est sans doute la plus valorisante aux yeux de tous. En citant le nom du client, le travailleur s'associe à lui et à son activité.

La valorisation des compétences

La valorisation des compétences des travailleurs favorise leur fierté d'appartenance. En étant reconnu pour ses compétences, le travailleur assoit sa place dans la société. Il passe du statut de travailleur d'ESAT (qui n'est pas un métier) à celui de jardinier, de maraicher ou d'agent de conditionnement. Il en est de même pour les moniteurs d'atelier qui sont mieux considérés en tant qu'encadrant d'une équipe de jardiniers, qu'en tant que moniteur de travailleurs handicapés.

La Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE) et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) sont deux dispositifs qui permettent de reconnaître pour l'un et de valider pour l'autre, les acquis issus de l'expérience professionnelle. L'ESAT doit relancer les dispositifs de VAE et Différent et Compétent⁷⁴ initiés mais aujourd'hui en suspens.

La formation

La formation en ESAT peut prendre plusieurs formes. La VAE est un dispositif de reconnaissance des acquis par leur validation officielle. C'est aussi un dispositif de formation professionnelle. Les activités de soutien sont également des outils au service de la montée en compétence professionnelle des travailleurs (cf. article L.344-2-1 du CASF). Un premier axe consiste à proposer des activités de soutien professionnel pendant le temps de travail et des activités de soutien extra-professionnel en dehors du temps de travail. Un second axe est de donner plus de poids aux actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle.

⁷⁴ Le dispositif Différent et Compétent <http://www.differentetcompetent.org> a pour objet la valorisation des personnes accueillies en ESAT par la reconnaissance et le développement de leurs compétences. En s'appuyant sur des référentiels de métier (textes qui décrivent les compétences nécessaires pour exercer tel métier), il délivre une attestation de compétence et de savoir-faire. Exemple : Agent de propreté et d'hygiène, ouvrier en travaux paysagers.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les travailleurs en ESAT bénéficient d'un Compte Personnel de Formation (CPF) et commencent à acquérir des heures de formation (24h par an plafonnées à 150h) pour suivre une formation éligible⁷⁵.

Enfin, l'acquisition d'une nouvelle compétence s'acquiert par la pratique selon l'adage : « *C'est en forgeant que l'on devient forgeron* ». Les moniteurs et encadrants doivent permettre au plus grand nombre de travailleurs d'être régulièrement mis en situations nouvelles, stimulantes et aménagées.

Si la représentation du travailleur autonome et professionnel auprès de parents d'enfant handicapé, dont la principale préoccupation est la sécurisation du parcours de leur enfant, est difficile, la montée en compétence des travailleurs est inéluctable pour justifier le positionnement commercial. La montée en compétence des travailleurs se fera avec la montée en compétence des salariés qui les accompagnent. Ce qui vient d'être décrit au sujet des travailleurs doit être transposé à l'ensemble des salariés.

d) Les devis

La recherche de nouvelles activités de production pour repositionner l'offre d'accompagnement par le travail, doit passer par une réflexion sur les pratiques tarifaires et le chiffrage des devis.

L'élaboration d'un devis est encadrée par la loi et des règles doivent être respectées pour que celui-ci soit valable. Il n'est pas obligatoire pour les activités sur lesquelles l'ESAT est positionné. En pratique, il en fait pour toutes ses activités, car en l'absence de contractualisation, le devis permet de sécuriser la relation avec les clients. Lorsqu'ils ont donné leur accord pour l'exécution de la prestation, ils sont engagés sur le tarif convenu. Le devis est également un outil qui apporte de la crédibilité auprès des clients et surtout des prospects.

L'élaboration d'un nouveau devis pour un client et une prestation connue est aisée. Elle consiste à la reconduction à l'identique du devis de l'année précédente, ou à une réévaluation de celui-ci sur la base de l'inflation ou de nouveaux éléments de nature à modifier la tarification.

L'exercice est plus sensible quand il s'agit de la définition d'un devis pour une nouvelle prestation. Après avoir étudié les besoins du prospect, l'exercice est de chiffrer la réponse à sa demande afin d'établir un montant de la prestation. Le chiffrage doit être

⁷⁵ <http://www.unifaf.fr/page.jsp?currentNodId=48¤tPubId=22685>

établi avec prudence car il engage dès lors qu'il est accepté par le client. S'il est trop faible, il ne permettra pas d'assurer une marge suffisante et il sera difficile par la suite de l'augmenter. S'il est trop élevé, le risque est un refus du prospect et une perte de marché.

Le montant de la prestation doit couvrir les différents coûts (de structure, de production, de transport, de matière première, de rémunération des travailleurs et des salariés qui sont pris en charge par le budget commercial) et assurer une marge commerciale globale équilibrée. Cette notion de marge globale est importante car les taux de marge en ESAT sont différents d'une activité à l'autre. Il est reconnu par exemple que l'activité d'entretien d'espaces verts est plus rémunératrice que l'activité de conditionnement. L'objectif pour l'ESAT est d'avoir un résultat d'exploitation positif sur l'ensemble de ses activités, en acceptant éventuellement qu'un résultat négatif sur une activité soit compensé par le résultat positif d'une autre.

Cet exercice de chiffrage est complexe et nécessite la mise en place d'outils de comptabilité et de gestion de production. Une comptabilité analytique précise et des éléments de contrôle de gestion indisponibles aujourd'hui, sont nécessaires pour avoir la vision la plus fine possible des coûts par activité, par atelier, par équipe. Pour être pertinent et efficace, les activités de production doivent être pilotées en définissant des productivités individuelles, des capacités de production par atelier, des plans de marche à la journée, à la semaine. Il est nécessaire aussi de faire une comparaison avec les pratiques tarifaires des concurrents. Tous ces éléments sont indispensables pour définir des montants de devis fiables, fidèles aux coûts, en adéquation avec le marché et donc susceptibles d'être acceptés par les clients.

En fonction des activités, des demandes des clients et de la gestion de production, il est possible d'établir des devis à l'acte (X€ par boîte remplie), à l'heure (Y€/h), ou à la prestation (Z€ pour le nettoyage de l'ensemble du bâtiment).

Etablir un devis constitue un travail important dans le processus de vente. C'est un travail collégial qui doit être mené conjointement par le Directeur de l'ESAT, par un responsable de production et par le moniteur d'atelier qui sera en charge de l'activité de production. Il serait hasardeux de laisser les opérationnels en dehors de cette étape de la relation commerciale, car ce sont eux qui, au quotidien, piloteront la production de l'atelier et légitimeront les résultats obtenus.

Après ce travail de réflexion collégiale (professionnels, travailleurs, partenaires), sur ce qu'est l'ESAT et ce qu'il veut vendre, les professionnels sont en mesure de se repositionner par rapport au projet d'établissement, par rapport au plan d'action qualité et sur le territoire.

2. Se repositionner

a) Travailler en réseau

« *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » dit un proverbe africain. Il s'applique bien au secteur médico-social car l'accompagnement de l'utilisateur doit le plus souvent se faire sur le long terme. Nous avons vu dans la première partie que l'ESAT s'entoure de nombreux partenaires pour mener à bien cette mission d'accompagnement. Sa situation commerciale actuelle est l'occasion de créer de nouveaux échanges et de développer un travail en réseau avec les acteurs économiques du territoire.

En premier lieu et avant de traiter de nouveaux partenaires, il est préconisé de construire de réelles relations de partenariat avec les clients actuels. D'un statut de prestataire, l'ESAT gagnerait à devenir un partenaire dans une relation gagnant/gagnant.

En second lieu, un rapprochement avec les ESAT voisins doit permettre des échanges de proximité sur des transferts de marchés en cas de sur ou sous-activité, une mutualisation de moyens, une mise à disposition de personnel salariés ou travailleurs. L'attention doit prioritairement être portée sur :

- L'atelier du Merle (spécialisé dans le handicap psychique) situé à quatre kilomètres et positionné comme Les Cigales sur des activités de conditionnement et d'entretien d'espaces verts.
- Les ateliers du Luberon car il existe entre les deux établissements une proximité entre les personnes, une proximité des publics et des activités de travail.
- La Coopsoc pour transformer la relation actuelle sur le modèle association/adhérent, à une relation de partenariat fondée sur un travail en proximité.

D'autre part, il est important d'intégrer les réseaux d'entrepreneurs départementaux et du territoire Salonais pour assurer une veille économique locale :

- La Confédération des Petites et Moyennes Entreprises des Bouches-du-Rhône (CPME 13).

- L'Union Pour les Entreprises des Bouches-du-Rhône (UPE 13).
- L'association des entrepreneurs du Pays Salonais qui regroupe les associations d'entreprises de Salon-de-Provence, de Saint Chamas et de Lançon.
- La fédération des associations de commerces de Salon-de-Provence.
- Le club des entreprises Ouest Provence.

De plus, des contacts doivent être envisagés avec la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Pays d'Arles et la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de PACA qui a une antenne à Salon-de-Provence. Ces structures mettent à dispositions des outils susceptibles d'être utiles aux actions de positionnement commercial.

Enfin, le statut de l'ESAT lui permet de participer tous les ans en octobre au salon des entrepreneurs de Salon-de-Provence.

S'il ne faut pas tout attendre du travail en réseau, la question n'est pas de savoir pourquoi l'ESAT Les Cigales doit travailler en réseau, mais comment il va profiter de la dynamique réseau pour mettre en œuvre une démarche d'amélioration de la performance.

b) Une démarche qualité...

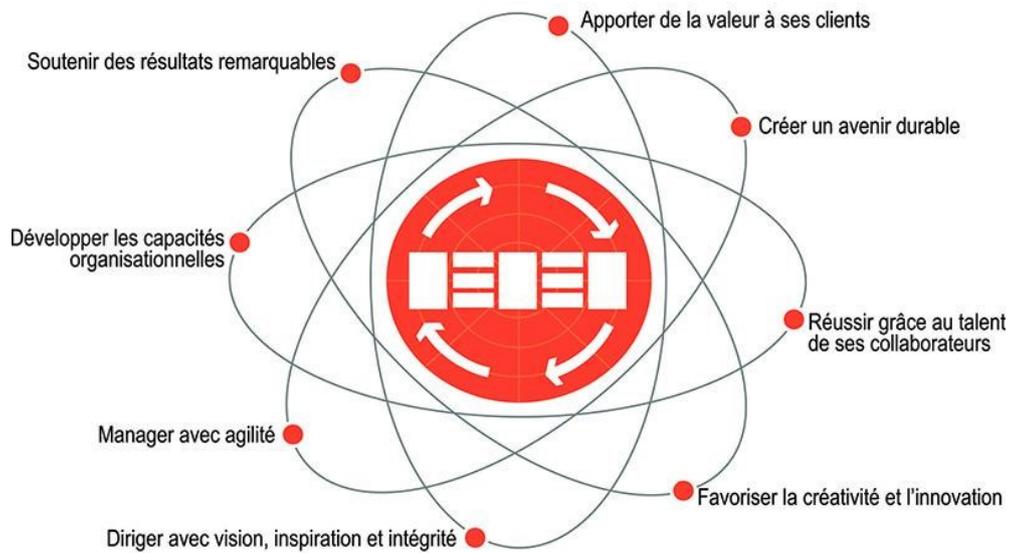
L'ESAT assure des prestations d'accompagnement au bénéfice des travailleurs accueillis. Afin de piloter ces prestations, il doit mettre en place des indicateurs de mesure de leur efficacité. C'est l'intérêt d'une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement.

Le modèle EFQM (*European Foundation for Quality Management*) est un outil de management de la qualité des organisations visant à améliorer leur performance. Il soutient les démarches d'adaptation continue à leur environnement. Le modèle est basé sur neuf critères : cinq critères portent sur les facteurs qu'une organisation doit mettre en œuvre pour déployer sa stratégie⁷⁶ et quatre critères portent sur les résultats qu'une organisation cherche à obtenir⁷⁷.

La recherche de l'amélioration continue de la qualité, aussi appelée excellence opérationnelle, repose sur huit concepts représentés ci-dessous (Cf. Annexe N°7).

⁷⁶ Les 5 facteurs qu'une organisation doit mettre en œuvre pour déployer sa stratégie : Le leadership - La stratégie - Le personnel - Les partenariats et les ressources – Les processus, produits et services.

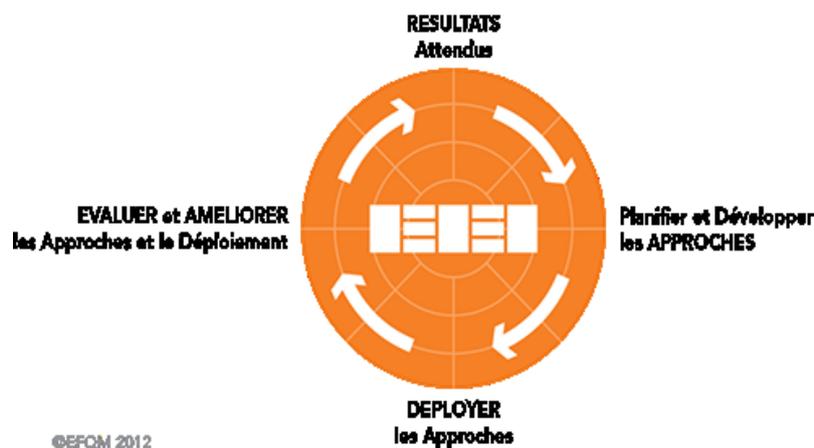
⁷⁷ Les 4 résultats qu'une organisation cherche à obtenir : Les résultats « clients » - Les résultats « personnel » - Les résultats « sociétaux » - Les résultats « d'activité ».



Tableau/schéma N°13 : Les concepts fondamentaux de l'excellence. Source : www.efqm.org

Pour tendre vers une démarche d'amélioration continue de la qualité, il faut associer à la mise en œuvre de ces huit concepts, un pilotage global. La logique RADAR remplit ce rôle. RADAR est un outil de management de la qualité qui permet d'apprécier la performance d'une organisation. Elle est basée sur le principe selon lequel une organisation doit :

- « Définir les résultats qu'elle souhaite atteindre dans le cadre de sa stratégie.
- Planifier et développer un ensemble intégré d'approches pertinentes pour atteindre les résultats attendus maintenant et dans le futur.
- Déployer systématiquement ces approches afin de s'assurer de leur mise en œuvre pleine et entière.
- Evaluer et affiner les approches déployées en surveillant et en analysant en continu les résultats obtenus et le fruit des activités d'apprentissage qui en découlent ». (www.efqm.org)



Tableau/schéma N°14 : La logique RADAR. Source : www.efqm.org

Pendant la période de stage, il n’a pas été possible d’identifier d’actions liées à la politique qualité de l’ESAT. Nous soulignons ici l’existence d’un plan d’action qualité qui ne semble pas être un outil vivant et nous identifions des pistes d’optimisations possibles⁷⁸. Le plan d’action qualité 2016-2020 issu du projet d’établissement, regroupe vingt-trois items couvrant l’ensemble des domaines d’activités de l’établissement (Annexe N°8). Pour chaque item est précisé une date prévisionnelle de réalisation et une personne, ou groupe de personnes, en charge de l’action à mener. Ce plan d’action qualité prévoit également la constitution d’un Comité de Pilotage et de groupes de travail pour suivre l’avancement des réalisations.

Si ce plan d’action a le mérite d’exister, le rapport d’évaluation externe souligne que « *son suivi est un chantier institutionnel resté en suspens* ». Le Comité de Pilotage et les groupes de travail initialement prévu doivent être relancés. Et il est préconisé de compléter le plan d’action, en associant à chaque item :

- Des moyens d’atteinte de l’action attendue,
- Un critère de mesure,
- Une échelle d’évaluation (Ex : )
- Un échéancier.

Pour s’aider, l’établissement peut s’appuyer sur un logiciel de management de la qualité (exemple : UbiQual, Qualitéval) accessible pour quelques dizaines d’euros par mois. Dans un futur proche, il serait intéressant d’intégrer dans le plan d’action, des critères

⁷⁸ L’ANESM a publié en décembre 2016 le guide : *ESSMS : valorisez les résultats de vos évaluations*, un guide à l’attention des responsables d’ESSMS et leur inscription dans une démarche d’amélioration continue de la qualité de l’accompagnement.

de suivi parmi les cinq composantes de la ligne qualité : les composantes technique, organisationnelle, financière, managériale et juridique. Et à plus long terme, d'aller vers la certification pour accroître l'efficacité des actions d'accompagnement des travailleurs.

c) ...au service de la performance

La démarche qualité abordée ci-dessus, vise à piloter la performance de l'ESAT. On mesure la performance de l'établissement au moyen de deux types de performance. D'une part la performance économique qui se mesure par les indicateurs financiers et en particulier le résultat d'exploitation et l'équilibre du budget social. D'autre part la performance médico-sociale qui se mesure par la progression professionnelle et/ou de développement personnel des travailleurs.

Notons qu'en terme de performance à atteindre, l'ESAT a une obligation de résultats sur l'économique et une obligation de moyens sur le médico-social (lois 2002-2 et 2005-102)⁷⁹. Au niveau médico-social, on s'efforce de mettre en place des organisations et des activités adaptées aux besoins et attentes des travailleurs et on fait au mieux pour les accompagner dans leur projet de vie. Les douze articles de la Charte des droits et libertés de la personne accueillie (Annexe N°9) peuvent être des indicateurs de mesure de la qualité de l'accompagnement.

Comme précisé en introduction de cette seconde partie, le projet économique de l'ESAT est au service du projet social. Il en est le point de départ et porte la responsabilité de l'efficacité de l'accompagnement médico-social de l'établissement. Aujourd'hui la fragilité du budget commercial de l'ESAT Les Cigales est le fruit, entre autres raisons, d'un manque d'activité de travail. Et par définition, pour accompagner un usager par le travail, il faut du travail. C'est donc bien une obligation de résultat que l'établissement a sur le commercial et l'économique.

Pour piloter le projet économique, il faut des critères de mesure objectifs. La professionnalisation en cours du siège et la volonté de mettre en place des outils de contrôle de gestion va dans ce sens.

A l'heure actuelle la Direction suit des indicateurs financiers pour les cinq domaines d'activité : négoce, espace vert, entretien, prestations extérieures et conditionnement.

⁷⁹ Les ESMS ont une obligation de moyens sur le médico-social, sauf sur le droit à la protection et le droit à l'intimité et à la dignité pour lesquels ils ont une obligation de résultat.

Avec l'appui du siège, l'ESAT doit passer à une comptabilité analytique par client et la communiquer à l'ensemble des salariés. Comme dit précédemment, les bons résultats doivent être mis en avant.

Sous la responsabilité d'un chef d'atelier qu'il faudra nommer, il faudra mettre en place des outils de modernisation de la production. Des plans de marche, tableaux de bord, *reporting*, échéanciers seront partagés avec les travailleurs et les salariés par affichage dans les espaces communs, en réunion d'atelier et en réunion générale pour donner de la visibilité à tous sur les différentes activités de l'ESAT. L'ensemble des personnels travaillant dans l'établissement, travailleurs et salariés, doivent avoir régulièrement un état d'avancement de la production et ce qu'il reste à faire pour atteindre les objectifs de travail.

Des KPI⁸⁰ doivent être définis pour suivre les activités de production comme le nombre d'heures de travail hebdomadaires et le CA hebdomadaire dont sera tiré le CA horaire. Un pilotage précis des activités de travail par le responsable d'atelier en coordination avec l'équipe de direction est essentiel. Il permet d'assurer l'efficacité des moyens mis en œuvre, d'anticiper au mieux les dérives possibles et de mettre en place des plans de progrès si nécessaire. L'objectif étant de toujours avoir des supports de travail à proposer aux travailleurs car c'est la raison d'être de l'établissement.

d) La nécessité de communiquer

Comme vu dans le diagnostic interne, c'est une politique globale de communication externe qui doit être mise en œuvre pour rendre l'ESAT visible dans son environnement. En réponse au diagnostic interne, nous préconisons la mise en place des axes suivants de communication.

La signalétique et l'accès à l'ESAT

L'ESAT est accessible par deux itinéraires. L'accès ouest ne présente aucune signalétique sur la voie publique indiquant sa présence et le panneau à l'entrée de l'établissement n'est pas visible par ce côté-là. En venant de l'est, un unique panneau 400 mètres avant le bâtiment est insuffisant pour le signaler⁸¹. Une fois dans l'enceinte de l'association, l'itinéraire d'accès à l'accueil de l'ESAT est peu lisible.

⁸⁰ KPI : *Key Performance Indicator* (indicateur clé de performance).

⁸¹ Le rapport de synthèse de l'évaluation interne du 20 décembre 2013 soulignait déjà que : « *La signalétique externe de l'établissement est limitée* ». Elle n'a pas évolué depuis.

Ces différents éléments peuvent être optimisés pour rendre plus visible l'ESAT dans son environnement. Ils permettront par ailleurs de rendre plus accueillant et convivial le premier contact physique avec l'établissement. La redéfinition du plan de circulation dans l'enceinte de l'association et l'augmentation de la taille et du nombre des panneaux rendra l'accès aux différents bâtiments de l'ESAT plus simple et plus sécurisant.

La présence sur le web

A l'heure du tout numérique, la présence sur le web est devenue indispensable. Elle représente un formidable levier de popularité. La notoriété en ligne est devenue indispensable car Internet est un canal incontournable de l'aide à la décision. Il est une source d'information consultée avant de choisir un produit ou un service. Bien souvent, le premier contact avec un établissement médico-social se fait par le bouche à oreille et par internet. Un prospect potentiel ou la famille d'un travailleur handicapé qui recherche un ESAT sur son territoire, va rechercher des informations sur le web. La présence ou l'absence de contenus digitaux, peut inciter au choix d'un établissement plutôt qu'un autre. Mais elle peut aussi dissuader et éventuellement porter atteinte à sa réputation. Par conséquent, il est primordial pour l'ESAT, de prendre en compte l'importance de l'e-réputation. L'établissement doit être présent sur le web et communiquer des informations fiables et complètes pour répondre au mieux aux attentes des travailleurs et de leur famille, pour donner envie aux prospects et pour montrer sa meilleure image aux internautes. Cette présence doit se faire via un site internet professionnel à finalité commerciale (présentation des activités, des réalisations, du catalogue des services, d'un formulaire de demande de devis etc.) et venir en complément de la présentation institutionnelle de l'association gestionnaire déjà existante.

Le contact téléphonique

Après le contact physique sur site et le contact digital sur internet, vient le contact téléphonique. Lui aussi doit être optimisé car le standard téléphonique est un poste stratégique pour l'établissement. Il est le premier agent commercial de l'ESAT. En application de l'adage selon lequel « *On n'a jamais une deuxième chance de faire une première bonne impression* », il est primordial de soigner la joignabilité de l'ESAT et la qualité des contacts téléphoniques. Il en va de l'image et du professionnalisme de l'établissement, auprès des familles et de l'ensemble de ses contacts (clients, demandes de stages, travailleurs, partenaires etc.). Cela est vrai pour le standard à l'accueil de

l'ESAT mais aussi pour l'ensemble des lignes professionnelles des salariés. Tout doit être mis en œuvre pour assurer sur l'ensemble des lignes fixes et mobiles une prise d'appels optimale.

En cas d'absence ou d'injoignabilité d'un professionnel, des transferts doivent être mis en place pour permettre à l'interlocuteur d'avoir un répondant. En cas d'absence des professionnels, les messages d'accueil permettent de personnaliser le message et de donner à l'appelant une solution de contact ultérieur.

L'utilisation du téléphone doit intégrer une stratégie globale de communication avec l'extérieur et faire l'objet d'une attention particulière pour ne plus laisser les téléphones sonner dans le vide. C'est une culture du contact client qui doit être mise en œuvre, en apportant à l'ensemble des interlocuteurs le respect qu'on leur doit en répondant à leurs appels. Il est envisagé de proposer une mission de Service Civique pour réceptionner et traiter les appels entrants à l'accueil de l'ESAT.

Les supports écrits de communication

Si les supports numériques de communication ont pris une grande place, les supports papier restent largement utilisés. Les plaquettes de présentation, *flyers*, prospectus et autres cartes de visite sont des piliers de la communication des organisations. L'ESAT Les Cigales doit créer ses supports de communication modernes et vendeurs pour appuyer sa démarche commerciale.

Les véhicules comme supports de communication

Tous les jours, les véhicules de transport de personnes, le camion de livraison, les camions espaces vert et les voitures circulent sur les routes du territoire. Ils représentent des supports de communication disponibles pour mettre en avant l'identité visuelle et l'offre de service de l'ESAT.

Le nom commercial

Pour l'activité de négoce, la commercialisation se fait sous la marque C.AT. LES CIGALES. L'ensemble des autres activités sont commercialisées en utilisant le nom de l'établissement ESAT Les Cigales (devis, bons de commandes, factures). La non-homogénéité des terminologies utilisées n'est pas un frein à l'activité commerciale. Cependant, les termes CAT et ESAT ne représentent que la forme juridique de l'organisation. L'utilisation de l'acronyme CAT est passéiste et celle de l'acronyme ESAT ne permet pas d'identifier une quelconque activité commerciale. La mise en avant de

ces acronymes, permet aux interlocuteurs qui les connaissent, d'identifier immédiatement l'intérêt qu'ils ont de solliciter l'établissement : se soustraire en partie à l'Obligation d'Emploi de Travailleur Handicapés (OETH) et/ou amoindrir leur contribution à l'AGEFIPH.

Mais une démarche commerciale de vente de produits et services, ne peut se limiter à cet argument pour éveiller l'intérêt des acheteurs potentiels. L'argument de réduction de l'OETH doit venir en ultime argument, car l'acheteur cherche avant tout à acquérir une prestation qui répond à son besoin⁸². L'argumentation doit porter sur le contenu de l'offre, sur la qualité de la prestation, sur les engagements de délais et de souplesse de travail, sur l'expérience client.

On voit de plus en plus disparaître l'acronyme ESAT dans la dénomination des établissements⁸³. C'est une façon de mettre en avant des entreprises prestataires de services et non des établissements médico-sociaux cherchant à se positionner sur le secteur commercial. Le changement de nom commercial de l'ESAT Les Cigales (par exemple Les ateliers des Cigales, Les Cigales, Cigales) est un moyen de plus pour se positionner comme partenaire commercial.

e) Une démarche commerciale

Pour remplir la mission d'accompagnement, il faut à minima être en mesure de proposer des activités de travail adaptées à tous les travailleurs, tous les jours et toute l'année, indépendamment des fluctuations de commandes des clients. Pour cela il est préférable d'être en légère suractivité qu'en sous-activité. Aujourd'hui l'ESAT subit les conséquences d'une carence commerciale sur l'ensemble de ses activités et il est récurrent que les moniteurs ne soient pas en mesure de proposer de support de travail à une partie des travailleurs. Cette carence est comblée temporairement par des activités de loisir quand cela dure quelques heures. Cela devient problématique pour une durée plus longue.

En s'appuyant sur la redéfinition de l'offre et sur les actions de communication vues ci-dessus, il est nécessaire de mettre en place une démarche commerciale très justement préconisée par les évaluations interne et externe et reprise dans le plan d'action qualité.

⁸² Ou alors on tombe dans les travers décrits dans la partie précédente où l'acheteur, sous prétexte de chercher des Unités Bénéficiaires, est prêt à acheter à des prix exorbitants et sans réelle démarche altruiste ou commerciale.

⁸³ Exemples pour des ESAT voisins : Les Ateliers du Luberon – Le Moulin de L'Auro – L'Atelier du Merle – La Roumanière.

L'objectif du plan d'action qualité⁸⁴ mériterait d'être rédigé sous une forme SMART⁸⁵. En complément des points traités dans les chapitres précédents, on précise les actions à mener pour mettre en place une démarche commerciale :

- Redéfinir les fiches de postes pour déterminer qui en a la responsabilité.
- Dégager du temps de travail mobilisable pour la démarche commerciale à ceux qui en auront la responsabilité.
- Former ces personnes⁸⁶.
- Définir un plan prévisionnel d'activité pour que l'activité commerciale soit en phase avec les possibilités de production.
- Cibler les prospects à solliciter.

Deux entreprises du territoire sont identifiées comme premières cibles à démarcher : SudCosmetics (cosmétique) et KSP (agroalimentaire). Elles sont sur des marchés sur lesquels l'ESAT est présent et ont la particularité d'être mises sous les feux de la rampe au printemps 2018, car elles sont visitées par M. Jean-Marc ZULESI, député de circonscription, dans le cadre de ses rendez-vous de l'entreprise.

Soulignons que la recherche de nouveaux clients et de nouveaux marchés pour l'ESAT est aussi l'affaire de tous. Les salariés sont les premiers représentants de l'établissement à l'extérieur et il ne faut pas s'interdire de s'appuyer sur le bouche-à-oreilles et sur la ferveur militante qui a fait le secteur médico-social, pour afficher la crédibilité commerciale.

f) L'inclusion

En complément du chapitre précédent et pour ne pas risquer de faire fausse route, précisons que le but en établissant une démarche commerciale n'est pas de vendre coûte que coûte, mais bien de proposer des activités de travail adaptées à des personnes handicapées, en répondant au mieux à leurs compétences, à leurs attentes et à leurs possibilités d'apprentissage. La volonté de l'ESAT Les Cigales est de proposer aux travailleurs, des activités et des conditions de travail les plus proches possibles de ce que l'on trouve dans le milieu ordinaire.

⁸⁴ « *Objectif : Formaliser une réelle politique commerciale de l'établissement en lien avec l'association. Moyens indicatifs : Créer les outils de communication, Définir l'organisation commerciale (outils, protocoles...), Développer les réseaux locaux* »

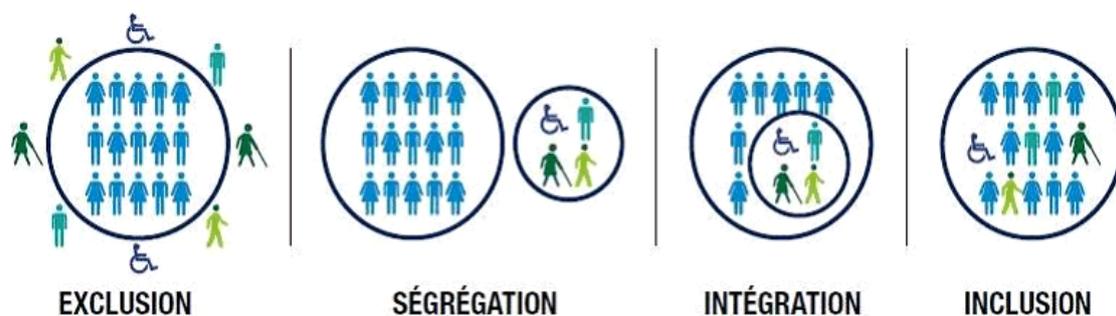
⁸⁵ Tel qu'il est écrit, l'objectif est imprécis. Un objectif est SMART s'il est : Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste et Temporalisé.

⁸⁶ Le marché de la formation professionnelle propose des formations spécifiques pour les personnels d'ESAT. Par exemple la formation sur 3 jours : « Elaborer la stratégie commerciale d'un ESAT ». <http://www.pacei-formation.org/formation/elaborer-la-strategie-commerciale-d-un-esat>

Comme le rappelle l'Unapei, « *toutes les personnes handicapées ambitionnent de vivre dans la société, non plus à la marge* »⁸⁷. Les travailleurs de l'ESAT vivent-ils dans la société ou à la marge ? Pour ceux qui vivent en institution, en foyer d'hébergement, qui prennent deux fois par jour le bus de l'institution et qui sont de 8h30 à 17h dans les locaux de l'ESAT, la question est légitime à être posée. Peut-on considérer comme vivant dans la société celles et ceux qui dorment, mangent, se déplacent et travaillent en institution ? Rien n'est moins sûr.

La recherche de nouvelles activités de travail pour les travailleurs de l'ESAT Les Cigales doit donc aller dans le sens de l'inclusion et du mouvement de désinstitutionnalisation en marche.

En cinquante ans, la société est passée d'une situation où les populations vulnérables étaient exclues, à une inclusion en cours de construction, en passant par les étapes de la ségrégation et de l'intégration.



Tableau/schéma N° 15 : De l'exclusion à l'inclusion. Source : www.senat.fr

Comme l'Unapei, nous pensons que « *la désinstitutionnalisation est une évolution positive d'une société ouverte qui prône le Vivre Ensemble* »⁸⁸. La route est encore longue et l'AGAPEI, principal acteur du handicap sur le territoire, doit contribuer à la mettre en œuvre.

En ce qui concerne les futures activités de travail, la piste à suivre est de privilégier les activités au contact du milieu ordinaire et de favoriser l'individualisation de l'accompagnement.

⁸⁷ Les Essentiels de l'Unapei *La désinstitutionnalisation*. Juin 2015.

⁸⁸ Ibid.

Il doit être pris en compte que le financeur, pour des raisons budgétaires, ira de moins en moins vers du financement d'établissements, mais vers du financement de prestations. C'est la logique actuellement à l'étude de la réforme SERAFINPH⁸⁹, un vaste projet de réforme de la tarification des ESMS.

Dans la dynamique de recherche d'inclusion des travailleurs handicapés, aujourd'hui les ESAT investissent de plus en plus les activités dites hors les murs. M. D. CLEMENT, directeur d'ESAT à l'APEI de Chambéry appuie cette hypothèse : « *C'est l'inclusion et la désinstitutionnalisation dont l'Etat nous parle. On demande à l'entreprise les besoins qu'elle a et on propose un détachement d'un ou plusieurs travailleurs. C'est une vraie insertion des personnes handicapées dans le milieu de l'entreprise, avec les autres salariés* »⁹⁰. Et il s'interroge : « *Demain les ESAT ne feront-ils pas uniquement de la coordination d'activités intégrées dans des entreprises ordinaires ?* »⁹¹. La tendance actuelle est que les ESMS deviennent des prestataires de service au regard du parcours des usagers.

C'est la tendance qui se dessine pour les ESAT avec le développement du travail accompagné. Depuis début 2017, les personnes handicapées peuvent bénéficier d'un dispositif d'emploi accompagné comportant un accompagnement médico-social et un soutien à l'insertion professionnelle⁹². Dans le département des Bouches-du-Rhône, l'ARS finance par l'intermédiaire d'un ESAT, une structure passerelle entre le milieu protégé et le milieu ordinaire. Elle a vocation à accompagner des personnes en situation de handicap vers un emploi en milieu ordinaire⁹³.

Comme le souligne Christel PRADO, ex-présidente de l'Unapei : « *Ce ne sont pas les murs qui protègent mais l'accompagnement* ». Ainsi l'ESAT doit avant tout s'attacher à rechercher des activités de travail en dehors de l'établissement.

Avec cette dernière rubrique, nous terminons le déploiement du plan d'action en réponse à l'orientation stratégique choisie et développée dans la seconde partie : la mise en œuvre d'une politique de développement commercial.

⁸⁹ SERAFINPH : services et établissements : réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées.

⁹⁰ <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Gestion-finance-administration/Temoignages/Ce-qui-est-passionnant-dans-ce-metier-de-directeur-dESAT-cest-larticulation-entre-des-valeurs-humaines-et-une-responsabilite-dentrepreneur>

⁹¹ Ibid.

⁹² Dispositif mis en place par la loi du 8 août 2016 dite loi Travail.

⁹³ Plateforme insertion vers le milieu ordinaire de travail. La Chrysalide Marseille.

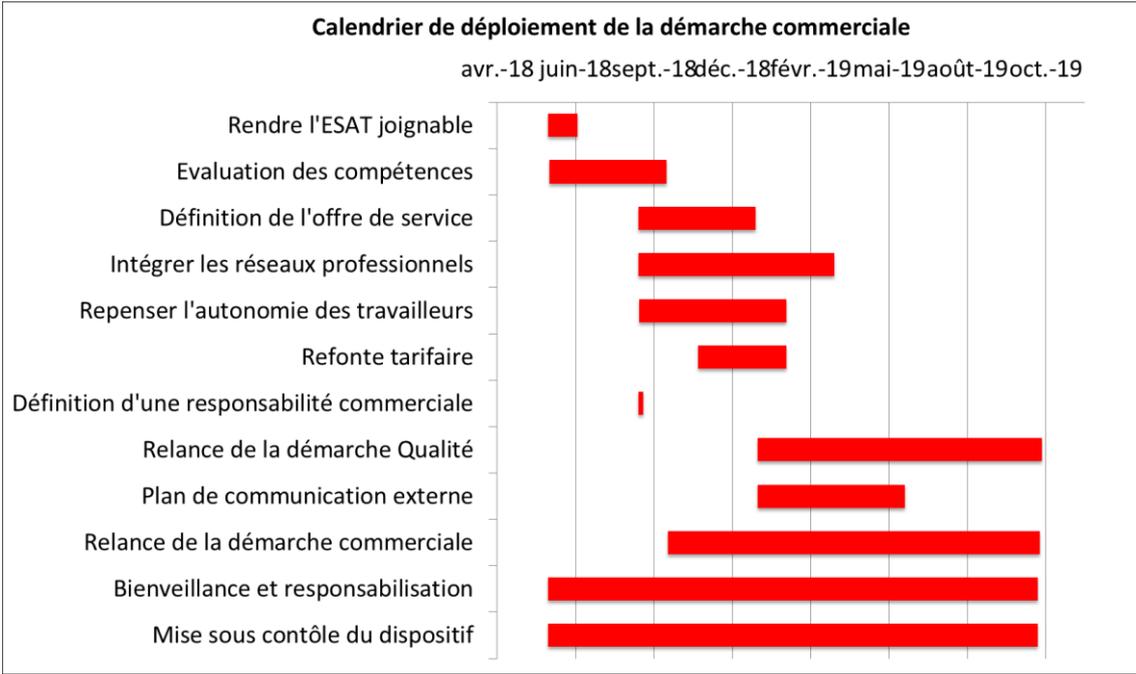
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

Les activités de travail en ESAT servent de support de réalisation du projet de vie de la personne appelée travailleur. Les personnes handicapées accueillies en ESAT suite à une orientation de la MDPH, sont accompagnées par des professionnels du médico-social et/ou par des moniteurs d'ateliers spécialistes de l'activité de travail. Par leur activité de production quotidienne et par l'apprentissage d'un métier et l'acquisition éventuelle d'une qualification professionnelle ou d'un diplôme, les travailleurs se réalisent comme ouvriers d'entreprises sociales et non plus comme usagers d'ESMS. Une des priorités des ESAT est d'être toujours en mesure de proposer à chaque usager accueilli, une activité de travail en adéquation avec ses compétences et ses envies. Suite à une carence de démarche commerciale, l'ESAT Les Cigales se trouve en sous-activité ce qui pénalise l'accompagnement des travailleurs et fragilise le résultat d'exploitation. Il est donc nécessaire de relancer la commercialisation de l'offre de service.

Cette seconde partie a permis d'appréhender une méthodologie de projet de mise en œuvre d'une politique de développement commercial. Elle passe par la mobilisation de tout le personnel derrière ce projet. Cela impose de partager avec l'ensemble des parties concernées : travailleurs, salariés, gouvernance associative et CVS, le principe selon lequel l'ESAT est avant tout un lieu de travail. Elle implique aussi une redéfinition de l'offre de service sur la base des compétences identifiées pour chaque travailleur, ainsi qu'une nouvelle orientation vers l'extérieur pour vendre l'expertise collective.

La cartographie des processus ci-dessous, illustre un calendrier de déploiement pour les dix-huit mois à venir. L'année en cours étant une année de transition, les premiers résultats sont attendus pour 2019 avec un taux d'activité maximum pour chacun. Le travail de fond devra porter ses fruits en 2020 avec un retour confirmé de la croissance de l'excédent commercial.

L'essentiel des dispositions préconisées sont de type organisationnel et managérial ou sont du registre de l'expertise professionnelle. Elles ne sont pas de nature à engager de frais conséquents. Les dépenses à engager concernent la communication externe. Un site internet professionnel coûte quelques milliers d'euros. La conception et l'impression de supports de communication papier est très variable en fonction des prestations demandées. Quelques centaines d'euros suffisent à répondre aux besoins actuels de l'ESAT et peuvent être financés par le budget commercial.



Tableau/schéma N°16 : Calendrier de déploiement de la démarche commerciale. Source : auteur.

CONCLUSION GENERALE

En 2018, le plus important et le plus ancien ESAT du territoire fête ses 35 ans. Mais l'établissement est fragile : son excédent d'exploitation commerciale est en baisse régulière depuis trois ans. Les prévisions confirment la tendance baissière pour les mois à venir avec un résultat juste positif pour l'année en cours. Au-delà des difficultés financières en perspective, un manque d'activités de travail support d'accompagnement de la personne dans son projet de vie est une réalité depuis quelques mois. Avec ce déficit de travail, l'accompagnement en ESAT est insatisfaisant. Nous nous sommes donc attachés dans ce mémoire, à envisager la mise en œuvre d'une politique de développement commercial pour y faire face.

Soumis à une obligation de résultat sur la dimension commerciale de sa mission d'accompagnement médico-social, l'ESAT n'a pas d'autres solutions que de réussir son repositionnement commercial. A quel prix pour les professionnels qu'il faut accompagner ? Et avec quel management ?

Le management des Hommes est un travail d'adaptation à l'autre quelle que soit sa singularité. Le rôle du Directeur d'ESMS, perspective de responsabilité dans laquelle je me positionne aujourd'hui, est de mettre en place une organisation visant à répondre aux besoins des travailleurs et des salariés. Son ambition est également d'accompagner les trajectoires de parcours des travailleurs⁹⁴ et les évolutions professionnelles des salariés, quand leurs besoins ne peuvent pas être satisfaits dans l'établissement ou le service.

Ce travail d'adaptation du management aux salariés et de l'accompagnement aux travailleurs, impose de trouver des solutions innovantes. Il est temps de faire preuve d'agilité et d'imagination pour adapter l'établissement au contexte du secteur médico-social et toute forme d'immobilisme est à proscrire.

Le Directeur doit s'attacher à améliorer la qualité de l'accompagnement, à préserver le bien-être des salariés et à gérer sainement l'argent public qui lui est confié. Dans le contexte actuel, il doit identifier de nouvelles sources de financement, imaginer de nouveaux partenariats et mettre en œuvre des innovations sociales.

⁹⁴ Il s'appuiera sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM « *Pratiques de coopération et de coordination du parcours des personnes handicapées* » de mars 2018.

C'est le sens de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)⁹⁵ qui vise à apporter de nouvelles réponses à des besoins de société non satisfaits par l'économie de marché et par les pouvoirs publics. L'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap fait partie de ces besoins.

L'ESAT est dans ce champ de l'économie qui se définit par : un but autre que le financement de l'actionnariat, la réponse à un besoin social et une lucrativité raisonnée. Cette notion ne vise pas à limiter la recherche de bénéfiques. Dans un contexte économique et financier difficile pour l'ensemble des opérateurs, la recherche d'excédent est même la seule solution pour survivre.

Pour afficher son positionnement comme entreprise sociale, l'ESAT peut obtenir le label ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale. En s'affichant comme acteur de l'ESS, l'établissement peut avoir recours à des acteurs de la finance solidaire⁹⁶ pour diversifier un financement aujourd'hui exclusivement public.

Les finances publiques ne pouvant plus répondre à tous les besoins, les dépenses publiques doivent devenir des dépenses utiles. C'est la voie que prennent les pouvoirs publics en souhaitant rapprocher les secteurs sanitaire et médico-social et la tendance actuelle de « sanitisation » visant à rendre le secteur médico-social plus efficient. La réflexion actuelle autour de la réforme de la tarification (projet SERAFINPH) avec l'arrivée possible de la tarification à l'acte, vise à chercher plus d'efficacité dans l'accompagnement des usagers.

Le sens de ce mémoire est de trouver des pistes d'action pour ne plus voir de travailleur sans activité de production à l'ESAT Les Cigales. L'inactivité est autant déstabilisante que le travail est structurant. C'est donc en proposant plus de travail adapté à chacun, que l'établissement répondra au mieux à sa mission d'accompagnement de la personne dans son projet de vie.

⁹⁵ Apparu dans les années 1970, le concept de l'Economie Sociale et Solidaire a acquis un cadre juridique par la loi de 2014 dite « loi HAMON ».

⁹⁶ Les sociétés de gestion de l'épargne solidaire (France Active) et les banques spécialisées dans le financement de l'ESS comme la NEF ou le Crédit Coopératif.

GLOSSAIRE

AGAPEI	Association de Gestion des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées
ANDICAT	Association Nationale des Directeurs d'ESAT
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des ESMS
ARS	Agence Régionale de Santé
BPAC	Budget Annexe de Production et de Commercialisation.
BPAS	Budget Principal d'Action Sociale
CA	Chiffre d'Affaire
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CCN 66	Convention Collective Nationale des établissements pour personnes handicapées du 15 mars 1966
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CHSCT	Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail
CMP	Centre Médico-Psychologique
COOPSOC	Association pour la Coopération Sociale
CPF	Compte Personnel de Formation
CPOM	Contrat Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens
CRA	Centre de Ressources Autisme
CSAPA	Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention des Addictologies
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DUD	Document Unique de Délégation
DUP	Délégation Unique du Personnel
EA	Entreprise Adaptée
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ESUS	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
ESMS	Etablissement et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ETP	Equivalent Temps Plein
FAM	Foyer d'Accueil Médicalisé
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IME	Institut Médico-Educatif
IRP	Instances Représentatives du Personnel
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (indicateur clé de performance)
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
OETH	Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés
RAE	Selon le contexte : 1- Représentant de l'Association auprès de l'Etablissement, 2- Reconnaissance des Acquis de l'Expérience
RAF	Responsable Administratif et Financier
RRH	Responsable des Ressources Humaines
RS	Représentants Syndicaux
SAVS	Service d'Aide à la Vie Sociale
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SEP	Service de l'Emploi Pénitentiaire
SERAFINPH	Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des Financements aux parcours des Personnes Handicapées.
SWOT	<i>Strengths</i> (Forces), <i>Weaknesses</i> (Faiblesses), <i>Opportunities</i> (Opportunités), <i>Threats</i> (Menaces)
UNAPEI	Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

BIBLIOGRAPHIE

- ANESM, décembre 2008, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*.
- ANESM, décembre 2008, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*.
- ANESM, juin 2013, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*.
- ANESM, mars 2018, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, *Pratiques de coopération et de coordination du parcours des personnes handicapées*.
- ANESM, décembre 2016, guide *ESSMS : valorisez les résultats de vos évaluations*.
- BOCQUET E., 2015, *Rapport d'information N° 409. Les établissements et services d'aide par le travail face à la contrainte budgétaire*, au nom de la commission des finances du Sénat.
- BORELLO J.-P., 2016, *Pour un capitalisme d'intérêt général*, éd. Débats Publics.
- CARNEY M. et GETZ I., 2012, *Liberté & Cie*, éd. Champs essais.
- CHIQUET B.-M., adapté en bande dessinée par APPERT E., 2013, *Changer de technologie managériale avec l'Holacracy*, éd. IGI Partners.
- DERVILLE T., 2017, *L'aventure à bras ouverts*, éd. Emmanuel.
- DESHAIES J-L, 2017, *L'humain d'abord*, éd. Presses de l'EHESP.
- KPMG. Janvier 2017. *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*.
- MOLLARET B., 2017, *Chroniques d'une élection chamboule-tout*, éd. PUBLIBOOK.
- TIBERGHEIN F., 2017, *Le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire*. ESS France, la Chambre française de l'économie sociale et solidaire.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.anesm.sante.gouv.fr> : l'Anesm, l'agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux les accompagne dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe, instituée par la loi du 2 janvier 2002. Octobre 2017.

- <http://www.andicat.org> : ANDICAT, l'association nationale des directeurs et cadres d'ESAT, soutient les ESAT et défend leurs spécificités. Septembre 2017.
- <https://www.reseau-gesat.com> : *le réseau GESAT met en relation les donneurs d'ordres privés et publics avec les ESAT et EA. Juillet 2017*
- <http://www.creai-pacacorse.com> : Centre Inter Régional d'Etudes, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité PACA et Corse. Juillet 2017
- <http://www.directions.fr> : Le site des directeurs et cadres du secteur social et médico-social. Septembre 2017.
- <https://www.ars.sante.fr> : Agences Régionales de Santé. Août 2017.
- <https://www.cresspaca.org> : La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire PACA a vocation à réunir les acteurs de l'économie sociale et solidaire de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- <http://www.franceactive.org> : France active est un réseau de financeurs solidaires pour l'emploi. Novembre 2017.
- <http://www.esia.org> : ESIA est un fonds d'intervention technique et financier au bénéfice des projets du champ de l'économie sociale et solidaire en région PACA. Novembre 2017.
- <http://www.favi.com/management> : L'organisation managériale d'une des premières entreprises libérée en France. Août 2017.
- <http://www.unapei.org> : La fédération d'associations parentales à laquelle est rattachée l'AGAPEI 13 NO. Décembre 2017.

FILMOGRAPHIE

- Documentaire "*Le Bonheur au Travail*", diffusé sur Arte en 2015. Pour voir la bande annonce : <https://www.youtube.com/watch?v=Te6m8liw-tg>. Pour voir le documentaire complet : <https://www.youtube.com/watch?v=9 NPDe-LCRg>
- Film d'animation sur la représentation de la zone de confort : <https://www.youtube.com/watch?v=wZqegnIq-Ao>
- Film d'animation sur le modèle d'organisation de l'entreprise libérée : <https://www.youtube.com/watch?v=ZrAFpPbz7O4>

INDEX DES TABLEAUX ET SCHEMAS

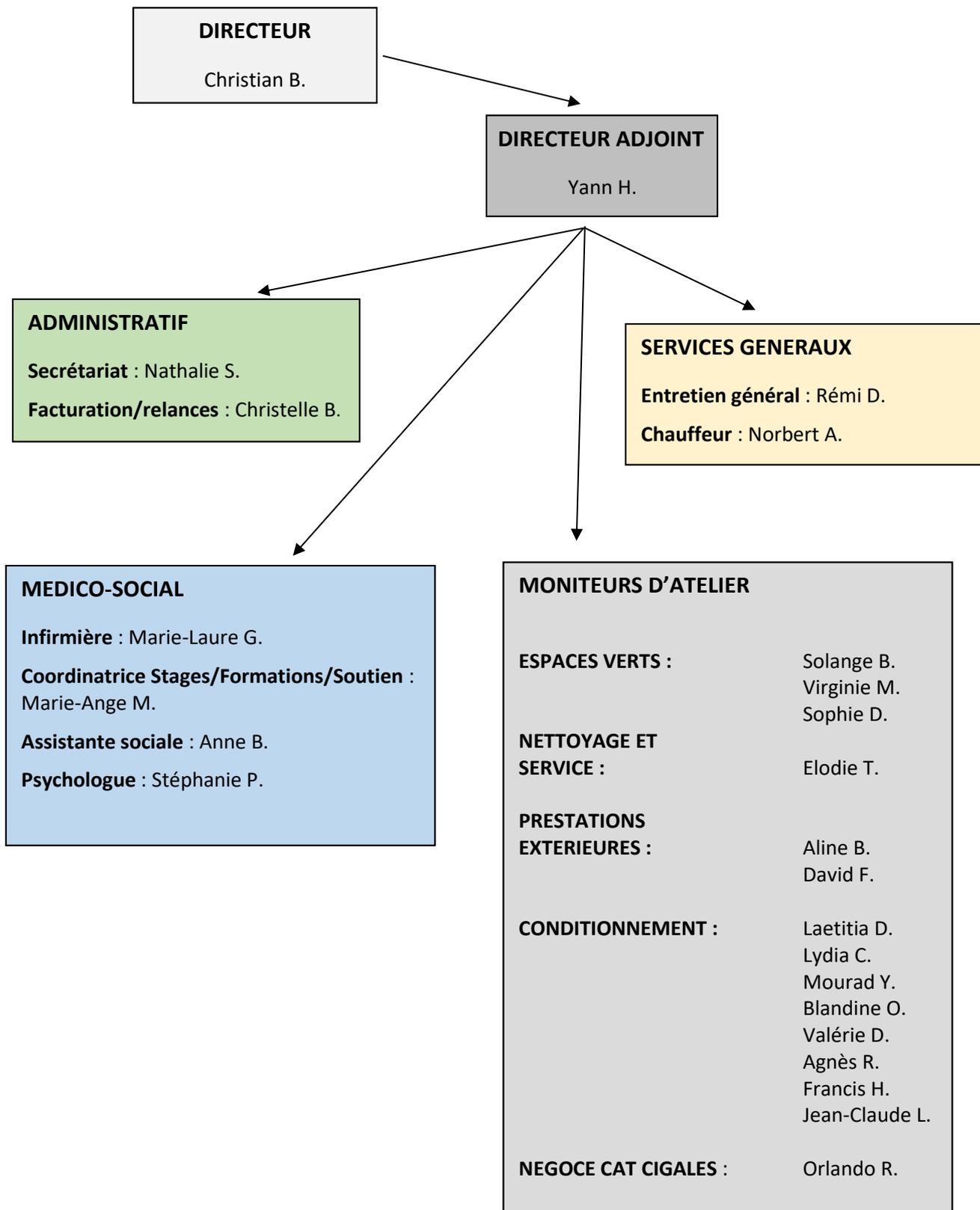
Tableau/schéma N°1	Page 10
Les huit établissements et service de l'AGAPEI 13 NO	
Tableau/schéma N°2	Page 12
L'organisation de l'AGAPEI 13 NO	
Tableau/schéma N°3	Page 17
Répartition des travailleurs par tranche d'âge	
Tableau/schéma N°4	Page 22
Les Soldes Intermédiaires de Gestion de l'ESAT 2017 et prévisionnel 2018	
Tableau/schéma N°5	Page 28
Budget social de l'ESAT	
Tableau/schéma N°6	Page 29
Evolution de l'excédent d'exploitation et prévision 2018	
Tableau/schéma N°7	Page 37
Les 5 forces de PORTER	
Tableau/schéma N°8	Page 42
Le diamant de MARCHESNAY	
Tableau/schéma N°9	Page 43
La matrice SWOT de l'ESAT	
Tableau/schéma N°10	Page 44
La matrice CDCD issue du SWOT	
Tableau/schéma N°11	Page 50
La boucle du management par la reconnaissance	
Tableau/schéma N°12	Page 55
Sortir de sa zone de confort	
Tableau/schéma N°13	Page 69
Les concepts fondamentaux de l'excellence	
Tableau/schéma N°14	Page 70
La logique RADAR	
Tableau/schéma N°15	Page 77
De l'exclusion à l'inclusion	
Tableau/schéma N°16	Page 81
Calendrier de relance de la démarche commerciale	

INDEX DES ANNEXES

Annexe N°1	Page 89
Organigramme de l'ESAT Les Cigales au 1 ^{er} janvier 2018	
Annexe N°2	Page 90
Activités de soutien 2017-2018	
Annexe N°3	Page 91
Présentation de la Coopsoc	
Annexe N°4	Page 93
Manifeste ANDICAT pour la déontologie des pratiques et démarches commerciales au nom des ESAT et EA	
Annexe N°5	Page 94
Grille d'évaluation des compétences des travailleurs (ESAT Les Cigales)	
Annexe N°6	Page 101
Référentiel d'aptitudes et des qualités personnelles (UNIFAF)	
Annexe N°7	Page 103
Concepts fondamentaux de l'excellence selon l'EFQM	
Annexe N°8	Page 104
Plan d'action qualité 2016-2020	
Annexe N°9	Page 106
Charte des droits et libertés de la personne accueillie	

ANNEXES

ANNEXE N°1 : Organigramme de l'ESAT Les Cigales au 1^{er} janvier 2018



ANNEXE N°2 : Activités de soutien 2017/2018

ACTIVITE	Moniteurs	Nombre de personnes Vendredi SAUF..	Lieu de l'activité 13h30 à 15h SAUF..	Nom des Participants
MAINTIEN DES ACQUIS	NC	Mercredi 4	Salle de pause de 13h30 à 15h 30	
SOFT BALL	NC	14	Extérieur ou sur site	
LUDOTHEQUE	<u>Intervenants</u> + NC	17	Maison des citoyens	
ARTS PLASTIQUES	<u>Intervenants</u> + NC	5+4	Salle Soutien	
ATELIER COUTURE/BRODERIE	<u>Intervenante</u> + NC	5	Petite Salle Réunion	
INITIATION INFORMATIQUE/UTILISATION MEDIAS	<u>Intervenant</u> + NC	6 VENDREDI	Bibliothèque de 09h30 à 10h30	
REDACTION DU JOURNAL	<u>Intervenant</u> + NC	4	Salle TV et Informatique	
ATELIER THEATRE	<u>Intervenante</u> + NC	09+08	G1: 13 à 14h G2: 14 à 15h Gymnase IME	
ATELIER TENNIS	<u>Intervenant</u> + NC	5+4	Extérieur/ terrain commune	
INITIATION AU CODE DE LA ROUTE	NC	Mardi (4) A. Midi	Salle Informatique 13h30 à 15h	
APPRENTISSAGE D'APPAREILS DE LEVAGE (chariot élévateur, gerbeur et transpalette)	NC	Mercredi matin 1+2 IME+5	Extérieur sur site de 10h00 à 12h30	

ANNEXE N°3 : Présentation de la Coopsoc

La Coopsoc⁹⁷, association pour la coopération sociale, est une association qui coordonne l'offre de trente-cinq établissements du secteur protégé et adapté du département des Bouches-du Rhône, dont une majorité d'ESAT. Elle joue un rôle d'interlocuteur unique auprès des donneurs d'ordre. Avec 50 ans d'existence, la Coopsoc est parfaitement bien implantée dans l'environnement économique du secteur protégé. Les établissements adhèrent à la Coopsoc moyennant une cotisation annuelle de soixante-cinq euros par usager de l'établissement.

C'est par un regroupement des savoir-faire et une mise en commun des ressources, que les ESAT du département des Bouches-du-Rhône sont en mesure de répondre aux plus gros acteurs économiques locaux. C'est particulièrement le cas pour *Airbus Helicopters* qui fait travailler dans ses locaux de Marignane, près de deux cents travailleurs handicapés. Les activités sont de la gestion de magasins de pièces détachées et de la livraison de ces pièces pour les chaînes de production d'hélicoptères.

Aucun ESAT du département n'est en mesure de répondre, seul, à des marchés de deux cent travailleurs handicapés. Et la Coopsoc, mutualisant les offres des ESAT adhérents, permet à l'industriel de n'avoir qu'un seul interlocuteur. Il serait trop contraignant pour Airbus Helicopters de travailler en direct avec chacun des ESAT. Ainsi la mutualisation est gagnante pour les ESAT en leur permettant d'accéder à des marchés inaccessibles de façon isolée. Elle est aussi gagnante pour les industriels qui ont un interlocuteur unique. Bernard BOURELLY, responsable des politiques sociales de la multinationale explique : « *La Coopsoc a un rôle de mutualisation du secteur protégé et adapté. Pour une entreprise comme Airbus, c'est utile. Il serait plus contraignant de travailler avec des prestataires trop morcelés.* »⁹⁸

Le Coopsoc fonctionne comme une plateforme d'appels d'offres et diffuse auprès des adhérents les propositions commerciales de ses clients.

⁹⁷ Création de l'association pour la coopération sociale en 1965. Elle regroupe 35 établissements du secteur protégé et adapté, adhérents représentant 2700 travailleurs en situation de handicap. Son personnel est constitué de sept salariés (une Directrice, deux commerciaux, un responsable de marché et un responsable qualité pour le marché Airbus Helicopters, deux assistantes). 9 millions d'euros de chiffre d'affaires transitent par la Coopsoc, dont 7 millions pour Airbus Helicopters.

⁹⁸ Interview dans le numéro 141 d'avril 2016 du magazine Direction.

Pour chaque marché conclu grâce à la plate-forme, l'association prélève un pourcentage du chiffre d'affaire. D'une certaine façon, la Coopsoc régule le marché et évite la concurrence entre ESAT.

Cette vision semble idyllique pour les ESAT qui bénéficient d'un accès à des marchés auxquels ils ne pourraient pas accéder seuls et pour les industriels qui touchent ainsi un grand nombre d'opérateurs du secteur protégé tout en ayant qu'un seul interlocuteur. Mais la position de la Coopsoc a ses revers. Sa position dominante lui donne une position de quasi-monopole. Et généralement les acteurs économiques apprécient de pouvoir faire jouer la concurrence entre fournisseurs.

C'est ce que confirme Mme F., acheteuse de produits et services chez un important groupe chimique français⁹⁹ : « *Le fonctionnement de la Coopsoc s'apparente à un fonctionnement monopolistique : les industriels n'apprécient pas d'être contraints de devoir passer par un interlocuteur unique* ». Elle précise que ce dont ils ont besoin c'est d'un partenaire qui regrouperait les ESAT et EA au niveau régional et même au niveau national, car les services achats des gros industriels interviennent au niveau national et de plus en plus souvent au niveau européen. Elle confirme que les services achats n'ont pas le temps de solliciter chaque ESAT et EA d'un territoire : « *On ne peut pas perdre du temps à solliciter tous les petits* »¹⁰⁰. A ce titre-là la Coopsoc joue son rôle. Mais elle n'a pas le rôle d'animateur d'un réseau d'ESAT. Elle a celui d'un interlocuteur unique et de passage obligé et contraignant. Mme F. précise aussi que les annuaires des réseaux de type GESAT¹⁰¹ ne sont pas suffisamment précis et pas suffisamment mis à jour pour être exploitable par les services achats. Il manque les noms des interlocuteurs et ne sont pas suffisamment organisés par secteur d'activité et par spécialité. En tant qu'acheteuse de services industriels au niveau d'un territoire, au niveau Français et même Européen, elle souligne la carence de travail en réseau des ESAT et le fait que la Coopsoc ne se positionne pas sur ce domaine-là.

En 2017 les marchés et prestations décrochés par l'ESAT par l'intermédiaire de la Coopsoc n'ont pas compensé le cout de l'adhésion (7800€), mais il est acté de rester dans ce réseau pour être à l'écoute des opportunités qui se présentent.

⁹⁹ L'échange avec Mme F. qui a souhaité gardé l'anonymat pour elle et pour son employeur a eu lieu en octobre 2017.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Le Réseau GESAT met en relation les donneurs d'ordres privés et publics avec les ESAT et EA. www.reseau-gesat.com

ANNEXE N°4 : Manifeste pour la déontologie des pratiques et démarches commerciales au nom des ESAT et EA

Les associations nationales représentatives du secteur protégé et adapté¹⁰² signataires de ce manifeste appellent à préserver et promouvoir une éthique des pratiques commerciales de leur secteur qui respecte la mission et les valeurs portées par les ESAT (établissement et service d'aide par le travail) et les EA (entreprise adaptée).

Les ESAT et EA constituent un lieu de citoyenneté, d'apprentissage et de professionnalisation concourant à la progression vers une plus grande autonomie des personnes en situation de handicap accompagnées. La commercialisation des biens et services ainsi produits, contribue à la valorisation des travailleurs handicapés dans leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Or, depuis de nombreuses années, une minorité de structure développe des pratiques et démarches commerciales agressives visant à vendre tous types de produits (papeteries, produits lessiviels, hygiéniques...) à des prix prohibitifs. Les argumentaires commerciaux sont misérabilistes et culpabilisateurs. Ces ventes sont souvent réalisées par des sociétés privées, prestataires des ESAT ou EA, et dont la part la plus importante du chiffre d'affaire leur revient.

Le collectif signataire condamne sans réserve ces pratiques purement mercantiles de quelques un qui portent atteinte à la dignité des personnes et nuisent à l'image de l'ensemble des ESAT et des EA qui proposent à leurs clients des biens et services de qualité et dont le processus de production est respectueux des personnes qu'ils accueillent. Le collectif signataire appelle à la plus grande vigilance des clients et à un engagement des structures du travail protégé et adapté pour une éthique commerciale qui :

- Respecte les droits et la dignité des personnes en situation de handicap.
- Valorise leur travail.
- Assure la promotion de la diversité et la richesse des activités professionnelles qui sont développées dans ces structures.



¹⁰² Les ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail) sont des établissements médico-sociaux qui ont comme première mission de favoriser un épanouissement des travailleurs handicapés accueillis, de développer leur intégration sociale, professionnelle et de favoriser, si possible, une insertion en milieu ordinaire de travail. Cet accompagnement se réalise au travers d'activités de production complétées de formations et d'un soutien adaptés au projet de chacune des personnes. Le statut de ces travailleurs, défini dans le code de l'action sociale et des familles, est formalisé dans un contrat de soutien et d'aide par le travail : celui-ci précise les droits et les obligations réciproques des parties. Les EA (Entreprises Adaptées) sont des entreprises à part entière dont les salariés dépendent du code du travail. Elles doivent employer au moins 80% de salariés en situation de handicap dans leur effectif de production. Ces deux types d'établissements ont en commun, de produire des biens et des services en réunissant les compétences de plus de 150 000 travailleurs reconnus en situation de handicap. Leurs actions sur l'ensemble du territoire sont très variées couvrant un nombre important d'activités économiques (sous-traitance, prestations de services, conception et fabrication de gammes de produits.....)



ANNEXE N°5 : Grille d'évaluation des compétences des travailleurs

GUIDE D'UTILISATION

- rayer les mentions inutiles de la phrase
- compléter si nécessaire

EVALUATION 1 – Date :

EVALUATION 2 – Date :

1– ASPECT COGNITIF

1.1 Acquisitions scolaires

Evaluation 1	Evaluation 2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne sait pas lire, écrire, compter
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sait écrire son nom
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Connaît les lettres
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ecrit en recopiant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Numération inférieure à la dizaine
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lit des phrases simples/ écrit des phrases courtes en comprenant le sens
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Numération de quelques dizaines
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pas de calcul
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lecture, écriture, numération, calcul (addition, soustraction,) – niveau CE2

1.2 Compréhension des consignes

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comprend une consigne simple avec explication plus matériel adapté
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comprend une consigne simple verbalement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comprend plusieurs consignes organisées en une tâche un peu plus complexe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plusieurs consignes exécutées après explication verbale ou lecture de plan ou fiche technique

1.3 Mémorisation

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A remémorer plusieurs fois par jour dès qu'il y a interruption de l'activité
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mémoire sélective, ne se souvient pas de tous les gestes à exécuter
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mémorise l'activité de manière durable s'il n'y a pas de longue interruption (exemple : coupure hebdomadaire)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Peu reprendre les consignes après une longue interruption de l'activité (≥ 6 mois)

1.4 Facultés d'observation et d'analyse

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune observation et analyse des situations et évènements rencontrés dans le travail .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Identifie les situations et les évènements mais reste passif
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Identifie les situations, mais évaluation et analyse incertaines, confuses ou inexactes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observation et analyse des situations adaptées lui permettant une palette de réponses possibles, capable de décrire la situation

1.5 Capacités à apprendre

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apprend des gestes simples
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apprend à coordonner des gestes techniques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acquisitions techniques et professionnelles lentes mais certaines
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acquisitions techniques et professionnelles normales ou proches de la normale

1.6 Notions espaces/temps

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Notions et repères dans l'espace et le temps extrêmement réduits.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se situe seulement dans l'espace restreint où il se trouve habituellement (atelier)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne connaît que le temps présent
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Notions de repères espace / temps se limitant aux lieux familiers et habituels (ESAT, famille) et aux conditions d'activité (matin, midi, soir, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Notions et repères espace / temps permettant d'intégrer les éléments abstraits environnants et proches (hier, aujourd'hui, demain) ainsi que des déplacements courants (trajets habitation / travail, par exemple)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Notions et repères espace / temps corrects, bonne orientation permettant de prendre diverses initiatives et faire des projets.

1.7 Culture générale

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne semble pas sensible aux évènements publics
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Parle parfois d'un événement par mimétisme, mais sans le resituer dans son contexte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fait état d'évènements vus et entendus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Suit et porte un certain intérêt aux évènements publics vus et / ou entendus

2 - COMPORTEMENTAL

2.1 Attitude devant l'erreur

Evaluation 1	Evaluation 2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune conscience de l'erreur, continue sans modifier son attitude
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prend conscience des anomalies mais est incapable de réagir
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prend conscience de l'erreur, mais panique ou refuse de l'admettre ou l'admet difficilement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A conscience de l'erreur, agit pour la rectifier.

2.2 Sens de la relation / savoir-vivre

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Peu ou pas de relation avec l'entourage de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S'exprime et sélectionne ses interlocuteurs

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limite sa relation à des conventions d'usage (bonjours, merci, au revoir, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Avenant, attitude ouverte, disponible, envers les autres, etc.

2.3 Sens du travail en groupe

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Travaille en ignorant le reste de l'équipe ou de l'atelier. Ne supporte pas de travailler à proximité des autres collègues de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eprouve quelques difficultés à travailler avec d'autres collègues. Ne peut participer à un travail collectif ou les tâches sont complémentaires
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S'inscrit volontiers dans un travail collectif. Assure convenablement la tâche qui lui est confiée
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participe activement au travail de l'atelier. A une attitude de leader positif auprès de ses collègues. Stimule les autres.

2.4 Stabilité au travail

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne peut se maintenir plus de 15 minutes dans une tâche. Attitude labile, change de place, va et vient dans l'atelier ou les autres lieux du CAT
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quitte son poste fréquemment lorsqu'il a besoin de dire quelque chose à quelqu'un. Va trouver ses collègues pour discuter avec eux ou se mêler à leur travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Profite de certaines occasions pour quitter son poste de travail (toujours volontaire pour aller porter des informations dans un autre lieu du CAT)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conscientieux, appliqué. Ne quitte son poste qu'au moment des pauses et des fins de période.

2.5 Attitude devant la difficulté

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S'arrête de travailler dès qu'une difficulté même mineure se présente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Essaie de continuer de travailler, mais de manière désordonnée, désorganisée
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cherche à résoudre la difficulté seul avec des conséquences fâcheuses sur son travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Identifie la difficulté, reconnaît sa gravité et fait appel à une aide lorsqu'il ne peut la résoudre par lui-même.

2.6 Adaptation au changement

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne peut changer d'activité de travail sans une préparation longue, psychologique et technique, minutieuse et nécessitant une pédagogie spécifique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Peut se préparer à un changement à condition que le même contexte de travail demeure (exemple : conditionnement d'objet)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Est capable de changer de travail (adaptation dans la journée ou les 48 heures) même si les gestes techniques sont différents
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Peut changer rapidement d'activité après une explication de la nouvelle tâche.

2.7 Motivation au travail

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne donne pas l'impression d'être intéressé par le travail qu'il exécute, soit parce qu'il n'en prend pas conscience, soit parce qu'il n'affectionne pas la tâche qui lui est confiée
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Porte attention au travail qu'il fait, mais sans montrer un grand enthousiasme
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S'implique dans la tâche qui lui est confiée, mais uniquement sur celle-ci
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participe activement à toutes les activités de l'atelier ou de l'équipe. Sait faire des propositions. Comprend le sens du travail à exécuter

2.8 Assiduité

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Absences très fréquentes et très longues sans véritable motif
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Est régulièrement absent (au moins une fois / semaine), le lundi par exemple
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De temps à autre absent sans véritable motif
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Très régulier et assidu à son travail

2.9 Sens de la hiérarchie

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune distinction des rôles et des responsabilités au sein de l'entreprise. Interpelle tout le monde familièrement et sans retenue
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Repère le niveau de la Direction, mais range le reste de l'encadrement au même statut que les collègues de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utilise envers l'encadrement direct des attitudes de familiarité pouvant poser des problèmes d'autorité. Manque de distance
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne manifeste aucune familiarité. A bien repéré la place et la responsabilité de chacun

3- ASPECT PHYSIQUE

3.1 Résistance / force / endurance

Evaluation 1	Evaluation 2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personne en bonne santé mais de force physique limitée. Ne peut travailler intensément ou faire de gros efforts physiques pendant plus d'une heure
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personne fatigable, si on lui fait faire des travaux lourds alors qu'elle peut exécuter un travail régulier, mais moins exigeant physiquement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personne à qui il convient d'alterner (à la journée) des travaux lourds et des travaux exigeants peu de force physique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capable d'exécuter toutes sortes de travaux, même parfois pénibles

3.2 Vision / audition / langage

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personne sourdes, muette ou non voyante voire une combinaison de ces trois critères
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personne souffrant d'une déficience visuelle, auditive ou verbale grave qui entrave mais n'annule pas la possibilité de gestes techniques. Par exemple, une personne qui doit voir de très près

		(environ 15 à 20 cm) en portant des lunettes correctives
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personne souffrant d'une déficience visuelle, auditive ou verbale importante qui oblige à aménager le lieu de travail ou à organiser la communication de manière particulière
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pas de problème particulier

3.3 Mobilité / aisance de déplacement

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Difficultés motrices obligeant à une position spéciale au poste de travail. Poste fixe. Mobilité et déplacements réduits dans l'atelier. Marche lente et difficile. Problèmes de stabilité et d'équilibre. Ne peut rester debout. Provoque une fatigue prématurée.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Difficultés motrices importantes compensées par une aide technique qui permet un changement de poste de travail. Mais nécessité d'aménager à chaque fois le poste
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Difficultés de stabilité, d'aisance dans le déplacement, soit par altération de l'amplitude fonctionnelle, soit par problèmes de corpulence. Manque d'agilité. Déplacement lent. Fatigabilité précoce
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pas de problèmes spécifiques

3.4 Habileté manuelle

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gestes désordonnés, pas de coordination des mouvements. Pas d'habileté manuelle. Mouvements brusques et mal contrôlés, stéréotypés. Altération fonctionnelle d'un membre supérieur ou d'une partie du membre. Réduction forte de l'amplitude du geste.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mauvaise coordination des gestes, problèmes de latéralisation,. Capacités de mouvements limités à des gestes simples (emboîtement, portage, empilage, etc.). Utilisation réduite d'un outillage à main simple. Un ou deux mouvements possibles. Ne peut se servir que d'une main, par exemple.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capacités à exécuter des gestes simples et répétitifs. Habileté quelque peu réduite, mais utilisation normale d'un outillage à main Pas de problème d'amplitude du geste dans tous les sens (rotation, traction, mouvements verticaux et transversaux, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aisance manuelle, pas d'incapacité fonctionnelle. Peu utiliser un outillage à main et électrique. Bon contrôle.

3.5 Equilibre / latéralisation

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Malgré une apparente aisance fonctionnelle, problèmes graves de l'équilibre, difficultés à rester debout longtemps. Problèmes importants pour se situer dans l'espace. Difficultés pour appréhender les objets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perte de l'équilibre si juché sur un objet de plus de 75cm de haut (hauteur de table, par exemple). Démarche incertaine dès qu'il s'agit d'un sol irrégulier
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Petits problèmes d'équilibre si la personne monte sur un échafaudage à quelques mètres de hauteur. Peu assuré
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pas de problème repéré d'équilibre et d'aisance

3.6 Santé

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Troubles de santé (cardiopathie, épilepsie, maladies chroniques, etc.) graves qui limitent l'activité à des tâches régulières, calmes et sans de gros efforts
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Troubles de santé occasionnels ou objet d'un traitement approprié qui permet une activité de travail quasi normale. Mais obligent à une vigilance de l'encadrement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quelques petits troubles de santé mais sans effet sur les tâches
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pas de troubles de santé.

4- CAPACITES TECHNIQUES

4.1 Organisation de la tâche et du poste de travail

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne prend aucune initiative, exécute seulement les gestes qui lui ont été appris
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Met en oeuvre une procédure de travail si tous les éléments lui sont mis à sa disposition et à sa portée au poste de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sait organiser une tâche simple, à condition qu'il n'y ait pas plus de deux ou trois consignes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sait mettre en ordre une procédure de travail. Organise son poste de travail

4.2 Connaissance des matériaux et des outils

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ne connaît que les matériaux usuels couramment utilisés dans l'atelier. Peu de connaissances des outils à main simples et de leur fonction
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Distingue les différents matériaux utilisés dans l'atelier. Connaît leur fonction et leur utilisation. Connaît la fonction et l'utilisation d'outils à main simples
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Est capable de choisir les matériaux correspondant aux besoins de la tâche à effectuer. Connaît la fonction d'un outillage à main électrique ou automatique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capable de distinguer tous les matériaux techniques et d'en décrire l'utilisation. Connaissance de l'outillage et des machines

4.3 Utilisation des outils

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aucune utilisation d'outils à main même simple
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utilise quelques outils à main simples pour des tâches limitées ou répétées. Utilise l'outil électrique fixe avec des systèmes de protection évitant toute erreur de manipulation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utilise tous les outils à main correctement et éventuellement quelques outils électriques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sait utiliser des outils à main simples comme des plus complexes. Capable de travailler sur machine Utilise des outils à moteurs Utilise une machine à touches.

4.4 Imagination / création / prise d'initiative

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exécute les gestes appris
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exécute sa tâche à partir des gestes appris en adaptant la

		technique en fonction de ce qui l'arrange (utilisation de moyens personnels qui lui conviennent mieux)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adapte à sa manière les consignes qui lui sont données. Complète sa tâche en y ajoutant certaines modifications volontaires
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capable de concevoir à minima des objets simples ou d'améliorer la fabrication de ceux en cours. Capable d'imaginer des aménagements et des installations.

4.5 Sens de la qualité / goût

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Peu concerné par la finition du travail. Travaux grossiers. Il faut vérifier systématiquement le travail réalisé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fait un travail soigné si on lui demande de faire attention et si l'on maintient une bonne vigilance
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perçoit la nécessité de faire un produit de qualité mais n'y arrive pas toujours. Fait de gros efforts.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Soucieux d'un travail bien fini. Production de qualité.

4.6 Respect des consignes de sécurité

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pas de conscience du danger dans le travail. Ignore les consignes de sécurité. Nécessité de le mettre à un poste de travail où les risques sont mineurs.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nécessite un rappel constant des consignes de sécurité. Difficultés à évaluer le danger représenté par les outils ou la situation de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Respecte les consignes de sécurité à condition qu'elles lui soient régulièrement rappelées. Toutefois, se montre méfiant à l'égard de machines qu'il ne connaît pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adopte une attitude prudente dans tous les actes de travail. Vigilant lorsqu'il travaille. Respect des règles et consignes de sécurité.

4.7 Productivité / à un ouvrier de production

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produit très peu, voire insuffisamment par rapport aux objectifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Production lente mais régulière. Résultats à la limite inférieure des objectifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Production juste normale par rapport aux objectifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Production normale et supérieure aux objectifs

4.8 Rapidité d'exécution

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Après le passage des consignes, ne se met en œuvre que si on l'incite à le faire en l'accompagnant. Autrement, il n'engage pas le travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plus d'une heure après avoir débuté la tâche
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Débute doucement. Ne travaille réellement qu'au bout de quelques heures
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se met aussitôt au travail

ANNEXE N°6 : Référentiel d'aptitudes et des qualités personnelles. UNIFAF.

- **Aptitudes cognitives :**

Elles permettent des opérations intellectuelles plus ou moins élaborées

	APTITUDES SPECIFIQUES	DEFINITIONS
Aptitudes cognitives	Compréhension orale	Comprendre le français parlé (mots, phrases).
	Compréhension écrite	Comprendre des phrases et des paragraphes écrits
	Expression orale	Utiliser des mots et des phrases en français permettant d'être compris
	Originalité des idées	Produire des idées nouvelles Développer de nouvelles façons de faire
	Mémorisation	Se souvenir d'informations
	Identification et résolution de problèmes	Réaliser que quelque chose ne va pas Comprendre le problème Produire des solutions aux problèmes
	Facilité à manier des chiffres	Connaître les opérations Connaître les mesures (cm, kg...)
	Raisonnement pratique technique ou mécanique	Résoudre des problèmes techniques, mécaniques de base
	Classement d'informations	Suivre une règle afin de classer des objets selon un ordre précis.
	Orientation spatiale	Savoir où on est par rapport à la position d'un objet, Savoir où se trouve l'objet par rapport à nous.
	Attention sélective	Se concentrer sur une tâche sans se laisser distraire. Garde en mémoire plusieurs consignes. Se concentrer sur une tâche ennuyeuse.

- **Aptitudes psychomotrices :**

Elles permettent des opérations impliquant une coordination entre la motricité et les caractéristiques psychologiques de la personne (rapidité, précision...)

PSYCHOMOTRICITE	Coordination des mouvements	Coordonner les mouvements simultanés de deux membres (Bras- jambes)
	Contrôle précis des mouvements	Faire des mouvements précis Motricité fine.
	Coordination Visio motrice	Coordonner ses mouvements (bras ou jambe) avec sa vue selon le message perçu (visuellement)
	Temps de réaction	Donner une réponse rapide à un signal

- **Aptitudes physiques :**

Elles permettent des opérations d'ordre physique impliquant la force, l'endurance

PHYSIQUES	Résistance physique	Se dépenser physiquement pendant un certain temps sans perdre son souffle et sa force.
-----------	---------------------	--

- **Aptitudes perceptives :**

Elles permettent des opérations impliquant les sens et la perception

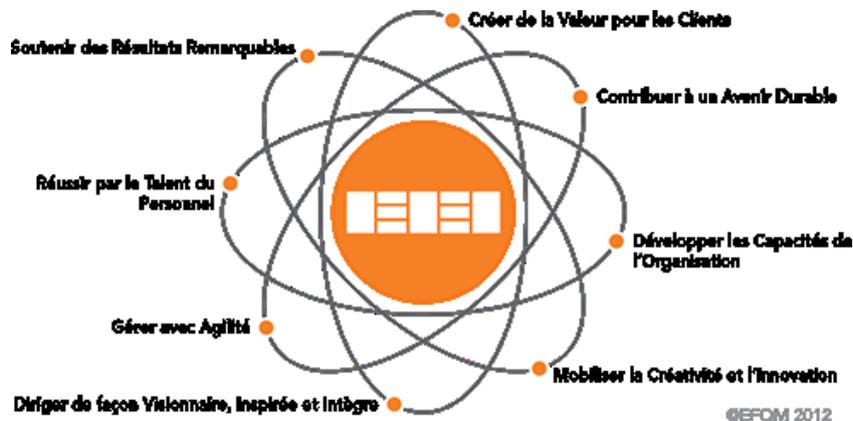
PERCEPTIVES	Vision	Repérer des différences à courte ou grandes distances Distinguer les couleurs Distinguer entre plusieurs objets celui qui est le plus proche, le plus loin
	Audition	Localiser la source des sons

- **Aptitudes personnelles ou qualités :**

Elles permettent la mise en œuvre des comportements spécifiques et sont liées à la personnalité

Motivation	Avoir de l'entrain Envie d'apprendre pour aller plus loin
Amabilité	Être agréable, serviable, à avoir du tact dans les relations avec les collègues
Adaptabilité	Pouvoir modifier son comportement selon les circonstances
Fiabilité	Ponctualité Tient ses engagements Etre digne de confiance et responsable à l'égard des autres
Communication	Pouvoir exprimer ses idées par des mots et/ou des gestes, des codes.
Affirmation de soi	Donner son avis et ses convictions avec assurance
Confiance en soi	Etre fier de la qualité de son travail Accepter les remarques qui font progresser Prendre facilement des décisions
Contrôle de soi	Rester calme dans une situation difficile ou stressante. Ne pas laisser exploser ses émotions
Négociation	Négocier avec d'autres pour résoudre un conflit
Autonomie	Pouvoir travailler avec peu de consigne Ne demande pas toujours de l'aide Repérer et corriger ses erreurs
Persévérance	Maintenir son effort jusqu'à la réalisation complète d'une tâche.
Sens de l'organisation et de la méthode	Organiser les activités Respecter l'ordre et les procédures Gérer le temps et le matériel
Sens du travail d'équipe	Entraide. Respect du travail de l'autre Acceptation de la différence Travailler avec d'autres personnes pour un objectif commun.
Sens du travail soigné	Avoir le goût de la propreté, la netteté, l'esthétisme.
Respect des règles	Se conformer aux règles de conduite et aux codes sociaux, Suivre les consignes
Sens de l'observation	Repérer les changements Repérer les éléments importants
Minutie	Sens du détail et de la précision dans le travail

ANNEXE N°7 : Les concepts fondamentaux de l'excellence. (Source : www.efqm.org)



CREER DE LA VALEUR POUR LES CLIENTS

Les organisations excellentes créent constamment de la valeur pour les clients par la compréhension, l'anticipation et la satisfaction des besoins, des attentes et des opportunités.

CONTRIBUER A UN AVENIR DURABLE

Les organisations excellentes ont un impact positif sur le monde qui les entoure grâce à l'amélioration de leurs performances, et favorisent notamment les conditions économiques, environnementales et sociales au sein des communautés qu'elles côtoient.

DEVELOPPER LES CAPACITES DE L'ORGANISATION

Les organisations excellentes optimisent leurs capacités en gérant efficacement le changement à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs frontières organisationnelles.

MOBILISER LA CREATIVITE ET L'INNOVATION

Les organisations excellentes génèrent de la valeur et des niveaux de performance accrus grâce à l'amélioration continue et l'innovation généralisée en développant la créativité de leurs parties prenantes.

DIRIGER DE FACON VISIONNAIRE, INSPIREE ET INTEGRE

Les organisations excellentes ont des dirigeants qui façonnent le futur et le font devenir réalité, en agissant de manière exemplaire pour leurs valeurs et leur éthique.

MANAGER AVEC AGILITE

Les organisations excellentes sont largement reconnues pour leur capacité à identifier et à répondre efficacement aux opportunités et aux menaces.

REUSSIR PAR LE TALENT DU PERSONNEL

Les organisations excellentes valorisent leur personnel et créent une culture d'autonomie afin qu'il réalise tant ses objectifs personnels que ceux de l'organisation.

SOUTENIR DES RESULTATS REMARQUABLES

Les organisations excellentes obtiennent durablement des résultats remarquables qui répondent à la fois aux besoins à court et à long terme de toutes leurs parties prenantes, dans leur environnement opérationnel.

ANNEXE N°8 : Plan d'action qualité 2016-2020

Le plan d'action qualité reprend les actions à mener sur la période 2016-2020 mentionnées dans les fiches actions du Projet d'Etablissement. Un Comité de Pilotage (COFIL) du plan d'action sera constitué et des groupes de travail mis en place autour de ce COFIL, sur le modèle qui a permis à ce projet de prendre forme.

Actions	Date de réalisation	Qui ?
Accompagnement des professionnels en vue de l'accueil de travailleurs autistes	Durée du projet	Directeur COFIL
Meilleure collaboration avec l'IME Les Cyprès pour préparer l'accueil des stagiaires autistes	Durée du projet	Directeur Chargée de stages
Echanges avec des ESAT spécialisés autisme	Durée du projet	Directeur
Aménagement d'une partie des ateliers pour les adapter à un public autiste	2017	Directeur Adjoint COFIL ETS
Développement du temps partiel pour les travailleurs fatigués/vieillissants	Durée du projet	Directeur adjoint
Mise en place d'un atelier de travail aménagé	2017	Direction ETS
Etude d'un projet de Section Annexe à l'ESAT (SAESAT)	2020	Directeur COFIL
Adaptation des formations à destination des travailleurs, dans le respect de leurs souhaits et de leurs capacités, aux besoins de l'ESAT.	Durée du projet	Direction Moniteurs Chargée de la formation
Préparer les travailleurs à la VAE	Durée du projet	Directeur adjoint
Refonte de la procédure et du cadre des Projets Personnalisés	2016	Direction COFIL Moniteurs
Mise en place enquête de satisfaction	2017	COFIL
Mise en place de cahiers de communication sur les ateliers	2016	COFIL Moniteurs
Généralisation et procédure « travailleur référent » ateliers	2016	COFIL Moniteurs

Traduction de l'ensemble des documents de l'ESAT en langage FALC (Facile A Lire et Comprendre, pictogrammes)	2017	Directeur COFIL
Elaboration d'un protocole de lutte contre la maltraitance	2017	COFIL
Elaboration d'une charte de bientraitance	2017	COFIL
Mise en place de Fiche de Signalement d'Evènements Indésirables	2016	COFIL
Etude de délocalisation d'une partie de l'ESAT	2016	Direction COFIL AGEMO
Développement de la clientèle alimentaire bio	Durée du projet	Directeur
Aménagement aux normes d'un atelier bio	2017	Direction ECOCERT Clients existants
Diversification catalogue Cigales	2017	Directeur Moniteur de l'activité Agent commercial
Développement des serres	Durée du projet	Direction Moniteurs de l'activité
Etude de nouveaux projets économiques	Durée du projet	Directeur

ANNEXE N°9 : Charte des droits et libertés de la personne accueillie.

Arrêté du 8 septembre 2003 dans le cadre de l'application de la loi du 2 janvier 2002.

Article 1^{er} : Principe de non-discrimination

Dans le respect des conditions particulières de prise en charge et d'accompagnement, prévues par la loi, nul ne peut faire l'objet d'une discrimination à raison de son origine, notamment ethnique ou sociale, de son apparence physique, de ses caractéristiques génétiques, de son orientation sexuelle, de son handicap, de son âge, de ses opinions et convictions, notamment politiques ou religieuses, lors d'une prise en charge ou d'un accompagnement, social ou médico-social.

Article 2 : Droit à une prise en charge ou à un accompagnement adapté

La personne doit se voir proposer une prise en charge ou un accompagnement, individualisé et le plus adapté possible à ses besoins, dans la continuité des interventions.

Article 3 : Droit à l'information

La personne bénéficiaire de prestations ou de services a droit à une information claire, compréhensible et adaptée sur la prise en charge et l'accompagnement demandés ou dont elle bénéficie ainsi que sur ses droits et sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, du service ou de la forme de prise en charge ou d'accompagnement. La personne doit également être informée sur les associations d'usagers œuvrant dans le même domaine. La personne a accès aux informations la concernant dans les conditions prévues par la loi ou la réglementation. La communication de ces informations ou documents par les personnes habilitées à les communiquer en vertu de la loi s'effectue avec un accompagnement adapté de nature psychologique, médicale, thérapeutique ou socio-éducative.

Article 4 : Principe du libre choix, du consentement éclairé et de la participation de la personne

Dans le respect des dispositions légales, des décisions de justice ou des mesures de protection judiciaire ainsi que des décisions d'orientation :

1° La personne dispose du libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile, soit dans le cadre de son admission dans un établissement ou service, soit dans le cadre de tout mode d'accompagnement ou de prise en charge.

2° Le consentement éclairé de la personne doit être recherché en l'informant, par tous les moyens adaptés à sa situation, des conditions et conséquences de la prise en charge et de l'accompagnement et en veillant à sa compréhension.

3° Le droit à 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 la concerne lui est garanti.

Lorsque l'expression par la personne d'un choix ou d'un consentement éclairé n'est pas possible en raison de son jeune âge, ce choix ou ce consentement est exercé par la famille ou le représentant légal auprès de l'établissement, du service ou dans le cadre des autres formes de prise en charge et d'accompagnement.

Ce choix ou ce consentement est également effectué par le représentant légal lorsque l'état de la personne ne lui permet pas de l'exercer directement. Pour ce qui concerne les prestations de soins délivrées par les établissements ou services médico-sociaux, la personne bénéficie des conditions d'expression et de représentation qui figurent au code de la santé publique.

La personne peut être accompagnée de la personne de son choix lors des démarches nécessitées par la prise en charge ou l'accompagnement.

Article 5 : Droit à la renonciation

La personne peut à tout moment renoncer par écrit aux prestations dont elle bénéficie ou en demander le changement dans les conditions de capacités, d'écoute et d'expression ainsi que de communication prévues par la présente charte, dans le respect des décisions de justice ou mesures de protection judiciaire, des décisions d'orientation et des procédures de révision existantes en ces domaines.

Article 6 : Droit au respect des liens familiaux

La prise en charge ou l'accompagnement doit favoriser le maintien des liens familiaux et tendre à éviter la séparation des familles ou des fratries prises en charge, dans le respect des souhaits de la personne, de la nature de la prestation dont elle bénéficie et des décisions de justice. En particulier, les établissements et les services assurant l'accueil et la prise en charge ou l'accompagnement des mineurs, des jeunes majeurs ou des personnes et familles en difficultés ou en situation de détresse prennent, en relation avec les autorités publiques compétentes et les autres intervenants, toute mesure utile à cette fin.

Dans le respect du projet d'accueil et d'accompagnement individualisé et du souhait de la personne, la participation de la famille aux activités de la vie quotidienne est favorisée.

Article 7 : Droit à la protection

Il est garanti à la personne comme à ses représentants légaux et à sa famille, par l'ensemble des personnels ou personnes réalisant une prise en charge ou un accompagnement, le respect de la confidentialité des informations la concernant dans le cadre des lois existantes. Il lui est également garanti le droit à la protection, le droit à la sécurité, y compris sanitaire et alimentaire, le droit à la santé et aux soins, le droit à un suivi médical adapté.

Article 8 : Droit à l'autonomie

Dans les limites définies dans le cadre de la réalisation de sa prise en charge ou de son accompagnement et sous réserve des décisions de justice, des obligations contractuelles ou liées à la prestation dont elle bénéficie et des mesures de tutelle ou de curatelle renforcée, il est garanti à la personne la possibilité de circuler librement.

A cet égard, les relations avec la société, les visites dans l'institution, à l'extérieur de celle-ci, sont favorisées.

Dans les mêmes limites et sous les mêmes réserves, la personne résidente peut, pendant la durée de son séjour, conserver des biens, effets et objets personnels et, lorsqu'elle est majeure, disposer de son patrimoine et de ses revenus.

Article 9 : Principe de prévention et de soutien

Les conséquences affectives et sociales qui peuvent résulter de la prise en charge ou de l'accompagnement doivent être prises en considération. Il doit en être tenu compte dans les objectifs individuels de prise en charge et d'accompagnement.

Le rôle des familles, des représentants légaux ou des proches qui entourent de leurs soins la personne accueillie doit être facilité avec son accord par l'institution, dans le respect du projet d'accueil et d'accompagnement individualisé et des décisions de justice.

Les moments de fin de vie doivent faire l'objet de soins, d'assistance et de soutien adaptés dans le respect des pratiques religieuses ou confessionnelles et convictions tant de la personne que de ses proches ou représentants.

Article 10 : Droit à l'exercice des droits civiques attribués à la personne accueillie

L'exercice effectif de la totalité des droits civiques attribués aux personnes accueillies et des libertés individuelles est facilité par l'institution, qui prend à cet effet toutes mesures utiles dans le respect, si nécessaire, des décisions de justice.

Article 11 : Droit à la pratique religieuse

Les conditions de la pratique religieuse, y compris la visite de représentants des différentes confessions, doivent être facilitées, sans que celles-ci puissent faire obstacle aux missions des établissements ou services. Les personnels et les bénéficiaires s'obligent à un respect mutuel des croyances, convictions et opinions. Ce droit à la pratique religieuse s'exerce dans le respect de la liberté d'autrui et sous réserve que son exercice ne trouble pas le fonctionnement normal des établissements et services.

Article 12 : Respect de la dignité de la personne et de son intimité

Le respect de la dignité et de l'intégrité de la personne est garanti. Hors la nécessité exclusive et objective de la réalisation de la prise en charge ou de l'accompagnement, le droit à l'intimité doit être préservé.

TABLE DES MATIERES

RESUME	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION GENERALE	5
I. Première partie : L'ESAT dans son environnement	7
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	7
A. Le contexte associatif	8
1. L'AGAPEI 13 NO.....	8
a) Les missions de l'association.....	8
b) Les grandes orientations de l'AGAPEI 13 NO	9
c) Huit établissements.....	9
d) L'organisation de l'AGAPEI 13 NO.....	10
e) Les délégations.....	12
2. L'ESAT Les Cigales	13
a) Présentation générale.....	14
b) Le projet d'établissement	14
c) Les missions de l'ESAT Les Cigales.....	15
d) Le public accueilli	16
e) L'accompagnement par le travail.....	19
f) L'accompagnement par le soutien socio-éducatif	23
g) L'organisation de l'ESAT	24
h) La communication, la commercialisation et la qualité	25
i) Prise en charge financière	27
B. L'ESAT dans son environnement	31
1. Les partenaires actuels	31
a) Les partenaires sociaux-éducatifs	31
b) Les partenaires médicaux et médico-sociaux	31
c) Les partenaires économiques	32
d) Les partenaires institutionnels.....	32
e) Les autres partenaires.....	33
2. Illustrations des relations avec l'extérieur.....	33
a) La mise en œuvre d'une nouvelle activité	33
b) La contractualisation	35
c) L'éthique commerciale.....	36
d) Diagnostic concurrentiel	37
e) Ce que font les autres ESAT	40
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	41

II. Seconde partie : Le repositionnement de l'activité professionnelle	46
INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE	46
A. Des valeurs communes.....	47
1. Le rôle de la Direction	47
a) La bienveillance pour tous	47
b) « <i>L'humain d'abord</i> »	49
c) Aller vers plus d'autonomie	51
d) Les actions à effets immédiats	52
2. La responsabilité individuelle	54
a) Sortir de sa zone de confort	54
b) L'incentive	56
c) De nouvelles formes d'organisation du travail	57
B. Une démarche commerciale	60
1. Se repenser	60
a) Se connaître.....	60
b) Définir l'offre	61
c) Des activités reconnues par tous	63
d) Les devis	65
2. Se repositionner.....	67
a) Travailler en réseau	67
b) Une démarche qualité.....	68
c) ...au service de la performance	71
d) La nécessité de communiquer	72
e) Une démarche commerciale	75
f) L'inclusion.....	76
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE	79
CONCLUSION GENERALE	81
GLOSSAIRE	83
BIBLIOGRAPHIE	85
INDEX DES TABLEAUX ET SCHEMAS	87
INDEX DES ANNEXES.....	88
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES	109