Évolution du métier de moniteur d'atelier en Établissement et service d'aide par le travail

Entre logiques structurantes et stratégies créatrices

Jean-François Marcel

Université Toulouse – Jean-Jaurès,
UMR-Éducation, Formation, Travail, Savoirs (EFTS)

Dominique Broussal

Université Toulouse – Jean-Jaurès, UMR EFTS

Lucie Aussel

Université Toulouse – Jean-Jaurès, UMR EFTS

Revue *Éducation, Santé, Sociétés* Vol. 3, No 2 | pp. 73-93

Reçu le : 20/03/2017 | Accepté le : 25/09/2017

Résumé : Cet article s'intéresse au métier de moniteur d'atelier, aux transformations et tensions qui le caractérisent. Exerçant dans des ESAT (Établissement et service d'aide par le travail), les moniteurs d'atelier qui ont participé à la présente recherche ont pour mission d'accompagner des adultes handicapés en contexte de travail adapté. Les établissements dans lesquels ils exercent répondent à une double exigence, à la fois économique et médico-sociale. Cette dualité fondatrice du métier de moniteur se trouve exacerbée dans un contexte où se conjuguent mutation économique, vieillissement des populations accueillies et évolution de la législation. C'est en considérant le caractère structurant du métier, mais aussi l'opportunité pour les professionnels de le réinventer, que la recherche a fait le choix de questionner les enjeux actuels. Les analyses ont mobilisé des phases d'observation, des moments d'échange et de production collective. Les résultats confirment le rôle structurant joué par les différentes logiques commerciales, médico-sociales et politiques. Ils mettent en évidence la façon dont le métier se réinvente au quotidien, que ce soit à sur le plan des dynamiques identitaires ou sur celui du rapport au métier. Ils dessinent les contours d'un métier abordant ses évolutions avec sérénité et réaffirmant dans sa réinvention l'importance du prendre soin.

Mots-clés : travail adapté, métier, moniteur d'atelier, identité.

Introduction

Héritiers des Centres d'aide au travail (CAT), les ESAT (Établissement et service d'aide par le travail) jouent un rôle fondamental dans l'accompagnement des adultes en situation de handicap. À la fois établissements médico-sociaux et entreprises de production de biens ou de services, les ESAT offrent aux usagers les conditions d'un travail adapté, gage de socialisation et d'autonomie. Ils assument par ailleurs une mission éducative en concourant au maintien et au développement des compétences des adultes handicapés. Le moniteur d'atelier occupe une place importante dans la réussite d'un tel programme. Professionnel du travail social, le moniteur a cette particularité d'inscrire sa pratique professionnelle à la croisée de deux préoccupations qui pourraient paraître antinomiques : l'une centrée sur l'accompagnement de l'usager, sur l'adaptation des postes, des tâches et des rythmes de travail à la nature du handicap, l'autre centrée sur la production, qu'il s'agisse de garantir la qualité du travail fourni, de répondre aux exigences du client ou de proposer des prestations concurrentielles. Cette dualité, bien que présente dès les débuts des CAT, se trouve aujourd'hui au cœur des réflexions que le métier entretient sur ses propres transformations. Les mutations économiques, les nouvelles formes de handicap auxquels les moniteurs se trouvent confrontés, tout comme l'évolution de la législation expliquent sans doute la difficulté que certains rencontrent à concilier logique économique et logique médico-sociale.

Dans la suite des travaux de Combes et Lozier (2005), la présente recherche envisage la fonction structurante du métier pour les individus qui l'exercent, notamment lorsque les contextes dans lesquels ils se trouvent sont traversés par des changements importants. Les travaux d'Osty (2003) mettent en évidence les enjeux tout autant que les tensions qui caractérisent aujourd'hui le métier de moniteur d'atelier. L'auteure permet de préciser le rapport que ces professionnels entretiennent à leur métier et d'éclairer l'opportunité tout autant que les conditions d'une réinvention de celui-ci.

Le texte qui suit propose d'aborder dans un premier temps le métier de moniteur d'atelier sous l'angle historique et réglementaire. Il s'agit de retracer les grandes lignes de l'évolution du travail adapté en France, la transformation progressive du contremaître des CAT en moniteur d'ESAT et de mettre en évidence le caractère originel de la dualité que nous évoquions à l'instant. Une deuxième partie permet de stabiliser l'approche théorique du métier que nous retenons ici, basée sur une dialectique entre structuration et réinvention du métier. Après avoir précisé la méthodologie mobilisée pour identifier et documenter les processus de structuration et de réinvention que nous cherchons à caractériser, nous présentons et discutons les principaux résultats de notre recherche.

1 Problématisation

1.1 Des CAT aux ESAT : aperçu sociohistorique de l'évolution du travail adapté

L'ouverture des premiers CAT en 1954 est à resituer dans le contexte particulier de l'après-guerre (Zribi, 2003). Celui-ci se caractérise par un élan de solidarité dont la santé et l'éducation vont profiter. Tandis que des mesures sont prises pour permettre aux mutilés de guerre de retrouver un emploi adapté, la création des CAT entend répondre à la volonté d'« occuper professionnellement » (Richier, 2012, p. 5) les adolescents et jeunes adultes porteurs de handicap. La loi du 23 novembre 1957 institue un droit à l'emploi pour les personnes porteuses de handicap. Trois ans plus tard, une circulaire précise la vocation des CAT en mettant en évidence la tension qui les fonde : « Les centres d'aide par le travail sont simultanément une structure de mise au travail (ils se rapprochent à cet égard d'une entreprise) et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent, pour lui toute activité professionnelle [1]. »

La Loi du 11 février 2005 transforme les CAT en ESAT, sans remettre en cause cette dualité instituante, mais en garantissant au travailleur handicapé un statut et un régime d'emploi rénovés. Comme le souligne Richier, « ce sont les besoins spécifiques de l'usager et ses aspirations / projets de vie qui orientent ce que l'ESAT va mettre en place pour son accompagnement » (2012, p. 7). Si l'activité productive ne saurait être une fin en soi pour un ESAT, l'établissement se doit toutefois d'être économiquement *via*ble sous peine de fermeture [2], scénario qui n'a rien d'illusoire [3].

La dualité que nous venons de rappeler n'est pas sans poser problème. Plus qu'à une harmonieuse intégration des deux visées, c'est à une oscillation continue entre les deux extrêmes du modèle thérapeutique et du modèle salarial que certains auteurs concluent (Visier, 1998). Si la conciliation de ces deux logiques repose sur la mobilisation de l'ensemble du personnel de l'ESAT, il est toutefois une catégorie d'acteurs qui joue un rôle prépondérant. Il s'agit des moniteurs d'atelier auxquels cette recherche s'intéresse tout particulièrement. Les paragraphes qui suivent vont mettre en évidence l'importance et la complexité des missions qu'ils exercent puis repérer un certain nombre de défis auxquels la profession se trouve aujourd'hui confrontée.

1.2 Du contremaître au moniteur d'atelier : un rôle central, un métier en évolution

Nous le disions, il n'est pas de lieu où la dualité économique *vs* médico-sociale s'exerce davantage que dans le quotidien d'un moniteur d'atelier. Certes, le moniteur accompagne le travailleur handicapé, il prend en compte sa singularité, il contribue à sa formation dans une perspective d'inclusion sociale et professionnelle, mais il se doit aussi de veiller à la

1. Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux centres d'aide par le travail. Disponible à l'URL : http ://www.leviaduc.fr/fichiers/juridiques/esat/60as.pdf.

2. « En effet, les travaux annuels d'ANDICAT ont par exemple montré que d'année en année, la pression économique s'accentue sur les ESAT. Le résultat économique prend une part de plus en plus prépondérante dans le fonctionnement de l'établissement et vient bien souvent compenser les lacunes du compte social. »

3. *La Dépêche* du 31 janvier 2017 faisait ainsi état des menaces de fermeture qui pèsent sur l'atelier de mécanique de l'ESAT de Lézat-sur-Lèze : http ://www.ladepeche.fr/article/2017/01/31/2507441-esat-menace-de-fermeture-pour-l-atelier-de-mecanique.html. En 2013, les travailleurs handicapés de l'ESAT de la Chesnaie et leurs parents se mobilisaient contre la fermeture annoncée de l'établissement : http ://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/chateau-gontier-53200/craon-les-parents-se-mobilisent-contre-la-fermeture-de-lesat-de-la-chesnaie-1398996.

qualité de la production, ainsi qu'au respect des contraintes imposées par les clients de l'ESAT. L'annexe 10 de la convention collective du 15 mars 1966 (intégrée à l'accord du 27 novembre 1981) mentionne que le moniteur est « responsable de l'encadrement des travailleurs handicapés dans les activités d'atelier. Il participe aux actions de soutien des personnes handicapées. Il est responsable de la production à réaliser, de ses délais et de son contrôle » (citée par Richier, p. 15).

Les compétences du moniteur d'atelier sont précisées dans la fiche ROME K1203 [4]. Nous extrayons de cette fiche six compétences qui rendent compte de la diversité des tâches à prendre en charge :

- Accompagner des personnes en apprentissage.
- Planifier les étapes d'une production.
- Contrôler le déroulement des étapes de production et le rythme de travail.
- Informer le client sur l'état d'avancement de sa commande.
- Réaliser le suivi professionnel de la personne en situation de travail et lui proposer des axes d'évolution ou d'orientation.
- Développer un portefeuille clients et prospects.

La formation des moniteurs d'atelier est assurée par des centres de formation agréés et donne lieu au Certificat de qualification aux fonctions de moniteur d'atelier (CQFMA). Comme l'indique une étude menée par l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif : « Cette formation n'est pas reconnue par les conventions collectives et ne s'appuie pas sur un référentiel commun à tous les centres. » (Direction « Recherche, études et développement » d'Unifaf, 2011, p. 22.)

Le nombre de moniteurs ayant suivi cette formation est faible « ce qui n'a rien d'étonnant étant donné que l'accès à la qualification de moniteur d'atelier est ouverte aux personnes justifiant de plusieurs années d'expérience dans un métier technique » (*ibid.*, p. 25). L'étude pointe les nombreuses évolutions qui affectent ces dernières années les conditions d'exercice des moniteurs : évolution de la législation, évolution des modes d'accompagnement liés à la prise en compte du vieillissement ainsi que les nouveaux types de handicap des personnes accueillies [5], mutations économiques (délocalisation des marchés, dépendance à l'égard de gros donneurs d'ordre, concurrence locale...) (*ibid.*, p. 2). Elle conclut à la complexification du rôle des moniteurs, à la fois sur le volet économique et médico-social, en soulignant l'impact des contraintes liées au projet personnalisé (2002) qui nécessitent des compétences spécifiques dont ne disposent pas toujours les moniteurs. Là où l'institution prenait en charge l'équilibre entre fonctions économiques et médico-

4. http ://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome ?codeRome=K1203.

5. Parmi ces nouveaux handicaps, les handicaps sociaux évoqués par l'étude de l'ANESM : « Enfin, dernier élément à prendre en compte du côté des usagers : la part croissante d'usagers affligés d'un "handicap social" au-delà d'un handicap "de santé" ; ce qui interpelle potentiellement sur leur orientation en ESAT. Toutefois, la dénomination même du terme fait débat tant elle peut sembler floue : il s'agit en réalité de tous les problèmes sociaux – hors maladie et professionnel freinant l'intégration des usagers au sein de l'ESAT pouvant poser plus de difficultés que le handicap en lui-même. Ces problématiques peuvent également être un corollaire de la montée en charge du handicap psychique. On retrouve ainsi les difficultés financières, les problèmes de logement, l'isolement. » (ANESM, 2013, p. 9.)

sociales c'est le plus souvent aux moniteurs de s'en saisir, ce qui induit une évolution de la fonction elle-même (*ibid.*, p. 28). Ce report de charge va au-delà de l'approfondissement des compétences existantes. Il donne aux moniteurs une responsabilité décisive dans le maintien de la synergie entre des acteurs, des dispositifs ou des organisations dont les logiques pourraient s'ignorer voire se combattre. Inscrit dans des contextes hétérogènes, le moniteur œuvre à l'indispensable hybridation des logiques économiques et médico-sociales. Les changements en cours nécessitent par conséquent de penser le métier au-delà de ses « frontières » individuelles, en prenant en compte l'importance qu'y tiennent les logiques « métier collectif » et « métier d'entreprise », comme nous nous y attacherons dans les lignes qui suivent.

2 Le métier de moniteur d'atelier : entre structuration et réinvention

Même si le terme de métier semble en voie d'être réhabilité, il court deux risques majeurs, celui « de l'extension infinie, des tentatives visant à rendre autrement intelligibles des activités qui échappent habituellement à son spectre analytique » et celui « de la dilution totale, des essais de légitimation de nouvelles occupations professionnelles qui ne répondent pourtant que très imparfaitement aux éléments de définition qu'on prête généralement au métier » (Frétigné, 2008, p. 134). Cette remarque montre toutefois que cette notion a plutôt tendance à être redéfinie par un élargissement de son empan et, en cela, elle nous paraît intéressante à mobiliser pour étudier un métier en évolution, celui de moniteur d'atelier en ESAT.

Dans un premier temps, en nous appuyant sur l'analyse de Combes et Lozier (2005), nous mettrons au jour la fonction structurante du métier, fonction qui, pour le métier de moniteur d'atelier s'exerce au travers de trois logiques du métier (médico-sociale, commerciale et politique).

En revanche, si ces logiques modèlent le métier, elles ne le déterminent pas. Les collectifs de travail, de par la consistance de leur communication, s'érigent en « passage obligé » entre ces prescriptions et les pratiques professionnelles et, en nous appuyant sur Osty (2003), nous verrons que ces collectifs sont en mesure de réinventer le métier.

2.1 La fonction structurante du métier

À partir du contexte de l'entreprise et de ses évolutions, Combes et Lozier (*op. cit.*) défendent que le terme « métier » relève « de trois registres différents, en renvoyant dans chaque cas à des connotations positives pour les individus comme pour les collectifs : les registres de l'individu, de l'organisation, de la stratégie d'entreprise. On peut supposer que l'élément commun à l'emploi du terme « métier » à ces trois niveaux a trait à l'identité que la notion confère à l'individu, à l'organisation ou à l'entreprise et qui donne sens au travail individuel et collectif » (Combes et Lozier, *op. cit.*, p. 804).

Ils caractérisent le métier comme soumis à une tension entre trois contenus :

a. Le métier « individuel » est hérité des corporations artisanales : « Celles-ci réunissaient en leur sein une organisation sociale complète dont le métier tenait ensemble tous les fils. [...] La vie s'ordonnait autour de cette ambition qui permettait de

réconcilier le sens de l'existence individuelle et l'appartenance collective. » (*Id.*) De nos jours, si la caractéristique de l'indépendance a été abandonnée, « l'autonomie dans le travail, encadrée par les règles du métier, est devenue un trait distinctif essentiel » (*ibid.*, p. 805). Ces règles « permettent d'établir une certaine coopération entre gens d'un même métier, fondée sur la conscience professionnelle » (*ibid.*, p. 806) et protège l'autonomie du travailleur en limitant « sa "subordination à l'ordre de l'entreprise" en limitant "les capacités de l'employeur à définir les actes de travail" » (Piotet, 2002).

b. Dans le contenu « collectif » du métier « chaque individu doit contribuer, pour sa part et avec ses compétences, à la finalité collective, au sein de l'entreprise » dès lors que « les règles du métier individuel ne suffisent plus à assurer la coordination des personnes, en raison de la complexité de l'activité » (Combes et Lozier, *op. cit.*, p. 806). Dans ce cas, « le métier devient celui du collectif de travail, quel qu'il soit, équipe ou grande fonction », ce qui a comme conséquence que « le groupe professionnel auquel les individus se réfèrent n'est plus constitué de pairs, détenteurs du même métier, mais d'individus aux compétences et activités différentes concourant au même métier » (*ibid.*, p. 807).

c. Enfin, en ce qui concerne le « métier d'entreprise », « la stratégie n'est plus conçue comme une adaptation à l'environnement, mais comme la valorisation des ressources et des compétences accumulées au sein de la firme » (*id.*). Il vise « à offrir un bien ou un service, ou une association biens – services, susceptibles de générer de la valeur pour le client. Évaluée et jugée par les différents acteurs du marché, la valeur d'usage d'un bien ou service doit être à son tour créatrice de valeur économique pour l'entreprise » (*ibid.*, p. 808).

Ils concluent qu'au travers des modalités de coordination et de coopération sur lesquelles repose le métier collectif, l'organisation constitue en fait « une médiation entre la stratégie, donc le métier d'entreprise et les métiers individuels » et assume aussi « un rôle "d'amortisseur" vis-à-vis d'individus détenteurs de métiers individuels, déstabilisés par l'introduction de la préoccupation du client et du marché ». Ainsi, les « fondements du métier, s'ils existent, sont à chercher dans les caractéristiques de l'activité organisée et pas seulement dans les caractéristiques des individus » (*ibid.*, p. 809-810).

2.2 Moniteur d'atelier, un métier structuré par trois logiques

En mettant au jour l'effacement de la dimension individuelle, désormais prise en charge par l'organisation collective, Combes et Lozier présentent en fait un métier en tension entre deux contenus (métier collectif / métier d'entreprise).

La transposition de cette réflexion au métier de moniteur d'atelier en ESAT nous invite d'abord à abandonner la notion inerte de « contenu » pour privilégier celle de « logiques » de métier. Il s'agit de dynamiques puissantes qui s'alimentent à l'histoire et à la culture de l'institution et de ses travailleurs, mais qui sont simultanément orientées par les stratégies de pilotage de l'institution.

Dans le cas du métier de moniteur, nous aurions :

Tableau 1 – Les trois logiques structurant le métier de moniteur d'atelier

Logiques	Polarité	Primat	Modalités
Logique médico-sociale	L'agent de production	Le *care*	Objectifs d'autonomie, de socialisation, de bien-être ou de bien vivre ensemble, d'insertion sociale et professionnelle
Logique commerciale	Le client	Le management	Soucis d'exigence, d'efficacité, de rentabilité ou d'adaptation aux lois du marché
Logique politique	L'institution	La stratégie	Arbitrages en termes de pilotage, de stratégies et d'organisation du travail (et d'identité)

- la logique « métier collectif » portée par les arbitrages de l'ESAT (et ceux de l'AGAPEI[6]) en termes de pilotage, de stratégies et surtout d'organisation du travail. Il s'agit d'une logique politique placée sous le primat de l'institution ;
- la logique « métier d'entreprise » polarisée par la prise en compte des clients en termes d'exigence, d'efficacité, de rentabilité ou d'adaptation aux lois du marché. Il s'agit d'une logique commerciale placée sous le primat du management.

La montée en puissance de cette logique commerciale, relativement récente constitue en fait le changement le plus important pour le métier de moniteur d'atelier, un changement qui relève de deux niveaux interdépendants. D'abord, cette logique se heurte frontalement à la logique première, essentielle dans le cas du secteur du travail adapté : la logique médico-sociale. Cette dernière est polarisée par les agents de production[7] avec des objectifs d'autonomie, de socialisation, de bien être ou de bien vivre ensemble, d'insertion sociale et professionnelle. Il s'agit d'une logique médicale et éducative (voire émancipatrice) placée sous le primat du *care*[8].

Nous constatons aisément que l'arbitrage entre ces deux logiques antagonistes (commerciale, médico-sociale) ne peut intervenir qu'au niveau institutionnel. Il relève d'une troisième logique, de nature politique, qui s'attache à concilier les deux logiques précédentes, procédant de l'élaboration d'une stratégie pour l'ESAT qui se déclinera en choix d'organisation du travail sur la base d'un équilibre spécifique. Cet équilibre et ce qu'il donne à voir de l'institution « a trait à l'identité que la notion confère à l'individu, à l'organisation ou à l'entreprise et qui donne sens au travail individuel et collectif » (Combes et Lozier, *op. cit.*, p. 804).

6. Créée en décembre 2010, l'AGAPEI est une association qui a en charge la gestion et l'administration d'établissements pour personnes en situation de handicap, dont les ESAT concernés par notre recherche.

7. Désignation au sein des ESAT des travailleurs handicapés.

8. Défini par Gilligan (1982) comme « capacité à prendre soin d'autrui », le *care* peut être vue comme une « activité caractéristique de l'espèce humaine, qui recouvre tout ce que nous faisons dans le but de maintenir, de perpétuer et de réparer notre monde, afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible » (Tronto, 2009, p.13, citée par Zielinski, 2010, p. 632). Ce prendre-soin recouvre dans son principe aussi bien des objectifs en termes de santé, que des objectifs de développement individuel et de progrès social dont l'éducation est un des moteurs.

2.3 La réinvention du métier

Florence Osty relève trois prismes selon lesquels le métier a été abordé, celui des savoirs reconnus, celui des règles du métier et celui des pratiques professionnelles. Ils renvoient tous à la mobilisation « d'un groupe social caractérisé par une capacité d'action collective et un espace d'identification commun » (Osty, 2003, p. 20). Cette mobilisation va introduire un jeu entre les prescriptions (en lien avec les logiques) et leurs mises en œuvre, jeu susceptible de produire des écarts importants : « La conception du métier, telle qu'elle se construit au sein du collectif de travail, se trouve plus ou moins en porte-à-faux avec la représentation de la Mission, prescrite par l'Institution ou véhiculée par d'autres groupes sociaux. » (*Ibid.*, p. 217.)

Grâce au collectif de travail, le métier s'invente [9] en se tenant à distance des logiques qui le structurent (déclinées en prescriptions). Osty (*ibid.*, p. 205) met en lien cette invention avec la question identitaire et repère trois processus contributifs : la construction d'un savoir opératoire au sein de situations de travail (dans lesquelles il peut-être testé et transmis), la socialisation qui rend possible l'élaboration de l'identité collective de métier et la professionnalisation comprise en tant que recherche de repères stabilisés sous forme de règles. Le collectif de travail se structure par la force de sa communication basée sur le partage d'expériences, mais aussi selon Osty (*ibid.*, p. 215), sur sa capacité à créer des savoirs pratiques C'est la mutualisation de ces savoirs qui assure, selon elle, la construction du collectif conditionnant la fiabilité des modes d'ajustement. En revanche, cette communication ne se limite pas à la sphère du « faire son métier », mais investit également celle du « être à son métier ». Elle sert « de support à la détermination du Bien commun et de redéfinition de la mission. L'identification de principes supérieurs orientant les conduites individuelles est le produit des interactions et se traduit par une intense activité d'intersubjectivité au travail » (*ibid.*, p. 216).

Dès lors, les règles d'organisation (en lien avec les logiques et les prescriptions) sont insuffisantes, car débordées par une dimension éthique, requise par le collectif pour élaborer le sens de son métier : « Le métier correspond alors à une construction sociale locale, dont le produit est un référentiel commun, ancré sur des principes d'action assurant un degré de cohérence identitaire personnelle suffisant. L'art du métier repose sur un rapport au monde, dont les compétences opératoires ne sont que les émanations d'une éthique partagée. On peut alors parler d'un é*thos* au fondement de la culture, correspondant à la détermination d'une posture légitime aux yeux des collectifs de travail. » (*Ibid.*, p. 219.)

2.4 Le métier réinventé de moniteur d'atelier

Nous venons de voir que si les trois logiques de métier ont une fonction structurante, elles ne déterminent en rien l'exercice du métier au quotidien. Entre ces logiques, traduites en prescriptions et en organisation du travail et les pratiques « individuelles » des travailleurs, un intercalaire, constitué par le collectif de travail, joue un rôle plein et entier en mobilisant pour ce faire un volet communicationnel sur lequel repose sa consistance. Au-delà des dimensions techniques et collectives du travail, qu'il partage, valorise et diffuse, ce collectif élabore un sens partagé du métier, un sens ancré dans des principes et des valeurs communes qui dessinent l'identité des travailleurs, du collectif et de l'institution,

9. Prisca Kergoat (2000, p. 103) associe d'ailleurs le métier à « un acte de création ».

qui posent les bases d'un véritable éthos « qui se traduirait notamment par un sentiment d'appartenance, par un attachement de l'individu à son travail » (Fusulier, 2011, p. 2). Nous pouvons donc parler de métier réinventé par le collectif de travail. Soulignons à ce propos l'importance du positionnement des chercheurs qui, dans le cadre d'une recherche commanditée, peuvent soutenir ou empêcher la dynamique de réinvention. Il s'agit ici d'un positionnement de type politique, reconnaissant aux collectifs de travail toute légitimité et capacité à prendre en charge la transformation de leur propre métier, positionnement qui impose de résister aux formes possibles d'instrumentalisation qui tendraient à faire des chercheurs les porte-parole des commanditaires. Mais il s'agit aussi d'un positionnement de type scientifique, imposant de repenser les rapports science-action pour échapper aux travers d'une vision prescriptive et amenant à considérer que si la science a un rôle à jouer dans l'accompagnement du changement, ce n'est certes pas en substituant sa propre expertise à celles des professionnels.

Après avoir précisé la prégnance et la configuration des logiques, il s'agira de mieux comprendre ce processus de réinvention du métier de moniteur d'atelier, sa puissance au travers de sa capacité communicationnelle, le rapport « individuel » du travailleur au métier et à ses évolutions et les identités professionnelles, tant celle du collectif de travail, que de l'institution et plus globalement du métier de moniteur d'atelier.

3 Méthodologie

La démarche de recherche-intervention a été choisie pour mener une étude dynamique (nous y revenons *infra*) sur le métier de moniteur d'atelier et ses évolutions. Celle-ci est structurée par la poursuite d'une double visée : de production des connaissances et de transformation des pratiques étudiées. Sa spécificité – que nous ne pouvons développer ici (*cf.* Broussal *et al.*, 2015 ; Marcel, 2015 ; Bedin, 2013) – est d'être à la fois collaborative [10] et participative [11] nécessitant l'enrôlement de partenaires, acteurs de premier plan de la démarche et conférant ainsi à l'équipe de recherche le rôle de chercheurs-intervenants. Ainsi ces derniers prennent part aussi bien à la construction et à la diffusion des connaissances produites qu'aux transformations des pratiques engagées avec les partenaires. Nous avons constitué avec l'appui de l'institution (AGAPEI au niveau régional, relayée par les RUIS [12] au niveau des ESAT) un groupe de six moniteurs et de deux psychologues, tous volontaires, pour participer à un séminaire de travail. Ainsi la recherche-intervention menée ne se pense que dans l'entrelacement de ces deux composants, que nous détaillions à travers la présentation du recueil et du traitement des données, présentés selon les deux axes qui l'orientent : la structuration, puis la réinvention du métier.

3.1 Structuration du métier

Cette partie se compose de deux éléments de recueil. Le premier coïncide avec le séminaire introductif (17/01/17) au sein duquel un temps d'échange a été consacré à « faire parler le métier ». Il a été obtenu lors d'un atelier animé par les chercheurs-intervenants dont

10. Cette dimension renvoie au fait que les objectifs ainsi que les moyens de les atteindre sont partagés par l'ensemble des acteurs partenaires (qu'ils soient décideurs au sein de l'AGAPEI, moniteurs d'ateliers ou psychologues participant au groupe de travail).

11. Cette dimension appuie le rôle actif des participants.

12. Responsable d'unité d'intervention sociale (correspond à un chef de service).

les traces écrites, produites par le groupe, ont été relevées et en constituent le matériau principal. Le but poursuivi était de soumettre à la discussion deux thèmes : (1) les enjeux et tensions au cœur du métier, (2) les enjeux et tensions de l'accompagnement et de la formation des agents de production, afin de connaître les éléments du métier faisant consensus ou controverse pour ces acteurs. Pour cela, la méthode d'animation du World Café [13] a été mise en œuvre. Ainsi, répartis en trois sous-groupes évolutifs [14] les participants ont construit une réflexion commune pour chaque thème abordé. L'analyse choisie est celle de contenu thématique.

Le second élément de ce recueil est intitulé « observer le métier », il correspond à une série d'observations réalisées par les chercheurs-intervenants entre le premier et le deuxième séminaire (période d'enquête réalisée entre le 17/01/17 et le 06/03/17) durant des situations de travail naturelles. Le séminaire introductif et le travail en lien avec l'étape précédente (faire parler le métier) a permis de préparer les observations. Ainsi, ce volet cible le repérage des logiques « à l'œuvre » au sein des pratiques, mises en avant dans les discours comme nous le montrerons dans la partie résultats. Des observations d'une demi-journée ont été réalisées dans quatre ateliers (blanchisserie, espaces verts, menuiserie et sous-traitance industrielle) au sein de deux ESAT de la région toulousaine. Chaque observation a été retranscrite et a également fait l'objet d'une analyse de contenu thématique à partir de la focale des trois logiques.

3.2 Réinventer le métier

Cette seconde partie interroge la réinvention du métier à partir d'un recueil inscrit dans un autre des séminaires de travail (06/03/17) et organisé en trois temps :

a. Le premier, au travers d'une grille de focus group, a été consacré à recenser et préciser les aspects formels et informels de la dimension collective du métier (panorama des temps de réunion, de rencontre, d'échanges institués ou non). Au travers des modalités collectives du travail, il vise à objectiver l'existence d'un espace potentiel de réinvention du métier, de son émancipation de la prégnance des logiques.

b. Le deuxième questionne les dynamiques identitaires [15] de ces professionnels en distinguant l'identité « pour soi » et l'identité « pour autrui » (Dubar, 1991). Par le biais de dix-neuf profils archétypaux (ex. soigneur, tuteur, médiateur, etc.) au cœur des missions des moniteurs d'atelier, il s'agit, en groupes, d'attribuer un score (de proximité ou distance) à chacune de ces figures en distinguant trois niveaux : le moniteur au sein de l'atelier, au sein de l'AGAPEI et en tant que membre de ce corps professionnel.

13. http ://www.pratiques-collaboratives.net/World-Cafe-une-presentation-du-comment-faire.html.

14. Au moment de traiter la seconde question, les participants ont changé de groupe afin de pouvoir partager / confronter leurs points de vue avec des collègues avec lesquels ils n'avaient pas encore eu d'échanges au sein de l'exercice.

15. Dans le prolongement de la proposition d'Osty (*op. cit.*), l'identité est comprise ici dans une vision existentialiste c'est-à-dire variable en fonction de l'environnement (lieu, époque, rapport aux autres). Elle est le résultat d'une identification contingente (Dubar, 2010) qui permet à la fois de différencier « ce qui fait la singularité de quelque chose ou de quelqu'un par rapport à quelqu'un ou quelque chose d'autre : l'identité c'est la différence » (*ibid.*, p. 3) et d'associer, c'est-à-dire de « définir le point commun à une classe d'éléments tous différents d'un même autre : l'identité c'est l'appartenance commune » (*id.*).

c. Le troisième interroge le rapport au métier à partir de l'évolution, entre hier et aujourd'hui, des tâches [16] caractéristiques, envisagées comme des descripteurs du métier. Pour cela et toujours en groupes les participants attribuent et distribuent cent points à une liste de dix tâches. Nous avons sélectionné vingt tâches (réparties en deux listes) qui recouvrent l'ensemble des dimensions du métier. Ce travail permet de s'appuyer sur cette évolution pour mettre au jour le rapport au métier, entendu ici comme la définition du métier par une hiérarchisant des tâches qui le caractérisent.

Chacun de ces trois éléments de recueil a été effectué à partir d'outils construits par l'équipe de recherche permettant de recueillir les éléments nécessaires à l'étude de l'objet. Chacun de ces outils sera présenté *infra*, ils ont fait l'objet de retranscription et d'analyse en lien avec leur nature.

Précisons que le temps du recueil est également pour les chercheurs-intervenants un temps d'observation qui permet de relever ce qui ne s'écrit pas (hésitation, discussion, désaccord), soit autant d'éléments qui permettent une mise en contexte de ces données.

4 La réinvention du métier de moniteur d'ESAT

4.1 L'espace de la réinvention : la dimension collective du métier

Comme nous l'évoquions plus haut, la réinvention du métier constitue un projet éminemment collectif. Il s'agit donc ici d'éclairer la dimension collective de l'activité des moniteurs. Le tableau qui suit développe les principales modalités de travail collectif.

L'analyse de ce tableau permet de mettre en évidence différents éléments. Tout d'abord l'importance des temps collectifs dans la pratique des moniteurs d'atelier, que ce soit au niveau du rôle que ces moments jouent dans leur pratique que du volume horaire qui leur est consacré. Même s'il leur arrive d'intervenir seuls avec les agents de production lors des temps en atelier, les journées des moniteurs incorporent des moments réguliers d'échanges, que ce soit sous la forme de débriefing avec d'autres moniteurs d'atelier, ou à l'occasion des temps de déjeuner. Inscrits dans la dynamique de travail, ces temps relèvent davantage de la résolution de problème que d'échanges réflexifs sur le métier lui-même, ses difficultés, ses évolutions. Ce sont des temps généralement courts, ce qui nécessite pour les moniteurs d'aller à l'essentiel. Ces temps sont peu propices à des échanges sur les valeurs du métier, sur la mise en discussion des logiques qui le structurent.

Les réunions d'équipe, qui ont lieu une ou deux fois par semaine pourraient avoir cette fonction. Les fonctionnements sont toutefois différents selon les sites. Dans certains ESAT, il s'agit uniquement d'une communication descendante, visant à transmettre de l'information à l'équipe. Dans d'autres cas, la réunion s'achève par un tour de table dont les moniteurs d'atelier soulignent l'utilité. Les variations de note (3 à 5) s'expliquent par cette différence d'usages.

Il apparaît donc que la dimension collective du métier est effective et offre un espace dans lequel pourront se déployer des dynamiques de réinvention du métier. Nous pourrions

16. Tâche est entendue ici dans une acception souple, à la fois comme cadre (assumant une fonction prescriptive) et comme catégorisation des activités professionnelles.

Tableau 2 – Panorama du travail collectif

	Macro	Méso	Informel	Informel
Dénomination	Réunion hebdomadaire	Réunion PAP (« Projet d'accompagnement personnalisé »)	Débriefing de binôme de moniteurs	Déjeuner
Visée	Informations générales – avec ou sans tour de table	Accompagnement individualisé sous forme de contrat	Transmission des informations - Gestion des aléas de l'atelier	Gestion du quotidien Partage d'informations Résolution de problèmes
Durée	Entre 30 minutes et 2 heures	30 minutes (hors préparation)	Entre 2 et 15 minutes	15 minutes prises sur le temps du repas
Conditions matérielles	Salle de réunion	Salle de réunion	Atelier, bureau, couloir	Salle de restauration
Nombre moyen de participants	8 à 19	3 à 8	2	6
Statut des participants	RUIS (« Responsable d'unité d'intervention sociale »), Psychologue, moniteur. Peuvent être présents : infirmière, assistante sociale, animatrices soutien	Agent de production, moniteur d'atelier, RUIS, assistante sociale, psychologue, animateur soutien, tuteur, familles	Moniteurs d'ateliers	Tous statuts
Fréquence	Une par semaine ou une par quinzaine	Une fois tous les 12 ou 18 mois	Plusieurs fois par jour	Une fois par jour
Production	Compte-rendu	Le document PAP	Pas d'écrits, ou mèls, ou notes volantes	Demande d'achats, devis, factures
Importance (note de 0 à 5, du moins important au plus important)	3 à 5	5	5	3

toutefois souligner la rareté des situations où les moniteurs d'atelier d'un ESAT se retrouveraient entre eux pour réfléchir à leurs pratiques, à leur métier. Peut-être pouvons-nous y voir une tentative de la logique politique pour contrôler autant que faire se peut toutes ces « zones d'incertitude [17] » potentiellement subversives pour l'institution ?

17. Termes empruntés à Crozier et Friedberg.

4.2 Les dynamiques identitaires

Nous avons investi les dynamiques identitaires au travers de la proximité (à apprécier en cinq niveaux) entre vingt profils archétypaux [18] (présentés par un nom, complété par une caractérisation) et le métier de moniteur d'ESAT. Ces profils archétypaux sont repris dans le tableau 3 (*cf. infra*).

Nous avons d'une part collecté cette identité à trois niveaux (celui de l'atelier, celui de l'AGAPEI et celui du corps professionnel) en distinguant, sur la base de la proposition de Dubar (1991), l'identité pour soi (le moniteur d'atelier tel que je le vois) et l'identité pour autrui (le moniteur d'atelier tel que je pense que les autres le voient). Ce travail a été effectué par groupe (un par niveau) puis présenté et débattu en collectif.

Les résultats font apparaître une faible variation en fonction des niveaux, mais mettent au jour des écarts plus marqués entre identité pour soi et identité pour autrui. Nous choisissons donc de présenter en suivant ces deux composantes de l'identité professionnelle puis d'analyser leurs différences.

4.2.1 L'identité pour soi

Une présentation simplifiée des résultats figure dans le tableau communiqué en annexe (1). Le premier niveau de proximité dégage un profil du moniteur très proche du cadre d'entreprise (contremaître, inspecteur), du manager ayant la responsabilité d'un public spécifique (maître d'apprentissage, évaluateur), mais un cadre porteur de l'image de son entreprise (ambassadeur). Dans ce premier volet la dimension d'encadrement du travail est plus importante que le fait que ce travail soit adapté.

En revanche, le deuxième niveau de proximité insiste très fortement sur l'ancrage médico-social du métier (tuteur, médiateur, diagnostiqueur, surveillant, andragogue, garant, leader, protecteur). Au-delà de la responsabilité des agents, le métier est marqué par le *care*, le relationnel, l'accompagnement, l'enrôlement, la protection (et la défense). Repérons toutefois le « receveur » qui atteste de la prégnance de la logique commerciale et de l'importance de vendre les produits du travail. Dans ce deuxième niveau, l'adaptation du travail prend tout de même le pas sur le travail lui-même et le militantisme au service de l'image du métier est une nouvelle fois réaffirmée.

Le troisième niveau du profil a quelque chose de résiduel, une sorte d'héritage de l'histoire du métier, qui est certes assumée mais sur le mode de la concession : la maîtrise « physique » des agents (le censeur) ou le travail par « substitution » (l'ouvrier) ne sont pas niée tandis que l'orientation apparaît très marginale et relève davantage de l'ESAT.

Enfin deux dimensions sont rejetées et le moniteur récuse la proximité avec le représentant de commerce et même avec le secteur paramédical ce qui fait écho au fait que l'encadrement du travail de l'atelier (niveau 1) soit plus fortement identitaire que la dimension adaptée de ce travail (niveau 2)

18. Ces profils sont issus des échanges lors du premier séminaire et ils ont été amendés (par exemple syndicaliste a soulevé des questions et il a été convenu de recourir aux guillemets) puis validés par le groupe au début du deuxième.

4.2.2 L'identité pour autrui

Comme dans la section précédente, une présentation simplifiée des résultats figure en annexe (2). Le moniteur d'atelier pense qu'il est perçu d'abord comme un formateur (maître d'apprentissage, inspecteur), sans doute pas très éloigné d'un enseignant de lycée professionnel, si ce n'est qu'il œuvre avec un public spécifique.

Ce premier filtre conditionne le second niveau dans lequel le moniteur est principalement perçu comme un interlocuteur potentiel à qui l'on peut confier une prestation (receveur) en lien avec un métier et une entreprise qu'il revendique (ambassadeur) et qui manage un public de travailleurs handicapés (contremaître, leader, protecteur, andragogue) ce qui correspond, sans doute, à une catégorie de prestations.

C'est au troisième niveau de proximité que nous trouvons le moniteur spécialiste de médico-social (médiateur, diagnostiqueur, surveillant, garant, tuteur, protecteur) même s'il se trouve ici mâtiné des vieilles images (censeur, ouvrier) peu valorisées par les moniteurs, voire en partie rejetées (soigneur).

Enfin, le moniteur n'est pas perçu comme un démarcheur (au nom du tout commercial) ni comme un orienteur (qui semble échapper à sa sphère de compétences).

4.2.3 La mise en regard des deux composantes de l'identité

Commençons peut-être par les ressemblances entre les deux identités. Dans tous les cas, le métier est assumé et revendiqué aussi bien par les moniteurs qu'au travers de la manière dont ils pensent être perçus. Le rapport au métier apparaît une nouvelle fois positif et plutôt serein. De la même manière les proximités rejetées le sont (certes avec parfois quelques nuances) dans les deux composantes identitaires, ce qui renforce le caractère plutôt apaisé de cette identité professionnelle.

Le moniteur d'atelier se revendique d'abord comme un travailleur ordinaire, exerçant une fonction d'encadrement et de management. L'ancrage médico-social ne vient que dans un deuxième temps, même s'il est, là encore, clairement assumé et largement revendiqué, tout comme d'ailleurs le fait (mais c'est logique pour un travailleur « ordinaire ») que le produit de ce travail se trouve soumis à une logique de marché.

En revanche, le moniteur pense qu'il est perçu d'abord comme celui qui a la charge de travailleurs handicapés et que, s'il est ensuite considéré comme un interlocuteur potentiel auprès de qui l'on peut négocier une prestation, ce filtre initial reste prégnant.

Nous pouvons le synthétiser dans le tableau suivant, en lien avec la réinvention des règles que constituent les dynamiques identitaires :

La grosse différence réside donc dans l'inversion des termes de « travail adapté », le moniteur se voit comme un travailleur ordinaire qui encadre le travail adapté tandis qu'il pense qu'il est vu comme un spécialiste de l'adaptation du travail.

Tableau 3 – Les identités professionnelles du moniteur d'atelier

	Identité pour soi	**Identité pour autrui**
Logique médico-sociale	*Spécialité médico-sociale assumée, mais seconde*	Primat de la spécialité médico-sociale
Logique commerciale	Un cadre ordinaire Apprécié à l'aune du résultat de son travail (logique du marché)	*Repérées mais secondes, assujetties à la spécialité médico-sociale*
Logique politique		

4.3 Le rapport au métier et ses évolutions

Le rapport au métier est appréhendé au travers de l'évolution de sa caractérisation par les moniteurs, entre le métier d'hier et le métier d'aujourd'hui. Vingt tâches sont soumises aux moniteurs, organisées en deux séries et chaque fois 100 points sont à distribuer :

- anticiper, contrôler, diagnostiquer, évaluer, exiger, gérer, préparer, produire, sévir, surveiller ;
- aménager, conseiller, écouter, encourager, reconnaître, réguler, rassurer, soigner, taquiner, valoriser.

4.3.1 Le rapport au cœur du métier

Examinons d'abord les éléments de stabilité du métier, c'est-à-dire les tâches autant valorisées hier qu'aujourd'hui. Nous avons :

- dans la première série : « gérer » (stable) et « contrôler », « diagnostiquer » et « exiger » (faible augmentation) ;
- dans la seconde : « aménager », « conseiller », « écouter » et « rassurer » (faible augmentation).

Le cœur du rapport au métier, celui qui résiste aux évolutions, comporte trois volets qui font écho aux trois logiques, mais des logiques appropriées grâces au collectif, « réinventées » : le volet médico-social, celui de la relation aux agents, empreint du *care* (rassurer, écouter, conseiller), le volet commercial, celui du produit du travail (exiger, contrôler) et pour gérer la tension entre les deux, le volet politique, en lien avec l'organisation du travail. Il est marqué par « gérer », avec deux interfaces repérables : « diagnostiquer » qui articule ce volet avec le volet médico-social et « aménager » qui l'articule avec le volet commercial.

4.3.2 Le rapport au métier d'hier

En ce qui concerne les tâches valorisées dans le métier d'hier, nous avons :

- dans la première série : « sévir » et « punir » ;
- dans la seconde série : « réguler », « soigner » et « taquiner ».

Le rapport au métier d'hier comporte un volet coercitif fort (aujourd'hui révolu), il s'agissait de dompter les corps (sévir, punir) comme un écho aux ouvrages de Michel Foucault consacrés à la psychiatrie (1976) ou à l'incarcération (1975). Le public était plus proche des « fous » que des « handicapés ». L'entrée était délibérément pathologique (il fallait les « soigner », ce qui, de par l'organisation et la division du travail, ne relève plus du tout des compétences des moniteurs) et les dispositifs, fidèles à la définition foucaldienne, « régulaient » par la contrainte. D'ailleurs, la relation moniteur / agent semblait liée aux caractéristiques de ce public en étant marquée par une sorte de condescendance, de paternalisme (taquiner) à coloration négative (de par la proximité entre taquinerie et moquerie).

4.3.3 Le rapport au métier d'aujourd'hui

En ce qui concerne les tâches valorisées dans le métier d'aujourd'hui, nous avons :

- dans la première série : « anticiper », « produire », « préparer » et « évaluer » ;
- dans la seconde série : « valoriser », « reconnaître » et « encourager ».

Le rapport au métier d'aujourd'hui illustre bien la dialectique entre les fonctions structurantes des logiques et leur réinterprétation par les collectifs, leur réinvention dans le quotidien du métier. La logique médico-sociale se traduit dans une relation aux agents particulièrement positive et bienveillante (il s'agit de les reconnaître dans leur personne et dans leur travail, de les encourager, de les valoriser). La logique commerciale est orientée par un souci de « production » (au niveau quantitatif) et par un niveau d'exigence que sous-tend l'évaluation (au niveau qualitatif). Enfin, la logique politique souligne de façon très marquée la dimension temporelle du travail, une gestion du temps qui requiert à la fois préparation et anticipation, très en phase avec le paradigme actuel de la professionnalisation.

4.3.4 Les évolutions des tâches caractéristiques

L'analyse du rapport au métier, à partir des trois angles mobilisés (les caractéristiques stables, le métier d'hier et le métier d'aujourd'hui) informe largement le processus de réinvention du métier et nous allons le reprendre à partir de l'interprétation des trois logiques, rappelées dans le tableau suivant :

Tableau 4 – Le rapport au métier du moniteur d'atelier

	Cœur du rapport au métier	**Le rapport au métier d'hier**	**Le rapport au métier d'aujourd'hui**
Logique médico-sociale	Le *care* : rassurer, écouter, conseiller	Relation condescendante, négative (taquiner)	Relation positive et bienveillante (reconnaître, encourager, valoriser)
Logique commerciale	Le produit du travail : exiger, contrôler		La quantité et la qualité de la production (produire, évaluer)
Logique politique	Gestion de la tension des deux logiques : deux interfaces (diagnostiquer, aménager)	Des dispositifs pour « réguler » en domptant les corps (sévir, punir) de malades (des fous à soigner)	Gestion du temps, professionnalisation : préparer, anticiper

En synthèse, la réinvention du métier au travers l'évolution du rapport à ce métier se traduit par une caractérisation spécifique en lien avec chacune des logiques :

- La logique médico-sociale est d'abord celle du prendre soin, colorée de bienveillance et réfutant la persévérance d'une coloration négative.
- La logique commerciale entérine l'importance du produit du travail des agents, mais développe une évolution proche de la rentabilité (quantité et qualité) qui l'inscrit dans les règles du marché.
- La logique politique a pour première fonction de faire cohabiter les deux précédentes. Si elle rejette toute modalité de régulation (renvoyant aux dispositifs pour les fous), elle valorise celles ayant une fonction d'interface avec les deux logiques. Par ailleurs, elle n'est pas insensible au paradigme de la professionnalisation, en particulier en ce qui concerne la gestion du temps.

5 Discussion conclusive

5.1 Les apports de la recherche

Ce texte a analysé les évolutions du métier de moniteurs d'ESAT sur la base d'une dialectique entre structuration et réinvention.

Il montre que le métier est effectivement structuré par trois logiques. Deux sont repérables dans les métiers de l'entreprise (Combes et Lozier, *op. cit.*), même si elles se voient ici contextualisées aux ESAT : la logique politique, renvoyant aux stratégies de l'institution, parmi lesquelles les modalités d'organisation et de division du travail ou les stratégies de développement dans le contexte concurrentiel du travail adapté et la logique commerciale, ciblant la production de l'institution et son entrée dans le jeu du marché, avec ses règles et ses lois. La troisième est spécifique : la logique médico-sociale trouve sa source dans le fait que la mission des ESAT est d'accueillir un public spécifique (des adultes handicapés) et par le moyen du travail adapté d'accompagner leur insertion sociale et professionnelle et le développement de leur autonomie.

Or, si ces trois logiques structurent effectivement le discours et les pratiques professionnelles (voir paragraphe 4) elles ne sauraient circonscrire ni épuiser le métier. Ce métier se réinvente au quotidien au travers des collectifs de moniteurs d'ESAT. Dès lors, après avoir précisé la potentialité des modalités collectives de travail, nous avons exploré, dans le prolongement des propositions d'Osty (*op. cit.*), les contenus de cette réinvention au travers des dynamiques identitaires et du rapport au métier. L'ensemble des résultats est repris dans le tableau de synthèse suivant :

Tableau 5 – Le métier de moniteur d'atelier

<table>
<tr><th colspan="2">Structuration du métier</th><th rowspan="2">Modalités de travail collectif (espace de réinvention)</th><th colspan="3">Réinvention du métier</th></tr>
<tr><th colspan="2">Logiques</th><th colspan="2">Identités professionnelles</th><th>Rapport au métier</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th></th><th>Pour soi</th><th>Pour autrui</th><th></th></tr>
<tr><td>Logique médico-sociale</td><td>Le care (l'agent de production)</td><td rowspan="3"></td><td>Spécialité médicosociale assumée, mais seconde</td><td>Primat de la spécialité médicosociale</td><td>Prendre soin avec bienveillance</td></tr>
<tr><td>Logique commerciale</td><td>Le management (le client)</td><td rowspan="2">Un cadre ordinaire Apprécié à l'aune du résultat de son travail (logique du marché</td><td rowspan="2">Repérées, mais secondes, assujetties à la spécialité médicosociale</td><td>Importance du produit du travail des agents, rentabilité (règles du marché)</td></tr>
<tr><td>Logique politique</td><td>La stratégie (l'institution)</td><td>Articulation des deux logiques (interface), professionnalisation (gestion du temps).</td></tr>
</table>

5.2 Le métier de moniteur en débats

Nous esquisserons une discussion selon trois axes.

Il apparaît d'abord que, si le métier de moniteur d'ESAT est en évolution, il correspond toutefois à un métier apaisé. Pourtant, les logiques qui le structurent pourraient paraître contradictoires, en particulier les logiques commerciales et médico-sociales. Il semble donc que la logique politique s'exerce de manière efficace en articulant les deux précédentes, y compris dans la manière dont les moniteurs perçoivent cette articulation. Ainsi, les trois logiques font certes l'objet de réinterprétation par les collectifs de travail, mais il s'agit majoritairement de formes d'appropriation et de précision, mais absolument pas de remise en cause comme l'atteste, en particulier, le rapport au métier. Même l'identité professionnelle préserve ces logiques : l'identité pour soi et l'identité pour autrui mobilisent les mêmes dimensions et le delta entre elles ne relève en fait que d'une inversion de la hiérarchie des logiques (un travailleur ordinaire qui encadre le travail adapté *vs* un spécialiste de l'adaptation du travail). Aucune fracture ni même dissonance majeure n'apparaissent ici entre la structure du métier et sa réinvention par les collectifs de travail.

En revanche, un examen du volet « réinvention » informe sur le métier que défendent et promeuvent les moniteurs. Nous constatons d'abord que « l'entrée sur le marché »

des produits du travail est acceptée et partagée, voire renforcée, puisqu'au travers de la quantité et de la qualité de la production, émerge la question de la rentabilité. Nous relevons ensuite que le paradigme de la professionnalisation, parfaitement en cohérence avec la notion de rentabilité et d'optimisation du rapport coût / bénéfice, commence à irriguer l'organisation du travail (en lien avec la gestion du temps). Pourtant à ce stade, la logique médico-sociale n'est absolument pas évacuée puisque le prendre soin est réaffirmé en se trouvant coloré d'une valence positive, en rupture ostensive avec l'approche coercitive du passé. La bienveillance du moniteur est mise en avant comme un écho à « l'adaptation » du travail.

Les deux premiers points sont complémentaires, le métier de moniteur d'atelier est actuellement un métier apaisé dans le sens où la dialectique structuration / réinvention se trouve dans un état d'équilibre. En revanche, des indicateurs de déséquilibre potentiels semblent repérables et interrogent donc le devenir du métier. Ainsi, l'identité pour soi, conformément aux logiques politique et commerciale, met en avant la figure du « cadre » d'une entreprise « ordinaire » et la logique médico-sociale ne vient qu'après (c'est d'ailleurs l'inverse dans l'identité pour autrui) et cette vision du métier est prolongée par l'émergence assez nette de la rentabilité (dans le rapport au métier). La conjonction de ces éléments, qui dépasse les trois logiques pour irriguer le métier élaboré par les travailleurs, si elle se prolonge et se renforce, pourrait provoquer une révolution copernicienne des ESAT : l'organisation pensée avec l'adulte handicapé au centre se trouvant plus ou moins progressivement remplacée par une organisation avec le produit au centre (comme une entreprise quelconque). Dans ce cadre-là, nous pourrions imaginer le recrutement « complémentaire » de travailleurs non handicapés, recrutés dans l'optique exclusive de la rentabilité. En même temps, la réglementation du travail ne devrait pas laisser se développer ce qui pourrait apparaître comme une concurrence déloyale par rapport aux entreprises et serait sans doute encline à fixer des sortes de quotas. Au-delà de la stigmatisation supplémentaire, les travailleurs handicapés deviendraient un fardeau pour les ESAT alors que les ESAT ont été créés pour la prise en charge des adultes handicapés. Dans ce scénario peu réjouissant, les adultes handicapés se retrouveraient avec un statut proche de celui de la poussière à dissimuler sous le tapis.

Références bibliographiques

Bloch-Lainé, F. (1969). *Étude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées (Rapport d'ensemble sur l'inadaptation, antérieur à la loi d'orientation du 30/06/1975)*. Paris.

Broussal, D., Ponté, P. et Bedin, V. (éd.) (2015). *Recherche-intervention et accompagnement du changement en éducation*. Paris : L'Harmattan.

Combes, M.-C. et Lozier, F. (2005). Du métier individuel au métier d'entreprise. *Socio-économie du travail*, *2*5, « Économies et sociétés », XXXIX, p. 803-825.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Descolonges, M. (1996). *Qu'est-ce qu'un métier ?* Paris : PUF.

Dubar, C. (2010). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris : Lien social.

Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1976). *Histoire de la folie à l'âge classique*. Paris : Gallimard.

Frétigné, C. (2008). Le métier, un analyseur des transformations des mondes du travail. *Recherche et formation*, 57, p. 129-139.

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge : Harvard University Press.

Kergoat, P. (2000). Métier. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré et D. Sénotier (coord.), *Dictionnaire critique du féminisme*. Paris : PUF.

Marcel, J.-F. (éd.). (2015). *La recherche-intervention par les sciences de l'éducation – Accompagner le changement*. Dijon : Educagri.

Osty, F. (2003). *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes : PUR.

Piotet, F. (coord.) (2002). *La révolution des métiers*. Paris : PUF.

Poinsot, O. (2010). Travailler en ESAT après le 11 février 2005. *Cahiers de l'Actif*, 404/405, 41-56.

Richier, J. (2012). *Engager l'ESAT dans un processus d'apprenance avec le milieu ordinaire pour développer des démarches conjointes de professionnalisation*. École des hautes études en santé publique, Rennes.

Tronto, J. (2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*. Paris : La Découverte.

Zielinski, A. (2010). L'éthique du *care*. Une nouvelle façon de prendre soin. *Études*, 2010/12, t. 413, p. 631-641.

Zribi, G. (2003). *L'avenir du travail protégé : centres d'aide par le travail et intégration*. Rennes : ENSP.

Références sur le Web

ANESM (2013). *Document d'appui pour la recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur l'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*. Paris : Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes. Consulté à l'adresse : http ://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Document_d_appui_RBPP_Esat_Juin_2013.pdf.

Direction « Recherche, études et développement » d'Unifaf (2011). *Le moniteur d'atelier et le secteur du travail protégé. Observatoire Prospectif des métiers et des qualification de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif*. Consulté à l'adresse : http ://www.obs-professionsolidaires.fr/attached_file/componentId/kmelia283/attachmentId/23117/lang/fr/name/Portrait %20Moniteur %20d %27atelier.pdf.

Fusulier, B. (2011), Le concept d'éthos. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 42-1 : http ://rsa.revues.org/661.

Visier, L. (1998). *Les relations de travail en milieu protégé. Genève, Suisse : Département de l'emploi et de la formation*. Bureau international du travail Genève. Consulté à l'adresse : http ://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_120323.pdf.

Annexe 1 – L'identité pour soi du moniteur d'atelier

Identité pour soi	Proximité
• Le maître d'apprentissage, celui qui forme au métier • L'évaluateur, celui qui repère les apprentissages des agents • Le contremaître, celui qui organise le travail • L'inspecteur, celui qui est responsable du travail effectué • L'ambassadeur, celui qui valorise socialement l'image de l'ESAT	Très importante
• Le tuteur, celui qui accompagne psychologiquement • Le médiateur, celui qui gère le relationnel • Le diagnostiqueur, celui qui repère les évolutions des agents • Le surveillant, celui qui assure la sécurité du vivre ensemble • L'andragogue, celui qui accompagne la socialisation • Le garant, celui qui assure la responsabilité des agents • Le leader, celui qui dynamise le travail • Le receveur, celui qui est attentif aux produits du travail • Le protecteur, celui qui défend les agents • Le « syndicaliste », celui qui valorise socialement l'image du métier	Importante
• Le censeur, celui qui dompte les excès • L'ouvrier, celui qui réalise une tâche technique • L'orienteur, celui qui prépare l'insertion	Moyenne
• Le démarcheur, celui qui trouve des marchés • Le soigneur, celui qui soigne les corps	Faible

Annexe 2 – L'identité pour autrui du moniteur d'atelier

Identité pour autrui	Proximité
• Le maître d'apprentissage, celui qui forme au métier • L'inspecteur, celui qui est responsable du travail effectué	Très importante
• Le contremaître, celui qui organise le travail • Le leader, celui qui dynamise le travail • L'ambassadeur, celui qui valorise socialement l'image de l'ESAT • Le protecteur, celui qui défend les agents • Le receveur, celui qui est attentif aux produits du travail L'andragogue, celui qui accompagne la socialisation • L'évaluateur, celui qui repère les apprentissages des agents • Le « syndicaliste », celui qui valorise socialement l'image du métier	Importante
• Le médiateur, celui qui gère le relationnel • Le diagnostiqueur, celui qui repère les évolutions des agents • Le surveillant, celui qui assure la sécurité du vivre ensemble • Le garant, celui qui assure la responsabilité des agents • Le tuteur, celui qui accompagne psychologiquement • Le censeur, celui qui dompte les excès • Le soigneur, celui qui soigne les corps • L'ouvrier, celui qui réalise une tâche technique	Moyenne
• Le démarcheur, celui qui trouve des marchés • L'orienteur, celui qui prépare l'insertion	Faible