

# Quel avenir pour le travail protégé ? Enjeux et Répercussions des Réformes Récentes

Rapport du Laboratoire Interdisciplinaire d'Évaluation des Politiques Publiques (LIEPP) de Sciences en réponse à une enquête collective réalisée pour le projet de recherche PRESPOL, dans le cadre du Master 1 de Sociologie.

**Juin 2025**

*Responsables scientifiques : Mathéa Boudinet et Anne Revillard*

\*Laboratoire Interdisciplinaire d'Évaluation des Politiques Publiques (LIEPP), plateforme de recherche de Sciences Po, soutenue par le plan d'investissement France 2030 à travers l'IdEx Université Paris Cité (ANR-18-IDEX-0001).

i : Professeur des universités, Sciences Po, CRIS-LIEPP;

ii : Postdoctorante, Université de Laval, LIEPP;

iii : Maître de conférences, IREDU – Université de Bourgogne, LIEPP.

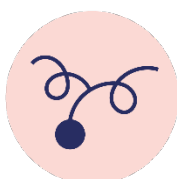
# **Quel avenir pour le travail protégé ? Enjeux et Répercussions des Réformes Récents**

Rapport du Laboratoire Interdisciplinaire d'Evaluation des Politiques Publiques (LIEPP) de Sciences Po en réponse à une enquête collective réalisée pour le projet de recherche PRESPOL, dans le cadre du Master 1 de Sociologie.

**Juin 2025**

Responsables scientifiques : Mathéa Boudinet et Anne Revillard.

Equipe de recherche : Priscilla-Anne Fumonde, Andrea Fusco, Romane Jalinier, Annik Jullien, Mélina Lapeyronie-Soula, Meije Lauret, Manelle Liagre, Leïla Prud'homme, Sarah Soumeur (étudiantes et étudiants du Master 1 de Sociologie).



# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Revue de la littérature.....</b>	<b>4</b>
1.1. Qu'est-ce que le travail protégé ? .....	4
1.1.1. Explication du principe et présentation des modèles internationaux.....	4
1.1.2. Le travail protégé en France .....	5
1.1.2.1. Histoire du travail protégé en France .....	5
1.1.2.2. Qu'est-ce qu'un ESAT ?.....	6
1.2. Un secteur critiqué et réformé .....	7
1.2.1. Les critiques liées au droit international .....	7
1.2.2. Les réformes du secteur protégé en France .....	8
1.2.2.1. Face aux critiques, une tendance au rapprochement des statuts et à la transition vers le milieu ordinaire .....	8
1.2.2.2. La volonté réaffirmée de conservation de statuts et d'institutions séparées, non sans tensions et difficultés pour les ESAT .....	9
1.2.2.3. La transformation des ESAT dans la recherche d'une voie de conciliation.....	10
1.3. Les enjeux actuels du travail protégé.....	11
1.3.1. Tensions entre la mission médico-sociale et les objectifs de productivité.....	11
1.3.2. Articulation entre secteur protégé et ordinaire : défis et inégalités persistantes...	13
1.3.2.1. Lien entre secteur protégé et secteur ordinaire.....	13
1.3.2.2. Inégalités sociales et expériences professionnelles des personnes handicapées	13
<b>2. Contexte et démarche et terrain .....</b>	<b>14</b>
2.1. Contexte de l'étude .....	14
2.2. Démarche méthodologique .....	15
2.3. Description d'ensemble des ESAT intégrés dans l'étude.....	16
2.4. Présentation des ESAT visités .....	17
<b>3. Une tension tangible et en évolution entre accompagnement et production</b>	<b>20</b>
3.1. Une tension structurelle .....	20
3.1.1. Une évolution des priorités : d'une logique de rentabilité à une centration sur l'accompagnement.....	21
3.1.2. Une articulation souple spatio-temporelle pour maintenir l'équilibre entre production et accompagnement.....	22
3.2. Entre production et accompagnement au quotidien .....	23
3.2.1. Le bien-être du TH avant tout .....	23
3.2.2. Un équilibre à trouver.....	25
3.2.3. Des tensions et collaborations .....	28

3.2.4.	Quid des ESAT hors les murs ? .....	30
<b>4.</b>	<b>Évolution du statut des TH.....</b>	<b>31</b>
4.1.	Des réformes et des pratiques qui évoluent .....	32
4.1.1.	Lorsque les évolutions légales officialisent des évolutions déjà mises en pratique sur le terrain .....	32
4.1.2.	Lorsque les évolutions légales font évoluer les pratiques .....	34
4.1.3.	L'arrivée des délégués du personnel suite au plan de 2022 .....	36
4.1.4.	Lorsque les évolutions légales n'entraînent pas d'évolution des pratiques .....	38
4.2.	Limites du rapprochement statut de TH en ESAT avec le salariat .....	40
4.2.1.	Limites dans les modalités de financement des nouvelles mesures rapprochant TH d'ESAT et salarié·es.....	40
4.2.2.	Limites structurelles du rapprochement entre statut d'utilisateur·ères du médico-social et statut de salarié·e : un équilibre fragile entre droits et devoirs .....	42
4.2.3.	Avancées du statut insuffisantes.....	43
<b>5.</b>	<b>Les transitions vers le milieu ordinaire.....</b>	<b>44</b>
5.1.	Recrutement, attentes productives et gestion des départs vers le milieu ordinaire.....	45
5.1.1.	La productivité n'est pas un critère de recrutement en ESAT .....	45
5.1.2.	La rentabilité questionne l'équilibre médico-social .....	46
5.1.3.	De plus, les sorties, qui restent rares, peuvent perturber la productivité.....	46
5.2.	Du milieu protégé au milieu ordinaire : dispositifs et dynamiques de transition professionnelle progressive .....	48
5.2.1.	Stages, Duo Days, PMSMP : Une première introduction au milieu ordinaire pour les TH dans le but d'expérimenter avant d'entreprendre une transition plus durable.....	48
5.2.2.	La mise à disposition, une étape clé du parcours de transition des TH .....	50
5.2.3.	Reconfiguration de l'accompagnement : les conventions d'appui comme instruments de sécurisation des parcours de transition .....	53
5.3.	Perceptions du milieu ordinaire .....	54
5.3.1.	Un manque d'envie d'aller dans le milieu ordinaire : pour quelles raisons ? .....	54
5.3.2.	Un écart générationnel en termes de perceptions .....	57
5.3.3.	Les personnels continuent de penser le milieu ordinaire comme profondément inadapté .....	60
<b>6.</b>	<b>Conclusion et recommandations.....</b>	<b>62</b>
	<b>Glossaire.....</b>	<b>64</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>65</b>

# Introduction

L'histoire des politiques en matière d'emploi et de protection sociale montre une évolution de la manière dont le handicap a été traité. Le handicap a d'abord été défini par le fait d'être en incapacité de travailler : il s'agissait ainsi des « bons pauvres » qui ne pouvaient pas travailler et non qui ne voulaient pas travailler. Les personnes handicapées ont pendant longtemps d'abord été dépendantes de la charité, avant la création de l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) en 1975, sous l'impulsion des politiques de protection sociale. Cette allocation est destinée à offrir un minimum de ressources financières pour les personnes reconnues en situation de handicap, leur insertion professionnelle étant rendue difficile du fait de leur incapacité à répondre aux standards de productivité du marché du travail ordinaire. Cependant, cette vision du handicap comme défini par l'incapacité de travail a évolué avec la promotion de l'intégration professionnelle, que cela soit avec des politiques de quota et d'intégration au sein du marché du travail, ou à travers le développement du travail protégé à partir des années 1950.

Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) constituent aujourd'hui les établissements de ce secteur protégé avec environ 1500 ESAT en 2021 pour près de 120 000 places (Makdessi, Mainguené, et DREES 2010). Ces structures, qui relèvent du Code de l'action sociale et des familles (et non du Code du travail), accueillent des personnes orientées par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) dont la capacité de travail est jugée insuffisante pour des emplois en milieu ordinaire. Au sein de ces ESAT travaillent majoritairement des personnes atteintes de déficiences cognitives (69%) ou psychiques (23%), en nette surreprésentation par rapport aux handicaps employés au sein du milieu ordinaire (Revillard 2019). Les ESAT proposent des activités se rapprochant de travaux ouvriers ou de services (espaces verts, blanchisserie, conditionnement...). Les travailleur-ses handicapé-es (TH) sont employé-es via des contrats de soutien et d'aide par le travail, pour des rémunérations horaires inférieures au SMIC, c'est à 9.6% du Smic en 2023 (IGAS et IGF, 2024), généralement complété par l'Allocation Adulte Handicapé (AAH).

Cette situation a été critiquée, notamment par l'Organisation des Nations-unies (ONU), comme relevant d'une situation ségrégative, ne permettant pas « l'égalité avec les autres » (Devandas-Aguila, rapporteuse de l'ONU, 2017). Par la suite, des rapports institutionnels de l'Inspection Générale des Affaires Sociales et de l'Inspection Générale des Finances (IGAS et IGF 2019 ; 2024) ont préconisés une transformation des ESAT, pour rapprocher les droits des personnes handicapées en ESAT avec les droits des personnes employées en milieu ordinaire. Ainsi, dans cette perspective, plusieurs transformations légales ont eu lieu : le « Plan de transformation des ESAT », ainsi que la « Loi Plein Emploi ». Ces lois ouvrent à des nouveaux droits pour les TH, droits sociaux se rapprochant de droits existants dans le milieu ordinaire et visent à renforcer des passerelles vers l'emploi en milieu ordinaire, qui en 2022 était de 0.6 % (IGAS et IGF, 2024).

Ces critiques des ESAT et les transformations amènent à s'interroger sur la redéfinition du statut des personnes accueillies en ESAT et sur le maintien du caractère médico-social des structures, dans un contexte où la pression productive est croissante.

Ainsi, nous nous sommes demandés : Quelles sont les transformations des statuts des TH et des liens avec le milieu ordinaire du travail, dans un contexte où il faut concilier l'accompagnement médico-social et la performance économique ?

Après une revue de littérature permettant de replacer dans un cadre plus large les enjeux abordés dans ce rapport, nous présenterons les terrains et les méthodes utilisées pour réaliser notre recherche. L'analyse des données recueillies à l'aide d'entretiens et d'observations ethnographiques, sur un ensemble de 27 ESAT, nous a permis de dégager trois axes structurants de la situation actuelle des ESAT étudiés.

Tout d'abord, nous nous intéresserons à la manière dont s'articule la production économique vis-à-vis de l'accompagnement médico-social. Ensuite, nous nous pencherons plus spécifiquement sur les évolutions du statut des travailleur·ses handicapé·es le rapprochant des statuts de salarié·es du milieu ordinaire, suite aux évolutions légales ; et à la manière dont ces lois sont mises en œuvre de manière différenciée. Enfin, nous chercherons à comprendre dans quelle mesure des transitions vers le milieu ordinaire peuvent se développer ou non à partir des ESAT.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. Qu'est-ce que le travail protégé ?**

#### **1.1.1. Explication du principe et présentation des modèles internationaux**

Le handicap a longtemps été considéré comme une incapacité à travailler, les personnes en situation de handicap physique étant généralement considérées comme des « bons pauvres » et pris en charge par les charités religieuses, tandis que les personnes en situation de handicap mental étaient considérées comme des « arriérés » et des « idiots » présentant un danger public de délinquance et nécessitant un enfermement en asile ou en hôpital (Zafiropoulos 1981). À la suite de la Première Guerre mondiale émerge un courant de réadaptation, par la promotion de l'intégration professionnelle, ciblant les personnes rendues invalides par la guerre. Dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, en réaction notamment à la persécution et l'extermination des personnes en situation de handicap par les différents régimes fascistes et pendant la Seconde Guerre mondiale, les politiques publiques autour du handicap se diversifient. En France, la loi du 30 juin 1975 relative à la situation juridique et sociale des personnes en situation de handicap est tournée vers un objectif d'intégration sociale. La création de l'AAH (Allocation aux Adultes Handicapés) par cette même loi marque un changement de conception de ces personnes, désormais sujettes d'un droit à recevoir une assistance en raison de leur handicap.

Si les conceptions du handicap ont évolué dans l'histoire, elles varient aussi d'un pays à l'autre, et notamment d'un modèle d'État social à un autre. Il existe deux modèles distincts théorisés : le « modèle des droits » présent aux États-Unis et le « modèle de la protection sociale » tel qu'effectif en France (Heyer et al. 2013). Le « modèle des droits » considère le handicap comme une barrière sociale qui doit être prise en charge au niveau social (au travail, dans l'éducation, dans les transports publics, etc.) par la normalisation du handicap et par des politiques d'anti-discrimination, fidèlement à une logique d'égalité et d'inclusion (ibid.). Le « modèle de la protection sociale » considère davantage le handicap comme une

déficience de l'individu qui doit être prise en charge médicalement, par des politiques de soins, de réhabilitation et de protection sociale, et inscrivent le handicap comme un secteur à part entière des politiques publiques, résultant paradoxalement dans l'exclusion et la ségrégation des personnes en situation de handicap (ibid.).

Théoriquement, les politiques de diversité et de droit à la non-discrimination se sont généralisées. En 1990, le *Americans with Disabilities Act* (ADA) introduit le droit à la non-discrimination et à l'obtention d'aménagements raisonnables du travail. La Convention sur les Droits des Personnes Handicapées (Nations Unies 2006), la directive européenne 2000/78/EC, ainsi que la loi du 11 février 2005 française sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées introduisent légalement ces conceptions.

Si l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap est désormais considéré comme un droit, leur taux d'emploi demeure bien inférieur à celui du reste de la population. L'enquête Emploi de l'Insee indique qu'en France en 2023, 45% des personnes disposant d'une reconnaissance administrative de leur handicap étaient en activité, contrairement à 74% pour l'ensemble de la population (âgée de 15 à 64 ans, hors Mayotte). 12% des personnes disposant d'une reconnaissance administrative de leur handicap étaient au chômage, contre 7% de l'ensemble de la population (Insee Références 2023). Ainsi, les personnes en situation de handicap continuent d'être marginalisées sur le marché de l'emploi.

Les espaces de travail ordinaires continuent d'être largement inaccessibles aux personnes en situation de handicap. En parallèle, le secteur du travail protégé vise à insérer les travailleurs handicapés dans un milieu professionnel aussi proche que possible des secteurs d'activités ordinaires, tout en combinant en leur sein activité professionnelle productive et accompagnement médico-social. Cette mission a été prise en charge à partir de 1959 par les Centres d'Aide par le Travail (CAT), remplacés ensuite par la loi du 11 février 2005 par les Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail (ESAT). Nombre sont les sources dans la littérature qui documentent les difficultés pour ces établissements du travail protégé à concilier un accompagnement médico-social qualitatif avec des exigences de productivité (Boudinet et Jaffrès 2024). Ces enjeux seront développés dans la suite de cet écrit.

### 1.1.2. Le travail protégé en France

#### 1.1.2.1. Histoire du travail protégé en France

Le travail protégé émerge en France après la Seconde Guerre mondiale. Il prend la forme de Centres d'Aide par le travail (CAT) et d'ateliers protégés créés par le secteur associatif. La loi du 23 novembre 1957 définit ces structures comme un milieu protégé, les distinguant du marché du travail ordinaire (IGAS et IGF, 2024). Ces CAT sont des structures qui ont pour objectif d'accueillir les personnes handicapées ne pouvant travailler ni en atelier protégé ni en milieu ordinaire, afin de leur proposer des activités professionnelles en parallèle d'un soutien médico-social et éducatif. Ces lieux sont pensés pour favoriser l'épanouissement et l'intégration sociale des travailleurs. La circulaire du 8 décembre 1978 les définit ainsi : « Tout en étant juridiquement des établissements

sociaux, (...) les centres d'aide par le travail sont simultanément une structure de mise au travail (ils se rapprochent à cet égard d'une entreprise) et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent, pour lui, toute activité professionnelle. » (IGAS et IGF, 2019). Les ateliers protégés étaient, quant à eux, destinés aux personnes handicapées exerçant une activité correspondant à leurs capacités, à un rythme de travail approprié.

La loi du 11 février 2005 marque un tournant dans l'histoire du travail protégé : elle transforme les CAT en Établissements et Services d'aide par le Travail (ESAT), ce qui entraîne une redéfinition du milieu, désormais uniquement composé d'ESAT. Les ateliers protégés sont, quant à eux, remplacés par les Entreprises Adaptées (EA), celles-ci étant intégrées au milieu ordinaire de travail, dans le but de mieux différencier les structures et objectifs de chacune. Cette évolution vise une clarification du paysage de l'aide par le travail pour les personnes en situation de handicap et tente de favoriser une ouverture vers l'extérieur pour les établissements. Le changement de terminologie (« centre » remplacé par « établissements et services ») vise à dépasser l'image traditionnelle « d'ateliers de conditionnement fermés » qui ne correspondait plus à la réalité, ainsi qu'à promouvoir plus d'interaction avec l'extérieur (IGAS et IGF, 2019). La loi de 2005 introduit également des outils pour l'accompagnement vers le milieu ordinaire, tels que la mise à disposition de travailleurs handicapés dans des entreprises ordinaires et les périodes de mise en situation en milieu professionnel, bien que ces sorties restent faibles (0,6% en 2022) (IGAS et IGF, 2024).

#### 1.1.2.2. Qu'est-ce qu'un ESAT ?

Depuis la loi de 2005, les ESAT sont les seules structures du milieu de travail protégé. Ce sont des structures médico-sociales qui offrent aux personnes en situation de handicap la possibilité d'exercer une activité professionnelle et de bénéficier d'un accompagnement médico-social. Les ESAT ont ainsi une double mission : à la fois l'insertion professionnelle et l'accompagnement médico-social, l'objectif étant de fournir du travail à une population qui n'a pas accès au marché du travail ordinaire. En 2023, l'Agence de services et de paiement (ASP) recense 1 225 ESAT pour 118 813 places. En théorie, toute personne handicapée dont la capacité de travail est inférieure à un tiers d'une personne valide pourrait être admise en ESAT, bien que le double aspect médico-social et économique de ces structures puisse « se traduire par des processus d'admission sélectifs » (IGAS et IGF 2019).

Les travailleurs en ESAT ne sont pas statutairement des salariés mais des « usagers » d'établissements médico-sociaux, terme que les personnes concernées tendent à rejeter. Les évolutions législatives concernant le milieu du travail protégé ont contribué à renforcer le droit des travailleurs handicapés en transposant certaines dispositions du Code du Travail dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), comme les congés et l'accès à la formation. Cependant, les travailleurs en ESAT n'ont pas accès au droit au chômage ni aux indemnités de départ à la retraite par exemple. Ils ne signent pas de contrat de travail, mais un contrat de soutien et d'aide par le travail, qui est conclu pour un an renouvelable.



Les ESAT proposent différents types d'activités professionnelles, allant de la sous-traitance industrielle aux services, en passant par l'entretien des espaces verts, la restauration ou encore la blanchisserie. Les ESAT cherchent à diversifier leurs activités pour s'adapter aux évolutions du marché et proposer des emplois correspondant aux compétences des travailleurs. Ils adaptent également leurs activités en fonction des types de handicap accueillis, tout en assurant une rentabilité minimale.

Les ESAT bénéficient d'importants financements publics, à hauteur de 3 milliards d'euros en 2018 (IGAS et IGF 2019). La rémunération des travailleurs en ESAT est inférieure au SMIC et est complétée par l'Allocation Adulte Handicapé (AAH). La rémunération directe versée par l'ESAT s'élève au minimum à 5% du SMIC, avec une garantie de ressources financée par l'État, via l'aide au poste, à hauteur de 50,7% du SMIC. En pratique, le montant de la rémunération directe a baissé entre 2009 et 2023, passant de 11,3% à 9,6% du SMIC. Les ESAT peuvent verser une prime d'intéressement aux travailleurs, dans la limite de 10% de leur rémunération annuelle directe (IGAS et IGF 2024).

Les ESAT sont soumis à un régime d'autorisation d'ouverture délivrée par les Agences Régionale de Santé (ARS) et à des évaluations régulières. Ils doivent conclure des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec l'ARS, bien que tous les ESAT n'en aient pas encore signé. L'évaluation de la qualité des ESAT est réalisée par la Haute Autorité de Santé (HAS) (IGAS et IGF 2024).

## 1.2. Un secteur critiqué et réformé

### 1.2.1. Les critiques liées au droit international

Si le secteur du travail protégé semble présenter des solutions à certains problèmes auxquels font face les personnes en situation de handicap dans le secteur ordinaire, de nombreuses critiques sont émises sur le secteur, que ce soit à l'échelle nationale ou par le droit international, notamment grâce aux textes des Nations Unies.

En effet, Charlotte May-Simera (2018) analyse la Convention relative aux droits des personnes handicapées (en prenant appui principalement sur le cas des personnes en situation de handicap mental) et son application qui vise à poser en principe central le respect de la dignité des personnes en situation de handicap. La conception d'égalité et la lutte contre la ségrégation des personnes handicapées, mise en avant dans la Convention, ne se retrouve pas, selon May-Simera, dans la réalité du secteur protégé.

Les pratiques ségrégatives semblent en effet aller dans le sens contraire des principes posés par cette Convention internationale, notamment par la non-reconnaissance du statut de travailleur.euse qui pose le problème d'un manque de protection des personnes handicapées en ESAT à l'échelle internationale, considérées comme des patient.es et ne bénéficiant donc pas du droit du travail. Ce manque de reconnaissance du statut de travailleur.euse se traduit dans la réalité des ESAT par des conditions de travail toujours inférieures à celles du milieu ordinaire.

L'absence de mention du travail protégé dans la Convention permet à l'ambiguïté de s'installer dans le secteur et empêchent une juste protection et reconnaissance du travail des personnes en situation de handicap. Le lien entre ségrégation et discrimination ne se

fait pas automatiquement dans la Convention et dans le droit international, qui fonctionne ainsi au cas par cas.

En pratique, de plus, le comité des Nations Unies prône la nécessité d'une abolition progressive du secteur du travail ségrégué (Heyer 2024). Il se retrouve cependant face à la difficulté de définir ce qui est de l'ordre de la ségrégation ou non. Ainsi, si le droit international se pose en critique du travail protégé, il est aussi une des raisons de la persistance de son existence de manière ségréguée. Heyer soulève ainsi dans son article la théorie de la zone de flou sur le travail protégé dans le droit international.

Elle affirme également qu'il ne suffit pas de penser le travail protégé au niveau de la législation internationale mais également à travers le prisme de l'abolitionnisme : *"Within this institutional-industrial complex, people with disabilities are commodified and deemed profitable, especially when occupying institutional beds. A growing private industry of disability service providers relies on disabled people as clients whose care is paid for by the State, and, in the case of sheltered workshops, who also provide an underpaid workforce that is not governed by labor law."* Heyer rapproche en effet la situation en secteur protégé à un espace carcéral institutionnel, qui se doit ainsi d'être aboli.

La loi internationale se pose donc en référence nécessaire en ce qui concerne la régulation des ESAT et la définition de ce qui est ou non de l'ordre de la ségrégation. Cependant, la régulation actuelle n'est pas suffisante et pas assez approfondie pour encadrer réellement le secteur du travail protégé : une sorte d'omerta existe dans le droit international sur le sujet.

### 1.2.2. Les réformes du secteur protégé en France

#### 1.2.2.1. Face aux critiques, une tendance au rapprochement des statuts et à la transition vers le milieu ordinaire

Depuis la loi de 2005 actant le passage des Centres d'Aide par le Travail (CAT) aux Établissements et services d'aide par le travail (ESAT), qui deviennent les seuls acteurs du milieu protégé, de nombreuses réformes ont été apportées concernant le travail et l'accompagnement des personnes handicapées, autant dans le milieu protégé que dans le milieu ordinaire. Ces différentes réformes suivent une tendance de rapprochement des statuts et des droits des travailleurs et travailleuses handicapé-es (TH) ainsi que d'incitation à la transition du milieu protégé vers le travail en milieu ordinaire. Cela correspond à des aspects critiqués de longue date par les associations en soutien aux droits des personnes handicapées et appuyés par le droit international.

Pour soutenir l'emploi des TH dans le milieu ordinaire, la réforme de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH) du 5 septembre 2018, entrée en application en 2020, étend l'obligation aux entreprises de plus de 20 salarié-es et modifie les modalités de calcul du taux d'emploi de TH. En effet, le recours à des sous-traitants ne contribue plus pleinement à l'emploi de TH des entreprises, mais ouvre seulement une contribution limitée (Revillard 2019). Cette réforme vise ainsi à soutenir l'emploi direct de TH dans le milieu ordinaire, ce qui affecte directement le secteur protégé puisque les activités des ESAT sont

historiquement tournées vers la sous-traitance industrielle, en particulier le conditionnement qui représentait 44% de leur activité en 2009 (IGAS et IGF 2019).

Le « plan de transformation des ESAT », reprenant une majorité des recommandations du précédent rapport de l'IGAS et de l'IGF (2019), donne lieu en 2022 à un décret ouvrant de nouveaux droits aux TH dans le milieu protégé, notamment le droit de disposer de congés pour les événements familiaux, le droit de reporter des congés payés en cas de maladie, maladie professionnelle, d'accident ou de congé maternité ou encore le droit à l'élection de délégués pour représenter les TH. Ce décret a également pour objectif de faciliter les parcours entre les ESAT et le secteur ordinaire en assurant aux TH la création d'un droit aux aller-retours sans nécessiter une décision de la MDPH.

La loi plein-emploi de 2023 crée du changement dans le mode de fonctionnement et le statut légal des ESAT : en effet, elle poursuit le rapprochement des usager-es des ESAT de la situation de salarié-es, sans pour autant leur donner ce statut, puisqu'ils et elles dépendent toujours du Code des Affaires Sociales et Familiales (CASF) et non du Code du Travail. Cette loi prévoit ainsi l'obligation du financement d'une complémentaire santé collective obligatoire, de même que des frais de transport pour les déplacements des usagers des ESAT entre leur domicile et leur lieu de travail. Elle ouvre droit aux TH aux chèques vacances et aux tickets restaurants ainsi qu'aux droits de syndicalisation, de grève, d'alerte, de retrait et d'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail.

Enfin, lors de la Conférence Nationale du Handicap (CNH) en 2023, l'élévation de la rémunération minimale des TH en ESAT au niveau du SMIC est envisagée, illustrant cette tendance au rapprochement des statuts sur un aspect très critiqué du travail en milieu protégé. Néanmoins, ces évolutions ont des effets directs sur les activités et le financement des ESAT.

#### 1.2.2.2. La volonté réaffirmée de conservation de statuts et d'institutions séparées, non sans tensions et difficultés pour les ESAT

Bien que les réformes successives suscitées aient permis l'accès pour les TH à de nouveaux droits correspondant à ceux des salariés, comme l'indiquent l'IGAS et l'IGF (2024), les réformes proposées ne visent pas à remettre en cause l'existence des ESAT, le statut d'usager, ni à confondre le travail dans le milieu protégé avec celui dans le milieu ordinaire. À l'occasion des rapports commandés sur la question (IGAS et IGF 2019 ; 2024), la nécessité de conserver les ESAT et le milieu protégé est plusieurs fois affirmée, répondant à l'objectif de fournir un emploi et un accompagnement médico-social à des personnes qui en sont éloignées. Cela est appuyé par l'absence de substitut à ces missions dans le milieu ordinaire (Revillard 2019).

Ainsi, le rapprochement du statut des usager-es des ESAT ne s'effectue pas dans une logique d'unification à terme avec celui de salarié. Les nouveaux droits acquis par les TH en ESAT le sont par une transcription de certaines dispositions du Code du Travail dans le CASF dont ils continuent de dépendre. Comme le rappellent les rapporteur-ices de l'IGAS et de l'IGF en 2024 (IGAS et IGF 2024), les TH en ESAT ne sont pas et n'ont pas vocation à être reconnu-es comme des salarié-es, de même qu'ils et elles ne signent pas de contrat

de travail mais un contrat de soutien et d'aide par le travail (CSAT). Les dérogations au Code du Travail sont justifiées selon les rapporteur·ices par la mission d'accompagnement médico-social des ESAT qui en font leur particularité et rendent nécessaire des adaptations, parmi lesquelles l'impossibilité de licenciement ou de rupture conventionnelle, l'inclusion du temps d'accompagnement dans le temps de travail, ou encore des dispositions concernant la durée du travail.

Les réformes tendant à rapprocher les statuts et encourager la transition entrent en tension avec le fonctionnement actuel des ESAT et peuvent donner lieu à des difficultés financières. En l'espèce, l'IGF et l'IGAS pointent dès 2019 la mise en danger que pourrait constituer la réforme de l'OETH de 2018 sur les activités des ESAT. En effet, la suppression de la prise en compte de la sous-traitance dans le calcul de l'OETH pour les entreprises qui y sont soumises risquerait de porter un coup au budget commercial des ESAT, comme l'estiment les rapporteur·ices qui préconisent la mise en place d'une étude d'impact de la réforme sur ces établissements (IGAS et IGF 2019). De même, l'impact d'une réforme portant sur l'augmentation de la rémunération au niveau du SMIC financée à 15% par les ESAT et 85% par l'État, telle qu'envisagée par la CNH, est considérée par l'IGAS et l'IGF (2024) comme faisant peser un risque financier trop important pour les ESAT. Le surcoût moyen pour un ESAT est estimé à 35 200€ par an, soit 54% du résultat commercial moyen en 2022. De ce fait, 55% des ESAT seraient en déficit, contre 29% actuellement.

Enfin, les rapporteur·ices de l'IGAS et de l'IGF (IGAS et IGF 2024) soulignent un paradoxe entre l'amélioration des conditions de travail dans le milieu protégé et l'incitation à la transition vers le milieu ordinaire. D'une part, cela pourrait fragiliser le financement des ESAT, puisque les TH les plus productif·ves sont destinés à quitter le milieu protégé, réduisant les recettes, tandis que les nouveaux droits augmentent les coûts. D'autre part, les rapporteur·ices projettent une baisse de l'attractivité du milieu ordinaire à mesure que les conditions offertes par le milieu protégé en sont rapprochées.

#### 1.2.2.3. La transformation des ESAT dans la recherche d'une voie de conciliation

Le travail en milieu protégé est l'objet de nombreuses transformations, qu'elles soient entamées ou seulement préconisées. Elles cherchent à améliorer les droits et rémunérations des TH en ESAT tout en facilitant leur transition vers le milieu ordinaire, sans abandonner la mission première de fournir du travail dans un milieu 'protégé'. Face aux difficultés et tensions induites par ces réformes, la transformation des ESAT s'effectue dans la recherche d'une voie permettant de concilier ces deux volontés.

Pour réduire les risques financiers sur les ESAT, une réforme portant la rémunération des TH en ESAT au niveau du SMIC n'est pas considérée comme désirable par l'IGAS et l'IGF (2024), recommandant d'initier, avant toute politique de rémunération, une réforme plus structurelle des prestations sociales, notamment de l'AAH, dont le fonctionnement limite actuellement les gains potentiels pour les TH. À court terme, les rapporteur·ices proposent d'éviter le recul de la rémunération des TH, par l'indexation au SMIC, et le recul des droits récemment inscrits au CASF, par renvoi direct au Code du Travail pour éviter les divergences au gré des évolutions de ce dernier. Ces propositions semblent toutefois

conforter l'idée d'une rémunération et d'un statut pour les TH qui resteraient durablement en deçà de ceux des salarié-es du milieu ordinaire.

Les rapporteur-ces formulent des propositions afin d'améliorer la résilience économique des ESAT, en particulier face à la réforme de l'OETH, en soulignant l'importance de l'évolution de leur positionnement sur les marchés (IGAS et IGF 2024), dans la continuité des transformations à l'œuvre pour les ESAT ayant favorisé la pluriactivité (IGAS et IGF 2019).

La transformation des ESAT visant à renforcer l'objectif de transition vers le milieu ordinaire est pensée par l'IGAS et l'IGF comme complémentaire de l'objectif initial de fournir du travail aux personnes handicapées qui en sont éloignées. Ainsi, l'objectif est de faire des ESAT un « lieu d'accès durable et lieu passerelle » (IGAS et IGF 2024, 27), permettant de concilier les deux objectifs. De plus, il est proposé de créer d'ici 2030 dans chaque département un ESAT « de transition » (IGAS et IGF 2019), ou « ESAT "hors les murs" » (IGAS et IGF 2024) dont les conditions seraient plus adaptées à la transition vers le milieu ordinaire. Par-là, les rapporteur·rices semblent reconnaître des difficultés qui pourraient être posées par des divergences entre les deux missions données aux ESAT. Ces transformations pourraient finir par faire des ESAT des « organismes de placement individuels » plutôt que des « organismes de travail protégés » (Maravelias 2022). Maravelias pointe les risques de cette évolution propre à la gouvernamentalité néo-libérale, qui consiste en la recherche d'appariement entre les handicaps des personnes considérés comme des « atouts », et la sphère marchande, avec pour conséquence de diriger les TH en milieu ordinaire vers du « travail simple et sale ».

Ces transformations s'accompagnent d'une évolution dans le mode de contrôle des ESAT par les autorités publiques. Comme l'a étudié Robelet (2017) entre 2009 et 2014, le mode de contrôle des associations du secteur du handicap, initialement basé sur les relations interpersonnelles et l'autorégulation, est passé à un contrôle à distance par les autorités publiques. Cette surveillance accrue des autorités publiques passe par l'utilisation d'appels à projets ainsi que par la contractualisation, qui ont pour effet de renforcer la polarisation entre les associations. Cette dynamique est appuyée par l'IGAS et de l'IGF (2024) qui recommandent de renforcer le contrôle des ESAT afin de s'assurer de leur adéquation avec la politique du handicap et d'accélérer les transformations. Les rapporteur·rices proposent en particulier d'accélérer la couverture de la totalité des ESAT par un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) (36% sont actuellement couverts), de moduler le financement des ESAT selon le remplissage des objectifs ainsi que de donner d'avantages d'outils aux ARS pour contrôler les budgets des ESAT.

### 1.3. Les enjeux actuels du travail protégé

#### 1.3.1. Tensions entre la mission médico-sociale et les objectifs de productivité

Les Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) sont financés en grande partie par l'État, mais sont eux-mêmes responsables de 40% du budget de leurs structures (Boudinet et Jaffrès 2024). Cet impératif, qui leur permet d'assurer leur pérennisation, induit un impératif de viabilité économique en termes de coûts/rendements qui s'illustre en pratique à travers la mise en place d'objectifs de production afin de ne plus

fonctionner à perte (Cret et Jaubert 2014 ; Gelashvili et al. 2022). Toutefois, le développement de ces objectifs de rendement dans un secteur médico-social dit « protégé » peut sembler paradoxal.

En effet, les ESAT, à travers leur double mission économique et sociale, doivent d'une part assurer leur viabilité économique et d'autre part accompagner les individus en situation de handicap en prenant compte de leurs besoins particuliers. Ce phénomène peut induire un cercle vicieux selon lequel, dans leur quête de productivité, les centres n'encourageront pas les individus les plus productifs à évoluer vers le milieu ordinaire afin de garder les « bons » éléments de la chaîne de production (Boudinet et Jaffrès 2024 ; Blanc 1999). Ou encore, les centres chercheront à intégrer à leur structure les individus les moins handicapés afin qu'ils puissent s'adapter au mieux à leurs objectifs de production (Cret et Jaubert 2014). Certains centres, lorsqu'ils cherchent à concilier ces deux objectifs, qui paraissent contradictoires au vu de la complexité de la situation, semblent donc prioriser leur développement économique face à leur activité sociale, qui devrait, dans certains cas, permettre aux individus d'évoluer vers le milieu ordinaire (un des objectifs fondamentaux des politiques d'insertion professionnelles des personnes en situation de handicap).

L'adoption de ces logiques économiques soulève des préoccupations éthiques. En effet, en cherchant à maximiser leur viabilité économique, les ESAT prennent le risque d'adopter des logiques validistes (au sens de la mobilisation de normes fondées sur un modèle d'individu valide) au sein de leurs centres (Bend et Priola 2023). En effet, l'idéal de productivité paraît se construire sur celui du milieu ordinaire (Cret et Jaubert 2014). Ce phénomène s'illustre notamment avec les ESAT proposant des activités de sous-traitance industrielle, qui se veulent concurrentielles économiquement vis-à-vis d'entreprises du secteur ordinaire. Dans ce cas de figure particulier, la mise en opposition du secteur ordinaire et protégé est rendue possible, d'un côté par l'ambiguïté du statut professionnel des travailleurs en ESAT (qui sont des « usager·ères » de structures médico-sociales et non des salarié.e.s sous la protection du Code du Travail, si bien que leur rémunération de base (hors AAH) est généralement inférieure au SMIC) (Jaffrès 2024), et d'un autre côté par la pression exercée par la hiérarchie des ESAT afin que les usager.es remplissent les objectifs de production non adaptés au public du secteur protégé. C'est donc en cherchant à intégrer des pratiques issues du secteur ordinaire que les ESAT développent des objectifs de performances non adaptés à la diversité des besoins des usagers, et par la même occasion, reproduisent des schémas validistes dans la répartition des tâches, l'encadrement et l'accompagnement des travailleur.euses (Bend et Priola 2023).

Les ESAT semblent donc se trouver à la croisée de deux logiques contradictoires : leur mission médico-sociale d'accompagnement de personnes en situation de handicap et la nécessité de répondre à des impératifs de viabilité économique. Si les centres ont un rôle primordial dans l'intégration des publics vulnérables dans le milieu du travail en leur proposant un cadre adapté, leur adoption progressive de logiques productivistes soulève des enjeux éthiques et remet en question leur vocation d'accompagnement et de soutien. En cherchant à être concurrentiels face à des entreprises du secteur ordinaire, les centres s'appuient sur le fait que leur main d'œuvre est moins payée que celle du secteur ordinaire, tout en mettant en place, pour certains, les mêmes logiques d'encadrement validiste et de

pression sur la productivité qu'en secteur non protégé. Ces phénomènes accentuent donc la tension globale entre la mission médico-sociale et les impératifs économiques. Cette tension résulte notamment en un glissement progressif vers une normalisation des pratiques inadaptées aux spécificités des usager.ères et de dynamiques d'exclusion.

### 1.3.2. Articulation entre secteur protégé et ordinaire : défis et inégalités persistantes

#### 1.3.2.1. Lien entre secteur protégé et secteur ordinaire

Le secteur protégé en France, et en particulier les ESAT, ont pour objectif de servir de passerelle vers le marché du travail ordinaire (Blanc 1999 ; Boudinet 2021). Cependant, la transition du travail protégé vers le travail ordinaire est un défi qui reste davantage l'exception que la règle (Blanc 1999 ; Boudinet 2021). Par exemple, le taux de sortie vers le milieu ordinaire était de 0.6% en 2022 (IGAS et IGF 2024).

Plusieurs facteurs expliquent cette difficulté. Il y a, sur le marché du travail ordinaire, des opportunités limitées qui rendent la transition vers l'emploi ordinaire compliquée (Boudinet et Jaffrès 2024 ; Blanc 1999). De plus, un grand nombre de personnes en emploi protégé ne souhaitent pas faire cette transition, elles perçoivent le travail ordinaire comme trop exigeant et hostile (Boudinet 2021). Parfois, le personnel des structures protégées influence les perspectives des personnes handicapées, impactant leur décision de rester ou sortir du secteur protégé (Boudinet 2021). Enfin, les travailleur-euses les plus productives dans le secteur protégé sont souvent encouragées à y rester, ce qui limite encore l'objectif de servir de passerelle vers l'emploi ordinaire (Blanc 1999).

Si certain-es questionnent l'intérêt du travail protégé au regard du développement de politiques inclusives en milieu ordinaire, il semblerait que ces dernières ne suffisent pas et qu'il est toujours nécessaire d'avoir des structures de travail protégé (Jaffrès 2021). Quant aux initiatives visant à améliorer le lien entre les deux secteurs, comme la mise à disposition en milieu ordinaire en France, où les travailleur-euses handicapé-es sont placés en milieu ordinaire tout en restant rattaché-es à leur ESAT, elles ont donné des résultats mitigés (Jaffrès 2024 ; IGAS et IGF 2019).

Le discours international, notamment celui de la CDPH, promeut l'emploi inclusif sur le marché du travail ordinaire. Néanmoins, l'absence de mention explicite des structures protégées dans la convention a conduit à des interprétations variées, permettant de maintenir la séparation entre secteur protégé et secteur ordinaire (Heyer 2024 ; May-Simera 2018 ; Jaffrès 2024). Cette séparation entre les deux secteurs est paradoxale puisque le secteur protégé dépend du milieu ordinaire. Pour organiser leurs activités productives, les ESAT s'appuient sur les pratiques du milieu ordinaire pour renforcer la nature professionnelle de leur travail, et pour définir la finalité de leur travail protégé (Boudinet 2024).

#### 1.3.2.2. Inégalités sociales et expériences professionnelles des personnes handicapées

Le type de handicap, le milieu socio-économique et le genre influencent le parcours des personnes handicapées de manière significative dans différentes institutions, que ce

soit la famille, ou d'autres institutions comme historiquement les ateliers protégés ou les asiles (Zafiropoulos 1981), et plus récemment le secteur protégé.

Les travailleur-euses handicapé-es dans le secteur protégé font face à diverses inégalités. Les salaires sont inférieurs au marché du travail ordinaire, souvent en dessous du salaire minimum, et l'accès aux droits du travail standards est limité (Blanc 1999 ; Boudinet et Jaffrès 2024 ; Wegscheider et Forstner 2024 ; May-Simera 2018 ; Zafiropoulos 1981 ; Mithout 2024). Tout comme les salaires, l'autonomie personnelle des travailleur-euses handicapé-es peut être restreinte. Il existe notamment des limitations dans l'expression de la sexualité et la formation de familles (Zafiropoulos 1981).

À cela s'ajoute la stigmatisation sociale et la perception d'être « inapte » au travail ordinaire (Blanc 1999). Cette stigmatisation est parfois renforcée par les pratiques et les discours dans les structures protégées, même lorsque celles-ci essaient d'être plus inclusives, notamment quand ces pratiques et discours sont ancrés dans une logique validiste de performance et de productivité (Bend et Priola 2023). Ainsi, la concurrence entre ateliers du secteur protégé pour des financements peut mener à la sélection de travailleur-euses moins lourdement handicapé-es, perçus comme plus productif-ves, marginalisant ceux ayant besoin d'accompagnement plus importants (Cret et Jaubert 2014).

Un autre stigmate social est celui que les travailleur-euses handicapé-es sont peu qualifié-es. Cela s'explique par le fait que les métiers nécessitant le plus d'interactions avec des personnes extérieures à l'atelier se concentrent dans les secteurs moins qualifiés des services tels que la vente de produits alimentaires, le nettoyage ou encore le service en salle. Cela invisibilise les personnes qui effectuent d'autres types de tâches (Mithout 2024). À la perception d'être inapte au travail ordinaire s'ajoute le fait que les capacités des travailleur-euses handicapé-es sont naturalisées pour les travaux simples et sales, que les personnes valides ne veulent pas effectuer (Maravelias 2020).

De plus, il existe des inégalités quant à l'accès au secteur ordinaire. Il y a des opportunités limitées de formation et de développement des compétences, ce qui réduit les chances des travailleur-euses handicapé-es de transitionner vers le secteur ordinaire (Blanc, 1999). Ceux qui font la transition ont un profil particulier ; majoritairement des hommes, plus jeunes que la moyenne des travailleur.euses handicapé.es, peu ou pas soumis à une dépendance temporelle et ayant un handicap qui n'est pas intellectuel (Boudinet 2021).

La structure même du secteur protégé peut perpétuer ces inégalités diverses. Comme mentionné dans la section 3.1., la double mission des ESAT – sociale et économique – engendre des contradictions internes, mettant plus souvent l'accent sur la productivité que sur le bien-être et le développement des travailleur-euses handicapé-es (Blanc 1999 ; Boudinet et Jaffrès 2024).

## **2. Contexte et démarche et terrain**

### **2.1. Contexte de l'étude**

Cette étude s'inscrit dans le cadre du programme de recherche PRESPOL (Promouvoir l'autonomie économique des personnes handicapées par l'emploi et les politiques sociales), soutenu par le Programme prioritaire de recherche (PPR) Autonomie.



Ce projet porte sur différents aspects de l'emploi et des politiques sociales visant les personnes en situation de handicap. Il combine différentes méthodes, et inclut tous types de handicap.

Ce projet est financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR-23-PAVH-0001) jusqu'en avril 2029, dans le cadre du Programme prioritaire de recherche (PPR) Autonomie. Il mobilise une équipe de recherche autour de 5 laboratoires et établissements : Sciences Po/LIEPP, CNRS/CNAM/Lise (UMR 3320), EHESP /Arènes (UMR 6041), Université de Lille/Ceraps (UMR 8026), TEPP/Université de Gustave Eiffel /ERUDITE (EA 437).

Dans ce cadre, cette enquête collective a été menée un groupe de 9 étudiant·es du master de sociologie de Sciences Po entre février et mai 2025 sous la direction de Mathéa Boudinet et Anne Revillard, avec le soutien des associations Andicat et LADAPT qui ont notamment apporté un appui décisif à l'ouverture des terrains étudiés par le relai d'un appel à participation dans leurs réseaux.

## 2.2. Démarche méthodologique

L'étude repose sur une méthodologie qualitative. L'enquête empirique a été conduite auprès de 27 ESAT situés dans 23 départements différents, avec une attention particulière portée à la diversité des structures enquêtées en termes de taille, d'implantation territoriale et d'activités proposées. Les établissements se sont portés volontaires pour participer à l'étude à la suite de la diffusion d'une annonce dans les réseaux de l'ANDICAT et de LADAPT, permettant de constituer un échantillon varié.

La collecte de données s'est organisée autour de deux volets complémentaires. D'une part, six visites de site ont été réalisées au sein d'ESAT, permettant aux étudiant·es d'appréhender concrètement les réalités du secteur protégé. Ces observations ont porté sur les ateliers, l'organisation ainsi que sur les interactions entre les différents acteur·ices. Lors d'une visite de site, les étudiant·es étaient accueilli·es par l'équipe de direction, puis guidé·es à travers les différents espaces de l'ESAT : ateliers de production, lieux de vie collective et locaux de l'équipe encadrante. Ils·elles ont assisté à des temps de travail en atelier, observant les interactions entre les moniteur·ices et les travailleur·ses, ainsi que l'organisation des tâches. Des entretiens ont également été organisés avec les professionnel·les présents, permettant d'aborder leurs missions, les enjeux spécifiques rencontrés, et leurs perceptions des évolutions du secteur.

D'autre part, 21 entretiens semi-directifs (hors visites de sites) ont été menés auprès de professionnel·les exerçant différentes fonctions au sein des établissements (direction, chef·fes de service, moniteur·ices d'atelier, éducateur·ices spécialisé·es, chargé·es d'insertion). Ces entretiens, réalisés en présentiel ou à distance selon les disponibilités des participant·es, ont été guidés par une grille d'entretien construite collectivement en amont par les étudiant·es et les encadrant·es du projet (la même grille était utilisée pour les entretiens lors des visites de sites). Cette grille abordait notamment les transformations récentes du secteur protégé, les impacts sur les pratiques professionnelles, les enjeux d'accompagnement et d'insertion, ainsi que les représentations du travail et de l'autonomie.

Au total, en incluant les entretiens réalisés lors des visites de sites, 44 entretiens semi-directifs avec des professionnel·les ont été réalisés dans le cadre de l'enquête.

L'ensemble des entretiens a été transcrit à l'aide de Whisper et l'analyse de contenu a ensuite été conduite à l'aide du logiciel Taguette, qui a permis un codage collaboratif des corpus autour de thématiques pré-identifiées (évolutions du secteur, tensions professionnelles, pratiques d'accompagnement, etc.), tout en laissant place à l'émergence de catégories inductives issues du matériau recueilli.

Les données collectées ont été enregistrées et traitées de façon pseudonymisée (modification des noms et prénoms), conformément aux dispositions du Plan de gestion des données du projet PRESOL. Elles sont citées ci-dessous sous cette forme pseudonymisée, et les noms et lieux exacts des ESAT visités ne sont pas mentionnés.

Cette enquête a fait l'objet d'une restitution en ligne ouverte aux participant·es et aux parties prenantes du projet PRESOL le 4 juillet 2025.

### 2.3. Description d'ensemble des ESAT intégrés dans l'étude

Les 27 ESAT que nous avons pu observer – ou bien dont nous avons pu nous entretenir avec les salarié·es – varient dans leurs caractéristiques, notamment en ce qui concerne le type de structure, l'environnement, les activités, le lien avec le milieu ordinaire et le modèle économique. Ils sont plutôt représentatifs des ESAT présents sur le territoire national.

Comme 83,2% des ESAT en France (IGAS et IGF 2019), la plupart des ESAT étudiés sont gérés par des associations. Ces dernières peuvent gérer un seul ESAT, ou plusieurs établissements médico-sociaux tels que des foyers, Instituts Médico-Educatifs (IME), Centres d'Activités de Jour (CAJ), Maison d'accueil spécialisée (MAS), entreprises adaptées, etc. Les structures présentes dans ce rapport accueillent entre 29 et 330 travailleur·ses handicapé·es, bien qu'il soit plus souvent une centaine en moyenne. Ce chiffre est proche de celui donné par le rapport de l'IGAS et L'IGF, qui indique que le nombre moyen de places par ESAT est de 85 (IGAS et IGF 2019).

Les ESAT étudiés se situent dans des environnements variés, entre l'urbain, le périurbain (notamment dans des zones industrielles) et, moins souvent, en milieu rural. Ils peuvent aussi se trouver dans des zones géographiques mixtes, à la croisée de deux milieux. Cet échantillon est en adéquation avec la répartition des ESAT sur le territoire national, qui tend à se faire autour de centres urbains et de zones où les transports en commun sont accessibles (IGAS et IGF 2019).

Une large gamme d'ateliers y prend place. On retrouve de manière fréquente les espaces verts, la blanchisserie et la restauration. Le conditionnement, l'assemblage et le nettoyage (de locaux, industriels, ou voitures) sont, eux aussi, souvent mentionnés. D'autres ateliers que nous n'avons observés qu'à une reprise sont les suivants : le travail du bois, la reliure et plastification, la restauration de meubles, la couture, le traitement de fichiers/publipostage, la torréfaction de café, le théâtre, ou encore l'impression 3D. Ceci est représentatif de la répartition des ateliers d'ESAT en France. En effet, 78% des ESAT incluent l'entretien des espaces verts, 77% incluent le conditionnement, la logistique et le

transport, 37% incluent la restauration, 32% incluent la blanchisserie et les prestations administratives et 46% incluent les productions industrielles (IGAS et IGF 2019).

Les liens avec le milieu ordinaire sont divers pour ces ESAT. Les mises à dispositions sont fréquentes, les stages qui les précèdent le sont aussi. 5 des 27 ESAT étudiés sont hors-les-murs (soit 18%). En France, on recensait 1225 ESAT en 2023 et environ 50 ESAT hors-les-murs en 2022 (soit 0,04%) (IGAS et IGF 2024). Cet échantillon présente ainsi une surreprésentation d'ESAT hors-les-murs. Plusieurs embauches en milieu ordinaire ont été notifiées, bien que celles-ci représentent une très petite minorité, avec parfois, des retours en milieu protégé. Cela s'aligne avec les taux de sortie vers le milieu ordinaire de 0,6% en France en 2022 (IGAS et IGF 2024).

Le modèle économique de ces ESAT varie, cependant le financement provient toujours de deux sources distinctes : l'Agence Régionale de Santé (ARS) pour le budget social, et la production économique. Les proportions sont variables, par exemple, 50% - 50%, 60% - 40 %, ou encore 75% - 25%. La plupart des ESAT sont en bonne santé financière et certains parviennent à dégager un excédent. Cet échantillon présente un biais puisque ceci n'est pas représentatif des 29% d'ESAT en France qui affichaient un déficit budgétaire en 2021-2022 (IGAS et IGF 2024).

Ainsi, cet échantillon est représentatif en termes de structures gestionnaires, du nombre de travailleur·ses par ESAT, de répartition sur le territoire national, ainsi que des ateliers proposés. En revanche, cet échantillon est biaisé par une surreprésentation d'ESAT hors-les-murs, et par une sous-représentation d'ESAT déficitaires.

## 2.4. Présentation des ESAT visités

Des visites sur site ont eu lieu dans 6 ESAT différents.

### ESAT 1

L'ESAT 1 a été créée au début des années 2000, et est gérée par une association fondée dans les années 1960. Il s'ancre dans un environnement périurbain en zone industrielle, proche de ses partenaires commerciaux. L'ESAT 1 accueille 75 travailleur·ses handicapé·es et propose des services de conditionnement, d'entretien des espaces verts, et de mise à disposition (MAD) pour les entreprises de fabrication avoisinantes qui sont aussi les principales partenaires commerciales de l'ESAT. L'établissement est équipé d'une salle de pause qui permet aux TH de lire ou se reposer, et d'une cantine qui est gérée par des TH et dans laquelle ils sont pour le moment obligé·es de manger le midi, malgré la volonté d'évolution de la directrice actuelle. 25% du budget de l'ESAT 1 est lié à la production et 75 % provient de l'association. Cet ESAT n'apparaît pas sous tension budgétaire.

### ESAT 2

L'ESAT 2 a été créé en 1965 par une petite association gestionnaire qui ne gère que cet établissement. Il est situé à une heure de Paris en RER, dans une ville d'une zone rurale/périurbaine lointaine avec quelques entreprises implantées à proximité. L'ESAT compte une centaine de TH avec un agrément de 90 ETP. Il est composé de différents bâtiments dont un hangar pour les espaces verts, un bâtiment de blanchisserie et un autre d'assemblage en plus du bâtiment principal où se trouvent la restauration, y compris une

salle qui peut être réservée pour des externes à l'ESAT, les bureaux et la salle de pause des travailleur·ses. Cet ESAT n'a pas de dispositif hors-les-murs, mais propose des stages et des mises à disposition, ce qui peut résulter en des embauches, comme dans le cas d'un TH devenu équipementier dans un grande chaîne de fast-food ou trois TH de l'équipe ménage, dont une à l'hôpital de la ville.

L'ESAT 2 a 600 000€ de chiffre d'affaires (CA) annuel, et reçoit 107 000€/mois (soit 1,3M€ par an) de l'ARS et 95 000€/mois (1,14M€/an) d'aides aux salaires. Cet établissement est déficitaire et fragilisé par les transformations du secteur, mais l'association dispose de la propriété foncière, ce qui constitue un atout. Cet ESAT ne fait que très peu d'accompagnement social et pas d'accompagnement médical, avec aucun professionnel médical sur site, ce qui pose problème pour l'organisation de la production.

### **ESAT 3**

L'ESAT 3 existe depuis plus d'une quarantaine d'années, et fait partie d'une association qui gère d'autres établissements médico-sociaux. Situé dans une périphérie urbaine, dans une zone industrielle, l'ESAT se trouve dans des locaux récents. Au sein de l'ESAT se trouve l'équivalent de plus de 140 ETP, avec un nombre de TH un peu plus élevé, en raison des temps partiels. Cet ESAT propose les ateliers suivants : blanchisserie, cuisine/restauration, espaces verts, sous-traitance, et entretiens/nettoyage.

L'atelier cuisine/self regroupe environ 30 TH et constitue une activité en développement, puisqu'une ouverture du self au public est envisagée à moyen terme. Dans la cuisine, le travail est organisé par zones (chaud, froid, légumerie, vaisselle), et les TH restent généralement positionnés sur la même zone. La blanchisserie accueille entre 35 et 40 TH, répartis sur différentes tâches : tri du linge sale, mise dans les machines, repassage, couture, pliage, étiquetage et scan des vêtements. L'atelier sous-traitance, enfin, comprend des activités qui varient en fonction des commandes, et les TH peuvent changer d'activités de manière assez fluide chaque jour.

Les clients de l'ESAT diffèrent selon les activités : principalement des hôpitaux et établissements médico-sociaux pour la blanchisserie ; des collectivités locales et entreprises privées pour la cuisine/légumerie, et également des entreprises privées pour la sous-traitance. Une petite partie de l'activité est organisée en ESAT hors-les-murs : une équipe de l'atelier sous-traitance travaille au sein d'une entreprise. Les mises à disposition ou embauches en milieu ordinaire restent plutôt rares, mais une personne de l'équipe administrative salariée est dédiée à la formation et insertion professionnelle. En plus des moniteur·rices d'atelier et des personnels administratifs, l'ESAT emploie plusieurs personnes pour son volet médico-social : un·e médecin, un·e infirmier·ère, un·e psychiatre, un·e psychologue pour les suivis médicaux ; ainsi que plusieurs personnes en charge d'un accompagnement social avec des activités sportives ou artistiques proposées aux TH sur leurs temps de présence et de travail à l'ESAT.

L'ESAT a un budget de fonctionnement annuel de plus de 3 millions d'euros, un chiffre d'affaires commercial de plus de 2 millions d'euros et près de 2 millions d'euros d'aides au poste.

## ESAT 4

L'ESAT 4 a été créé en 2005. Il fait partie d'une association gestionnaire regroupant un foyer de vie, un IME et l'ESAT lui-même. Situé dans un milieu à mi-rural mi-péri-urbain, l'établissement accueille 105 travailleur·ses. Les 7 ateliers sont les suivants : conditionnement, peinture, lavage auto, espaces verts, entretien et hygiène des locaux, restauration et ressourcerie. Les postes y sont stables et fixes mais il existe une possibilité pour les travailleur·ses d'en changer. Beaucoup de travailleur·ses sont là depuis longtemps, et un grand nombre vient de l'IME de l'association gestionnaire. Si l'on y dénombre plusieurs cas de mise à disposition en milieu ordinaire, les embauches, en revanche, sont plus rares. Les activités de production de cet ESAT sont réparties sur deux sites : l'un regroupant la restauration et la ressourcerie, et l'autre regroupant les cinq autres ateliers. Les deux sites sont séparés par quelques kilomètres, ce qui nécessite que les travailleur·ses prennent un minivan pour s'y rendre.

En 2024, cet ESAT était excédentaire de 70000 euros. Il assure des prestations de service à différents publics : des entreprises, des associations (via l'atelier peinture), des particuliers (notamment pour les espaces verts), et la collectivité locale (grâce à l'atelier restauration, qui se charge des repas pour l'ESAT que pour l'ensemble des groupes scolaires de la ville).

## ESAT 5

L'ESAT 5 fait partie d'une association qui gère quatre ESAT, deux CAP emploi, deux CAJ, un foyer d'accueil médicalisé FAM, un foyer d'hébergement, un IME et un SAVS. Une continuité institutionnelle existe où certain·es TH passent de l'IME à l'ESAT puis au foyer. Nous avons visité un des quatre ESAT, un site installé en zone périurbaine, ouvert depuis 1993. Il accueille 134 ETP, correspondant à plus de travailleur·ses en raison des temps partiels. Les profils usagers de cet ESAT sont divers, mais l'on note l'augmentation de la prévalence de troubles psychiques.

Une partie importante et récente de l'activité de ce site est l'espace co-working qui a ouvert après le confinement. Les entreprises et les particuliers peuvent y réserver des espaces de travail, parmi les 500m<sup>2</sup> de bureaux et de salles de réunion disponibles. C'est une source de revenu assez importante, et cela permet également de démarcher des entreprises pour d'autres ateliers, en ayant eu ce « premier contact » avec elles. Dans la deuxième partie du bâtiment se trouve « l'open space » avec les autres ateliers. On y trouve un atelier couture (8 TH), grâce auquel l'ESAT a créé sa marque ; ils vendent leurs créations sur des marchés et dans l'espace co-working. On voit également l'atelier gestion des documents / reprographie (dizaine de TH), qui imprime et scanne des documents pour des entreprises et des services publics. On nous présente également l'atelier couverture de livres (3 TH), et conditionnement (60 TH), le plus important en nombre de TH et en termes de production. Dans le hangar, on trouve également le matériel pour l'atelier peinture (6 TH) et l'atelier espaces verts (17 TH). L'atelier logistique gère les stocks et les livraisons, tandis que l'atelier restauration de meubles travaille des meubles exposés ensuite dans le co-working pour être vendus. Enfin, il existe un atelier hygiène et propreté (6 TH, mais beaucoup d'arrêts maladie), et un service restauration (14 TH). Il y a très peu de sorties vers le milieu ordinaire.

## ESAT 6

L'ESAT 6 comprend trois sites, deux dédiés à la production et un troisième « hors les murs » dédié à la transition vers le milieu ordinaire. L'ESAT tente actuellement de diversifier sa production et ses partenariats, notamment en prospectant les clients potentiels des alentours et en développant de nouvelles marques, car l'ESAT s'est par le passé déjà retrouvé sans activité au niveau de certains pôles de production. Les deux sites de production rassemblent 190 TH, dont 120 travaillant dans le site visité, encadré par une dizaine de salarié·es. La production est organisée en différentes activités : l'atelier blanchisserie emploie 10 TH et un moniteur, les espaces verts qui emploient 12 TH et un moniteur. L'atelier conditionnement constitue la principale activité, avec 80 TH sur les deux sites réunis. Il existe également d'autres petits ateliers pour lesquels les TH sont en polyvalence avec l'atelier de conditionnement : un atelier de nettoyage de voiture, un atelier de travail du bois. Il existe également un atelier de « transition », dédié aux TH plus âgées ayant perdu en mobilité qui travaillent quotidiennement avec une monitrice spécialisée qui leur fait faire des exercices de motricité et réaliser des tâches adaptées à leur condition.

La division entre les différents sites de l'ESAT est considérée par la nouvelle directrice adjointe comme peu efficace pour accompagner les personnes vers le milieu ordinaire. Elle pose aussi des problèmes de coordination et de stratégie commerciales, avec les sites qui se retrouvent parfois en concurrence, le coût d'une mise à disposition avec une embauche à la clef étant différent du coût d'une prestation de service pour quelque chose que l'entreprise ne peut effectuer elle-même. Ainsi, selon la directrice adjointe, le rassemblement des trois sites pourrait améliorer le chiffre d'affaires, car les clients cherchent les prix les plus bas et ne savent généralement pas s'ils veulent ou non embaucher.

### 3. Une tension tangible et en évolution entre accompagnement et production

#### 3.1. Une tension structurelle

Les ESAT doivent simultanément assurer une production rentable et proposer un accompagnement médico-social pour chaque travailleur·se. Il émerge une tension structurelle de ce double objectif. Ceci fait écho au propos de Blanc (1999), qui souligne « une grande difficulté de conciliation entre une conception sociale et une approche économique ».

Les recettes commerciales de la production permettent de « *faire rentrer des sous* » d'après Aline Souchard, responsable médico-sociale (ESAT 11), elles permettent de faire fonctionner les ateliers. Comme le résume Coline Laval, chargée d'insertion, l'argent, c'est « *le nerf de la guerre* » (ESAT 30). Ce budget de production est combiné à un budget social provenant de l'ARS qui, lui, permet de financer l'accompagnement des travailleur·ses. En effet, les ESAT ont pour but d'offrir un « *accompagnement* » et un « *soutien dans le développement du parcours et de la personne* » (Aline Souchard, responsable médico-sociale, ESAT 11). L'objectif de cet accompagnement est de maintenir le bien-être et de travailler sur les difficultés des travailleur·ses. Il peut avoir de multiples formes : entretiens individuels, activités de soutien en groupe, soutien

psychologique, aide à des démarches personnelles, travail sur les relations affectives ou encore la santé, modules de formation, etc.

De cette double mission – entre rentabilité et accompagnements personnalisés – émane une tension structurelle.

### 3.1.1. Une évolution des priorités : d'une logique de rentabilité à une centration sur l'accompagnement

Les ESAT étudiés semblent avoir des objectifs en évolution. Par le passé, certains ESAT mettaient davantage l'accent sur la production tandis que maintenant, il s'agit plutôt d'accompagner les travailleur·ses.

Auparavant, il fallait être rentable avant tout, comme l'explique Brice Froment : « *il y a eu quelques années antérieures où la notion de production, c'était plutôt ça le leitmotiv. Production, rentabilité* » (éducateur technique, ESAT 31). Ce point est corroboré par Hervé Bouchet pour qui la production n'est pas la raison première de l'ESAT : « *Auparavant, j'étais sur l'ESAT où la production était vraiment axée. [...] Je pense que certains ESAT sont allés trop loin. Ils ont oublié leur mission première* » (éducateur-coordonateur, ESAT 16). Ceci rejoint le propos de Zafiropoulos (1981) d'après qui, les centres d'aide par le travail (CAT), ancêtres des ESAT, étaient surtout des « structures de production soumises à une dynamique de rentabilisation [et de contrôle] ».

Aujourd'hui, il semble que l'accompagnement médico-social redevient central dans les ESAT visités qui priorisaient précédemment la production. Pour Pierre Garrigues, chef de service, la vocation principale d'un ESAT est « *de contribuer à accompagner, amener la personne vers le milieu ordinaire de travail* » (ESAT 7). Cette vision de l'ESAT comme outil de réinsertion vers le milieu ordinaire est aussi partagée par Laure Béranger, cheffe de service : « *L'une de nos priorités, c'est la réinsertion par le travail, donc faire en sorte que les travailleurs qui sont là puissent sortir de l'ESAT un jour, ce qu'on arrive à faire sur certaines personnes* » (ESAT 2). Cette vision de l'ESAT comme d'une passerelle vers le milieu ordinaire reste cependant controversée dans la littérature puisque les transitions du milieu protégé au milieu ordinaire restent moindres (Blanc 1999), et que la majorité des personnes interrogées ne souhaite pas aller en milieu ordinaire, par crainte de sa violence (Boudinet 2021).

Cependant, cette priorisation de l'accompagnement médico-social ne résulte pas en l'abandon du volet production. Au contraire, d'après Guillaume Haumesser, directeur d'ESAT, l'articulation entre production et accompagnement reste fondamentale au fonctionnement des ESAT :

« (...) il ne faut pas oublier que, bien sûr que la production, c'est extrêmement important. [...] C'est crucial, mais pas moins crucial que l'accompagnement médico-social. C'est-à-dire que c'est un mélange des deux ou en tout cas, c'est deux activités qui sont au cœur de la raison d'être des ESAT » (ESAT 8).

Ainsi, les ESAT sont contraints par un aspect économique, et doivent également s'ajuster aux besoins des travailleur·ses.

### 3.1.2. Une articulation souple spatio-temporelle pour maintenir l'équilibre entre production et accompagnement

L'organisation des ESAT relève d'une imbrication flexible entre production et accompagnement. De nombreux·ses enquêté.es décrivent les temps de production et d'accompagnement comme étant imbriqués. L'accompagnement médico-social peut être intégré au temps de travail, directement pendant les ateliers. Des professionnels peuvent intervenir « au poste » comme le mentionne Jacques Duforêt, directeur d'ESAT :

« La psychomotricienne peut aussi intervenir sur des dimensions un peu plus collectives dans l'atelier. Ça va dépendre de ce qu'on travaille. Et puis, il y a de l'accompagnement médico-social qui peut se faire au poste, que ce soit un peu d'ergonomie ou de questions comme ça » (ESAT 17).

Mais même si certain.es décrivent cette imbrication comme étant partielle, une grande part de l'accompagnement se fait sur d'autres temps et lieux que ceux de la production. Ces sessions d'accompagnement sont planifiées à l'avance. Parfois, elles prennent place pendant le travail de production et parfois elles prennent place en dehors. Ces rendez-vous sont individuels ou collectifs (groupes de paroles, explications de la charte des droits, etc.), comme l'explique Carole Vion, directrice d'ESAT :

« Les éducateurs interviennent en transversal sur les ateliers, [...] sous forme de rendez-vous qui sont pris à l'avance pour les entretiens éducatifs. Après, il y a des rendez-vous pour les activités de soutien qui se font en groupe, comme par exemple lecture-écriture, gestion du budget, ces soutiens-là se font sur des temps collectifs où les personnes quittent l'atelier et réalisent leur soutien » (ESAT 27).

Et comme le précise Maël Le Guevel, moniteur d'atelier, certains moments de la semaine, comme les vendredis matin, sont dédiés à l'accompagnement puisque les travailleur·ses sont sur site, notamment l'équipe espaces verts :

« Les rendez-vous sont... suivant les psychologues, les médecins... c'est pris, en général, les vendredis matin parce que souvent on fait l'entretien du matériel le vendredi matin » (ESAT 3).

Il semble que l'accompagnement prime parfois sur la production, ce qui rejoint ce que nous disions dans la partie précédente. Françoise Larue, monitrice d'atelier, l'illustre clairement :

« Pour tous les rendez-vous médicaux, que ce soit psy ou infirmière ou médecine du travail, on se cale au rendez-vous des médecins. On les retire de la production. Si une personne lambda a un rendez-vous avec le psychiatre à 14 heures, on rendra disponible l'agent à 14 heures pour qu'il se rende à son rendez-vous » (ESAT 3).

Ces rendez-vous médicaux, souvent en dehors de l'ESAT, se font sur le temps de travail.

Les exigences semblent être similaires au milieu ordinaire (congrés, rattrapage) pour les rendez-vous non liés au handicap comme l'indique Frédéric Lecourt, moniteur d'atelier :



« si ce n'est pas un rendez-vous qui est lié à sa pathologie, soit elle pose des congés, des heures, où elle rattrape. Si c'est lié à sa pathologie, ça passe dans le temps de travail » (ESAT 3).

Cet aspect va partiellement à l'encontre de l'idée que les travailleur·ses ont un statut différent de celui des salarié.e.s du milieu ordinaire. Cependant, il est vrai que leur situation relève du code de l'assistance sociale (Blanc 1999).

Enfin, des activités non professionnelles comme la marche, le sport ou les activités manuelles sont aussi comptées dans le temps de travail puisqu'elles participent au développement de compétences. Ceci est souligné par Françoise Larue :

« par exemple, les activités sportives, ça développe tout ce qui est motricité et tout ça. Et sur toutes les activités, on a besoin que cette motricité soit développée. Donc, ça fait partie du temps de travail et on les libère pour qu'ils puissent aller sur les activités sportives -» (ESAT 3).

## 3.2. Entre production et accompagnement au quotidien

### 3.2.1. Le bien-être du TH avant tout

Les enquêté·es expriment majoritairement la primauté de l'accompagnement et du bien-être des travailleur·ses au sein de l'ESAT, qui passe – du moins dans les discours – avant la production.

Ainsi, il y a un refus affiché, parfois catégorique, de recruter les TH en fonction de leur productivité.

« La productivité, ce n'est pas du tout un critère qui rentre en ligne de compte aujourd'hui. Ce qui rentre en ligne de compte, c'est l'envie de travailler. Ça, c'est le premier critère. » (Christèle Bel, cheffe de service « Accompagnement au parcours et à la vie professionnelle », ESAT 30).

« Intervieweuse: Sur les questions de recrutement des travailleurs, la question de la productivité, pour vous, ce n'est pas spécialement un critère qui rentre en compte ?

MB: Franchement, ce n'est même pas une question » (Margot Bernard, cheffe de service, ESAT 1)

On remarque également un refus, dans le discours, de pousser les TH vers le milieu ordinaire s'ils ne sont pas prêts, ou n'en ressentent pas l'envie. Symétriquement, la plupart des encadrant·es enquêté·es se disent contre le fait de retenir les TH les plus productif·ves et de les empêcher d'aller vers le milieu ordinaire pour ne pas bouleverser la production. Cela va à l'encontre de ce qui a été montré par Boudinet et Jaffrès (2024), c'est-à-dire que les ESAT tendraient à éviter de laisser partir les travailleur·ses les plus productif·ves pour garder les meilleurs éléments de la chaîne de production, dans une quête de productivité plus élevée.

« Ce n'est pas understandable de se positionner comme ça. [...] le rôle des ESAT, c'est bien encore aujourd'hui d'accompagner les personnes en situation de handicap. Si elles veulent aller vers l'ordinaire, on se doit de les accompagner et de s'organiser autour de ça. » (Jacques Duforêt, directeur, ESAT 17)

« Non, on ne va pas empêcher quelqu'un de partir parce qu'elle produit. Non. Ça serait contre-productif par rapport à ce qu'on est censé faire. En tout cas, pas ici » (Frédéric Lecourt, moniteur entretien et sous-traitance, ESAT 3)

En ce sens, l'accompagnement médico-social semble primer sur la production pour les enquêté·es, contrairement à ce qui a pu être montré dans certaines études où les ESAT semblent prioriser le développement économique (Bend et Priola 2023). Ainsi, alors que l'accompagnement médico-social est souvent vu comme l'objectif premier, montré d'ailleurs par l'expression « ce qu'on est censé faire », la production est plutôt vue comme une nécessité à prendre en compte. L'accompagnement semble donc traverser le quotidien de l'ESAT : un entretien avec Yohan Verdier, secrétaire de l'ESAT 6, montre ainsi que bien que cela ne fasse pas partie de ses missions affichées, il considère que cet aspect est important dans sa journée de travail, avec des TH qui toquent régulièrement à sa porte pour des conseils.

Ainsi, certain·es insistent sur le fait que, contrairement au milieu ordinaire, c'est l'ESAT qui s'adapte aux contraintes des TH et non l'inverse. Par conséquent, le temps de travail peut être adapté au parcours de soin, avec des temps partiels par exemple :

« Quand on est en milieu ordinaire, en entreprise c'est pas... Vous le voyez sur les appels à candidature. C'est fixé, mais c'est souvent du temps complet. Il n'y a pas que du temps partiel. Puis le temps partiel, il faut qu'il corresponde aux besoins de l'entreprise, souvent. Alors que nous, on est sur le schéma inverse. C'est l'humain. Ça, c'est peut-être aussi intéressant. C'est de se dire qu'en termes de réponse, on va adapter... l'aménagement du temps de travail sera adapté au parcours de soin de la personne. On va pas lui dire, notamment parce qu'avec les problématiques d'accès aux soins, ça c'est un réel enjeu aussi, une réelle difficulté. Si on ne le fait pas, si on ne s'adapte pas, voilà, si la personne vient, "ben oui, malheureusement, mes rendez-vous chez le psychiatre, c'est tel jour", si vous lui dites non, ça peut poser problème. Une entreprise, elle est moins apte à s'adapter que nous aussi, en termes de modularité et d'aménagement de temps de travail ». (Christine Berth, directrice adjointe, ESAT 15)

Cela passe aussi par une acceptation des arrêts maladie longs, indispensable pour certain·es pour qui « ça ne tient qu'à un fil », même lorsque ceux-ci impactent la production :

« Pour certaines personnes, ça tient qu'à un fil. Pour les maladies psy, on est quand même là-dessus. Ça tient qu'à un fil. Ça tient sur le fait qu'ils peuvent avoir des arrêts maladie réguliers. Ça tient qu'ils ne sont pas jugés quand ils décompensent. Ça tient que la place est gardée même si ils sont en arrêt trois mois. Ça tient que leurs collègues prennent le relais sur la production. Et cette solidarité-là, ils la trouveront jamais en milieu ordinaire. » (Cécile Gontier, éducatrice spécialisée, ESAT 16)

En pratique, le bien-être au travail et l'accompagnement sont favorisés par l'organisation d'activités ou d'ateliers individuels ou groupés, ponctuels ou réguliers. Cependant, on remarque que leur fréquence dépend beaucoup selon les ESAT et leurs ressources. Ainsi, alors que la plupart des enquêté·es valorisent fortement l'accompagnement dans leurs discours et leur conception des ESATs, tous les établissements n'ont pas les mêmes moyens :

« On n'a pas forcément les moyens. J'ai comparé une structure, une organisation avec une entreprise historique dans les goodies. Entreprises de 30 personnes, ils ont 10 commerciaux. Moi, j'ai 1 mi-temps commercial pour l'ESAT et pour l'entreprise adaptée. Vous voyez, c'est sans commune mesure. » (Dominique Dubois, directeur de l'ESAT 21)

À titre d'exemple pour les établissements qui arrivent à organiser des moments d'accompagnement, plusieurs ESAT organisent un « réveil musculaire » en arrivant à l'atelier ; un autre établissement organise des groupes de « petits marcheurs » pour parcourir 500 m ou 1 km ; un troisième propose du tir à l'arc. Par ailleurs, ces activités et ateliers sont souvent mis en place sur les temps de production, ce qui témoigne de la place favorisée que prend l'accompagnement sur la production. Il en va de même pour les rendez-vous internes ou avec des spécialistes, qui ne sont pas décomptés du temps de travail.

« On va dire que s'ils ne vont pas bien ce jour-là et que le travail, c'est vachement compliqué et qu'ils ont besoin d'aller voir la psychologue, c'est tout de suite. La production passe après. » (Eline Terrier, monitrice principale blanchisserie, ESAT 2)

Il est intéressant de noter que bien que l'envie de mettre le bien-être en priorité soit très largement partagée par nos enquêté·es, les modalités de cet accompagnement et leurs contours ne sont pas toujours identiques. Par exemple, alors que Joye Lecocq, référent social de l'ESAT 2, explique que « *ce n'est pas nous qui allons l'accompagner pour aller chercher une auto-école* » bien qu'ils peuvent l'aider pour les papiers, Françoise Larue, monitrice principale restauration de l'ESAT 3, parle d'une initiative de l'établissement « *Oui, c'était organisé par l'ESAT au sein de l'ESAT. Le moniteur auto-école se déplaçait pour venir leur donner cours à l'ESAT* ».

Par ailleurs, cela entre dans l'idée partagée par de nombreux·ses encadrant·es que pour les TH, la partie accompagnement est une condition *sine qua non* de la production : en effet, les TH ont besoin, selon eux, d'être accompagné·es socialement et médicalement pour pouvoir être non seulement présent·es mais aussi productif·ves. Leur bien-être est nécessaire à leur activité de travail. Plus encore, leur accompagnement peut améliorer leurs compétences et leurs capacités de travail :

« Donc, il a un panel de sports, mais qui sont en lien avec le travail. Ce n'est pas... Faire du sport pour faire du sport. C'est vraiment pour les aider dans leur travail et pour les aider sur leur savoir-être. Donc, on a cette chance ici d'avoir ça. » (Lina Loup, cheffe de service, ESAT 33)

### 3.2.2. Un équilibre à trouver

Bien que l'accompagnement soit mis en avant comme l'objectif principal, les encadrant·es n'oublient pas la nécessité pour l'établissement de la production, comme

montrée par la littérature (Cret et Jaubert 2014 ; Gelashvili, Segovia-Vargas, et Camacho-Miñano 2022). Comme l'explique Coline Laval, chargée d'insertion de l'ESAT 30, « *[d]e toute façon, c'est le nerf de la guerre. Une entreprise, elle est là pour faire de l'argent. On est obligé d'en parler.* » Ainsi, les ESAT doivent naviguer au quotidien entre production et accompagnement médico-social, pour trouver un « équilibre » entre ces deux pans. Le mot « équilibre » n'est pas choisi ici au hasard ; il revient en effet dans plusieurs entretiens.

Cette organisation entre accompagnement et production est vue comme un vrai défi par les encadrant·es, qui doivent toujours veiller à ne pas laisser la production prendre le pas sur l'accompagnement, tout en étant sûr·es qu'un certain niveau de rendement est maintenu pour financer l'ESAT.

« Donc il y a quand même ce problème d'adéquation entre le côté accompagnement et le côté production. Alors on s'est fixé un seuil, on essaye d'y tenir. Et Cécile [l'éducatrice-coordinatrice] est là pour me le rappeler de temps en temps. C'est-à-dire que la production, c'est une chose, mais aussi l'accompagnement. Donc pour l'instant, on a trouvé un juste équilibre, je vais dire. On peut s'en vanter un petit peu. On arrive à limiter la production, à gagner assez, tout en gardant un accompagnement de qualité et responsable. Ça, on essaie d'y tenir. » (Hervé Bouchet, directeur, ESAT 16)

« En fait, vous êtes toujours un peu sur un équilibre entre l'activité économique et l'accompagnement. C'est un équilibre qui est toujours un peu instable parce que d'un côté il faut aussi avoir une activité économique parce que c'est dans un premier temps le levier d'accompagnement en ESAT et on a besoin de faire rentrer de l'argent. [...] Tout ce côté accompagnement, ça a vraiment été rééquilibré par rapport au côté activité économique. » (Joye Lecocq, référent social, ESAT 2)

Cet équilibre, « instable », doit être constamment construit et reconstruit, à travers, dans le cas d'Hervé Bouchet, des rappels à l'ordre de la chargée d'accompagnement, ou d'un « rééquilibrage » pour Joye Lecocq.

Cet équilibre se maintient nécessairement de manières très distinctes selon les types d'ESAT. Les établissements ont des structures, des moyens et des possibilités diverses et inégales pour soutenir les TH et pour leur proposer du travail sous des modalités variées. Ainsi, cette manière de lier accompagnement et production dépend du nombre de professionnel·les présent·es, de la « santé financière » de l'ESAT ou encore de sa taille. Par exemple, certains ESAT doivent adapter leur accompagnement au faible nombre de professionnel·les présent·es dans l'établissement :

« Ici, il n'y a pas de psychologue, il n'y a pas d'infirmière, il n'y a pas d'aide-soignante, il n'y a rien. Pour moi, c'est un manque. » (Laure Béranger, cheffe de comptabilité et RH, ESAT 2)

Au contraire, d'autres établissements fonctionnent avec une large équipe pour venir en soutien aux travailleur·ses :

« [L]'ESAT dispose d'une équipe médico-sociale qui vient en appui du travail. Elle est pilotée par un chef de service, deux coordinateurs projets, deux conseillères en insertion professionnelle, une psychologue et un référent de parcours composent cette équipe. Ils viennent vraiment en soutien de l'accompagnement et du projet de la personne. » (Christine Berth, directrice adjointe, ESAT 15)

Les moyens financiers de l'ESAT – qui découlent de la production – semblent donc au cœur des possibilités d'accompagnement. Comme le décrit Pénélope Dantec: « *Il faut qu'on fasse rentrer des marchés, il faut qu'on ait de la production, il faut faire sortir des chiffres et il faut que ça tourne. Parce que sans ça, on va pas pouvoir faire vivre l'association, en fait.* » (responsable de site, ESAT 5). Cette articulation entre production et accompagnement peut donner lieu à des tensions lorsque la situation financière est dégradée. D'après Aline Souchard, la responsable médico-sociale de l'ESAT 11, les périodes peuvent être plus tendues entre les équipes du pôle production et du pôle accompagnement suivant les « enjeux économiques ».

Hervé Bouchet (directeur, ESAT 16) et Cécile Gontier (éducatrice spécialisée, ESAT 16) mettent spécifiquement en avant la taille de l'établissement : dans leur « petit ESAT » (37 TH), bien qu'il n'y ait pas beaucoup de professionnel·les, Cécile Gontier peut passer tous les matins pour voir tous·tes les travailleur·ses et « prendre la température ». Reste à savoir quand un ESAT passe de « taille humaine », une expression souvent utilisée par les encadrant·es, à un ESAT de grande taille.

Au-delà des professionnel·les présent·es au sein de l'établissement, cet équilibre repose également sur les partenariats entretenus avec des structures et professionnel·les du médico-social hors de l'ESAT. Si cet équilibre n'est pas maintenu, cela implique des conséquences pour le bon fonctionnement de l'ESAT. En effet, comme l'explique Aurore Petit (éducatrice spécialisée, ESAT 4), la partie production permet de faire vivre, financièrement, l'établissement et ses travailleur·ses : « *En gros, c'est le côté production qui paye les salaires des travailleurs* ». S'en détacher pour mettre l'accent complètement sur l'accompagnement serait donc problématique pour le budget, déjà souvent fragile, de la structure : cela se répercuterait donc sur l'accompagnement. Au contraire, privilégier à tout prix la production risque de fragiliser les TH, ce qui aura des conséquences sur leurs possibilités de production. Samuel Thuet mentionne un événement de tension lié à une fragilisation de cet équilibre par un moniteur. Les TH sont ici appelé·es « opérateur·rices ».

« ça part de, sur une situation de travail, un moniteur qui inconsciemment met de la pression aux opérateurs parce qu'on a une commande client qui n'est pas très claire [...] du coup, lui, ça le met en stress et que son stress transpire sur certains opérateurs. [...] Et du coup ça a mis à mal un peu les opérateurs et sans passer par un syndicat ou quoi que ce soit j'ai une opératrice qui a voulu me voir et qui m'a fait part de ça [...] donc je suis allé voir le moniteur et puis je lui ai dit 'écoute j'ai un souci avec...' Et lui en fait ça l'a réveillé, parce que c'est un bon pro, pour moi ça l'a réveillé, il dit "ouais t'as raison il faut qu'on fasse un truc", et donc du coup, j'ai organisé, enfin, une médiation. Je lui dis "ce que je te propose, c'est que moi j'ai vu la personne, je vais lui demander d'aller prendre un rendez-vous avec toi". Parce que du coup elle avait ses propres griefs à elle, et puis elle avait récolté un peu les griefs du collectif, on va dire. Et que pour le coup, là, elle a joué un peu

le rôle du délégué syndical. Et donc ça s'est réglé comme ça » (Samuel Thuet, directeur délégué du « Pôle inclusion scolaire et professionnel », ESAT 22)

On voit ainsi que l'équilibre entre accompagnement et production, mis en péril par le moniteur dans cet événement, a pu être retrouvé après une discussion collective, pour que production – et la pression associée – et accompagnement reprennent leur place et leur conciliation.

### 3.2.3. Des tensions et collaborations

Cet équilibre souvent « instable » entre accompagnement et production implique des relations de collaborations, mais aussi de tensions, au sein des équipes encadrantes et en lien avec les TH.

Tout d'abord, il existe une organisation du travail qui reflète une division entre accompagnement et production. En effet, dans les ESAT, il existe souvent une équipe dédiée à l'accompagnement et une équipe, ou du moins un ou plusieurs salarié·es, chargé·es de gérer la production, avec les moniteur·rices chargé·es de la mettre en œuvre. Dans l'ESAT 5 où nous avons conduit des observations, on remarque spatialement cette division, avec un bureau pour l'équipe médico-sociale et une équipe commerciale détachée dans un autre site. Pénélope Dantec nous explique cette division :

« On a un service commercial qui est un peu à l'opposé, on va dire, des préoccupations du service social, puisque le service commercial va être, lui, préoccupé par le fait qu'il faut qu'on fasse rentrer des marchés, il faut qu'on ait de la production, il faut faire sortir des chiffres et il faut que ça tourne. Parce que sans ça, on va pas pouvoir faire vivre l'association, en fait. Je la fais très courte, mais en gros, c'est ça. Alors que le service social, à sa manière, va contribuer aussi au fait que l'opérateur puisse être en atelier, travailler dans un bien-être et se sentir bien pour qu'il soit plus productif. Mais des fois, à des moments, c'est deux mondes qui se rencontrent. » (Pénélope Dantec, responsable de site, ESAT 5)

En pratique, cette division peut mener à des relations de collaboration, mais aussi être sources de tension entre les équipes. De manière générale, l'objectif est au compromis apaisé. Anna Jolivet parle ainsi de ses relations avec les moniteur·rices ou le directeur, et des discussions inter-salarié·es qui sont bénéfiques pour l'accompagnement des TH :

« On est là pour mettre des choses en place par rapport à ce que nous, on peut repérer comme difficulté ou pas. Ou les mettre au mieux en autonomie. C'est un petit peu compliqué quand on arrive comme ça ou qu'on a... Mais après, on en parle avec le moniteur principal ou le directeur éventuellement, ou le chef des ateliers. Et puis, il nous aiguille quand même et il nous dit quelquefois.... des fois, il nous dit "attention, c'est une personne..." voilà il en sait un peu plus que nous en tant que moniteur. Donc là, on fait attention par rapport à ce qu'il nous dit et puis sur la personne. Et puis, on avance encore mieux même par rapport au handicap. Il a fait des recherches sur le handicap trisomie-19 ou autre et nous explique ce que la personne peut développer, ou par colère ou pas, ou ce qui peut se plaindre



souvent d'un mal de tête un mal de ventre. » (Anne Jolivet, monitrice de l'atelier sous-traitance, ESAT 3)

Cependant, les équipes n'ont parfois pas les mêmes objectifs, et cela peut causer des désaccords entre salarié·es, comme nous l'explique Marine Elbaz :

« Intervieweuse : Est-ce que vous avez un exemple d'une situation concrète où vous avez pu être en désaccord avec vos collègues du service commercial, quelque chose qui se serait passé...

ME : Ça peut être typiquement... Par rapport aux mises à disposition, par exemple, parce qu'ils ont tout un service aussi sur la partie commerciale, ils vont accompagner quelqu'un en mise à disposition collective, qui va être parasité par des problèmes sociaux, ou qui va avoir une vie un peu compliquée, qui n'est pas stabilisée au niveau de son logement, etc. Parfois, c'est un peu prématuré, et du coup, on peut être en désaccord sur le fait de dire, "Mais attendez, aujourd'hui, on entend, la personne, elle est OK, vous avez ce besoin-là, Mais aujourd'hui, on risque de mettre en échec son parcours. Parce que si au niveau social, ce n'est pas stabilisé, on sait pertinemment que de toute façon, ça ne pourra pas être pérenne ». (Marine Elbaz, cheffe de service social, ESAT 5)

Ainsi, le cas de la mise à disposition est un exemple de tension entre salarié·es commerciaux et sociaux. Cela peut arriver également que des moniteur·rices trouvent que l'accompagnement prend trop le dessus, notamment lorsque des TH ne sont pas présent·es car iels sont en activité ou atelier, ce qui leur demande d'assurer la production avec moins de main d'œuvre.

Cependant, il est rappelé par Marine Elbaz et Pénélope Dantec juste après cet exemple que même si des désaccords surviennent entre commercial et social, il faut que l'équilibre soit maintenu et que ces conflits soient réglés : « *En bonne intelligence, il faut que ça fonctionne* » (ESAT 5).

D'autre part, il existe une relation de collaboration, plus ou moins explicite entre TH et équipe encadrante, au regard de cet équilibre entre production et accompagnement. En effet, les encadrant·es mettent en avant le fait que l'ESAT est un établissement non pas uniquement d'accompagnement, mais d'accompagnement par le travail : « *Mais c'est vrai que si on le fait trop... On s'éloigne un peu de nos missions premières, qui est l'accompagnement par le travail, où personne ne va le faire à notre place, en fait.* » (Joye Lecocq, référent social de l'ESAT 2). Contrairement aux foyers de vie, le travail est donc partie intégrante de la vie des usager·ères de l'ESAT, ce qui est rappelé par nos enquêté·es. En effet, le recrutement se fait sur l'envie de travailler et les TH sont souvent jugé·es sur leur « posture professionnelle ». Ainsi, au-delà de leur mise en avant de l'importance de l'offre d'accompagnement médico-social au sein de l'établissement, les enquêté·es valorisent le fait de pouvoir travailler pour les TH. Cela met en place une relation donnant-donnant, où l'accompagnement est vu comme une contrepartie du travail. Hervé Bouchet nous parle de la différence avec le foyer de vie, et que le fait de travailler est une fierté, selon lui, pour les TH :

« Nous, on a des personnes qui sont encore en activité professionnelle, sur des temps partiels, mais par contre, ne sont pas en foyer de vie. Et qui pourraient, sur le papier, elles pourraient être en foyer de vie. On a trois, quatre personnes qui pourraient être en foyer de vie. Mais on les maintient encore en activité. (...). Et cette valeur travail qui a été amenée par les parents et par la société. Le travail est important. Quand vous avez un trisomique qui vous dit « Moi, je travaille, je fais ma journée. ». Il y en a qui sont à temps plein. Et ça marche. C'est ce qu'on a gagné. Après, je m'en fous qu'elle aille travailler dans une blanchisserie à l'extérieur. C'est le regard qu'elle va avoir sur elle-même. » (Hervé Bouchet, directeur, ESAT 16)

Ainsi, cela implique une relation de collaboration pour maintenir cet équilibre, entre TH et ESAT : l'accompagnement passe par le travail. Cela peut impliquer des tensions si cette collaboration, qui implique que les TH acceptent de travailler pour être accompagné·es, n'est pas respectée. Margot Bernard, cheffe de service de l'ESAT 1, nous explique ainsi qu'elle a procédé à des fins d'accompagnement pour des personnes qui « *n'ont plus sens au travail* ». Cette relation d'échange peut laisser entrevoir une posture protectionniste face aux TH aux seins de nombreux ESAT. En effet, bien que l'accompagnement se fasse « par le travail », il n'est pas rare que d'autres sphères de la vie soient modulées par l'établissement. Un exemple présent dans de nombreux ESAT visités est le fait de refuser que les TH apportent leur propre repas, iels doivent manger à la cantine de l'établissement le midi. Cela arrive parfois alors que les salarié·es ont le droit, elleux, d'apporter leur déjeuner. Quand on leur demande, les salarié·es expliquent parfois que c'est pour s'assurer que les TH aient au moins un repas équilibré.

#### 3.2.4. Quid des ESAT hors les murs ?

Les ESAT hors-les-murs, où la production ne se fait pas au sein de l'établissement, ont ainsi un fonctionnement différent de celui des ESAT classiques sur le plan de l'accompagnement médico-social. Comme leur objectif tourne autour du lien avec le milieu ordinaire, avec des mises à disposition notamment, les activités d'accompagnement sont également adaptées. Par exemple, Pierres Guarrigues, chef de service de l'ESAT 7, explique que l'accompagnement médical mis en place tourne particulièrement autour de la possibilité à travailler et à ajuster la prise de poste en fonction du handicap des travailleur·ses, avec la disponibilité d'ergothérapeutes, d'une psychologue clinicienne, d'une neuropsychologue. Par ailleurs, un accompagnement social et du travail est proposé via les conventions avec les entreprises extérieures. Comme le souligne Magali Ravet, adjointe de direction de l'ESAT 32, cet accompagnement social peut prendre place dans les locaux de l'ESAT hors-les-murs : « *Chez nous, hors les murs, il n'y a que des ateliers de préparation à l'emploi, on a plutôt des activités psychosociales chez nous, d'accompagnement psychologique, de préparation à l'emploi, de coaching.* »

Il est important de distinguer les ateliers hors-les-murs (activités proposées par un ESAT classique dans le milieu ordinaire tels que la restauration ou les ateliers espaces verts) des ESAT hors-les-murs (pour lesquels il existe une absence de lieu de production interne). Pour ce second cas, le lien avec le milieu ordinaire est central,



l'accompagnement médico-social est plus segmenté et les espaces dédiés au travail et à l'accompagnement sont distincts.

Bien que nous ayons moins de matériau empirique pour analyser le fonctionnement des ESATs hors-les-murs, (nous avons pu étudier 5 ESAT hors-les-murs sur 27 ESAT) il semblerait que l'équilibre accompagnement-travail y soit différemment conçu, puisque les deux sphères sont bien plus formellement divisées, que ce soit dans l'espace (un lieu de travail, un / des lieu(x) d'accompagnement), et dans le temps (un temps dédié au travail, un temps dédié à l'accompagnement).

Il faut aussi ajouter que certains ESAT hors-les-murs sont joints à des ESAT de production, qui mettent l'accent sur les ateliers productifs dans une logique de priorisation économique et se distinguent donc des ESAT plus médico-sociaux. Sophie Vial (responsable de site, ESAT 6) critique le cloisonnement actuel entre les deux, en termes d'accompagnement médico-social. Elle souligne les limites d'une séparation trop stricte des équipes :

« Je pense qu'on serait beaucoup plus efficaces pour les personnes accompagnées si on avait un seul et même site avec les mêmes professionnels [médico-sociaux] qui suivraient différentes personnes. Il y aurait une cohérence. Ils pourraient plus facilement passer d'un dispositif à l'autre. Là, aujourd'hui, on fait des réunions. On fait des comités. Cette utilité n'est pas aussi facile, je pense. Ce serait beaucoup plus facile avec un site commun, des professionnels en commun sur hors-murs et l'ESAT de production. »

Il émane une tension structurelle de la double mission des ESAT entre rentabilité de l'établissement et accompagnements des travailleur·ses. Historiquement centrés sur la production, les ESAT priorisent aujourd'hui l'accompagnement médico-social et gardent le volet production comme moteur financier et social. L'articulation entre production et accompagnement repose aussi sur une organisation souple entre temps et lieux.

En pratique, cela résulte en un équilibre « instable ». Alors que les encadrant·es mettent en avant la priorité que représente l'accompagnement pour elleux, iels doivent tout de même maintenir le niveau de production. Cet équilibre, pour qu'il puisse fonctionner, repose sur des relations de collaborations entre salarié·es, mais aussi une relation de collaboration implicite avec les TH, qui acceptent que la condition pour leur accompagnement soit de travailler. Les ESAT hors-les-murs sont un cas particulier où l'équilibre est maintenu dans une division plus nette du temps et des lieux correspondants à l'accompagnement et au travail.

#### **4. Évolution du statut des TH**

Le statut des TH en ESAT a été amené à évoluer dans les dernières années, suite à plusieurs réformes. D'une part, le « plan de transformation des ESAT » en 2022 ouvre de nouveaux droits aux TH : des droits de congés s'alignant sur ceux des salarié·es du milieu ordinaire ou encore l'élection de délégués pour représenter les TH. D'autre part, la loi Plein-Emploi de 2023 continue de viser le rapprochement des statuts des TH et des salarié·es, avec l'obligation de financement d'une mutuelle, des frais de transports, de chèques vacances ou encore de tickets restaurants. Des droits d'expressions sont également ouverts, avec

l'ouverture au droit de syndicalisation et de grève. Bien que les décrets d'application soient toujours en attente<sup>1</sup>, cette loi contribue à impulser une évolution des pratiques.

Ainsi, le statut légal des TH en ESAT est dans la loi amené à évoluer vers un rapprochement partiel vers un statut salarié. En pratique, la mise en œuvre de ces réformes au sein des ESAT étudiés varie selon les ESAT et les types de réformes, certaines semblant être plus facilement mises en place (comme les délégués du personnel) que d'autres (le droit de syndicalisation). Il est également à noter que certains ESAT avaient déjà instauré certaines des mesures aujourd'hui rendues obligatoires, notamment en ce qui concerne les mutuelles et les tickets restaurant ; ces dispositions visant désormais à harmoniser les pratiques entre l'ensemble des ESAT. Finalement, le rapprochement entre la condition des travailleur·ses des ESAT et celle des travailleur·ses salarié·es reste à nuancer, puisqu'ils demeurent des usager·ères du médico-social, ce qui fait qu'ils conservent des statuts particuliers, ayant des conséquences différentes sur leurs droits et obligations. De plus, les ESAT sont confrontés à des limites financières qui rendent difficile la mise en place des mesures impliquant des changements financiers et qui rendraient compliquée une potentielle salarisation complète des TH. Les salarié·es des ESAT couverts présentent également parfois des doutes quant à la pertinence sur le fond d'un rapprochement total entre le statut des TH et le statut de salarié.

#### 4.1. Des réformes et des pratiques qui évoluent

##### 4.1.1. Lorsque les évolutions légales officialisent des évolutions déjà mises en pratique sur le terrain

Dans un certain nombre d'ESAT enquêtés, les pratiques en faveur des travailleur·ses handicapé·es ont été mises en place avant les évolutions législatives issues du Plan de transformation des ESAT ou de la Loi Plein Emploi. Ces initiatives, mises en œuvre de manière volontaire par les équipes encadrantes ou les directions d'établissements, montrent que des logiques d'alignement avec le droit commun étaient déjà à l'œuvre.

La mise en place des mutuelles pour les travailleur·ses handicapé·es dans un certain nombre d'ESAT témoigne de ces changements implantés par les ESAT sans directives gouvernementales. Pour deux établissements, ces mutuelles étaient obligatoires, tandis que pour sept d'entre eux, la possibilité de mutuelle était présente pour les TH, sans qu'elle ne soit obligatoire (sur 18 entretiens où cela a été évoqué). Cette implantation s'appuyait sur des besoins identifiés par les professionnel·les : « *Il y avait quand même un régime mis en place. Il n'était pas obligatoire, donc ils avaient une mutuelle.* » (Laure Béranger, cheffe de service comptabilité et ressources humaines, ESAT 2)

Dans la même logique, la mise en place légale des congés pour les travailleur·ses en ESAT est souvent venue entériner des pratiques déjà existantes dans plusieurs établissements.

---

<sup>1</sup> Nous remercions Thérèse Jallais, de l'association Femmes pour le dire, Femmes pour agir (FDFA) pour cette précision importante apportée lors de la restitution de cette enquête aux parties prenantes le 4 juillet 2025.

Ce constat est établi de manière certaine dans trois ESAT sur les quatorze pour lesquels cette question a été abordée, et pourrait concerner jusqu'à six autres établissements, bien que les éléments recueillis soient moins explicites. Emilie Durand et Lina Loup expliquent ainsi :

« ED : Nous, dans l'ESAT, depuis les années 90, les travailleurs, c'était pas un sujet, les congés. Ils en avaient pas (rires). Ils étaient sur les mêmes... Les travailleurs étaient... c'était sur les mêmes congés que les salarié·es. En dehors des congés supplémentaires conventionnels, mais autrement, de longue date, les travailleurs ont toujours eu cinq semaines de congés payés, ils ont toujours eu...  
LL : Les travailleurs étaient sur les mêmes congés que les salarié·es. (...) On n'a pas attendu la réforme pour permettre d'aller aux obsèques d'un parent. » (Émilie Durand et Lina Loup, chargée d'insertion et cheffe de service, ESAT 36)

Ces dispositifs traduisent une volonté d'égalité de traitement, préexistante à la réforme, en particulier concernant les congés familiaux ou les jours de congé maladie. Il ne s'agissait donc pas toujours d'innovations imposées par la loi, mais d'une reconnaissance légale d'initiatives locales :

« Le droit des congés se rapproche au droit des salarié·es. Mais c'était déjà... des paramètres qu'on avait mis en place (...) Donc voilà, pour nous, il y a très peu d'évolution. » (Boucher Hervé et Gontier Cécile, directeur et éducatrice spécialisée, ESAT 16)

Il en va de même pour le droit de grève, qui était déjà mis en place dans un des ESAT que nous avons visité :

« Oui, leurs congés, droits, comme tout le monde en fait. Nous il n'y a pas eu de changement par rapport à ça. On sait qu'il y a le droit de grève s'ils veulent faire grève, mais ça c'est propre à chacun. Il y en a un déjà. Avant la réforme, s'ils avaient envie de faire grève, ils faisaient grève en fait. » (Clara Da Silva, monitrice d'atelier, ESAT 5).

En outre, certaines initiatives d'amélioration du dialogue avec les salarié·es et d'autonomie des travailleur·ses ont été mises en place avant le plan de transformation des ESAT, notamment des formes de consultations avant la création des instances mixtes. Par exemple, dans l'ESAT 15, un outil numérique de consultation interne avait été développé de façon autonome. Il s'agissait d'un formulaire permettant aux travailleur·ses comme aux salarié·es de signaler des situations à risque ou de formuler des propositions : « *Via ce logiciel, que je sois salarié ou travailleur, je peux déclarer une situation qui pourrait présenter un risque. Mais je peux aussi être force de proposition.* » (Christine Berth, directrice adjointe, ESAT 15). Cet exemple illustre une volonté d'améliorer la participation démocratique des TH, anticipant sur les mécanismes de consultation prévus par les réformes législatives, comme l'arrivée des délégués du personnel des TH. De la même manière, dans ce même établissement, un dispositif d'heures dédiées à des actions de vie sociale, pour les "*rendez-vous de droits sociaux*" (Christine Berth, directrice adjointe, ESAT 15) a été institué afin de favoriser l'autonomie des TH dans leurs démarches personnelles, sans les contraindre à poser un jour de congé :

« On a ouvert un volant d'heures... vous pouvez les utiliser à votre convenance lorsque vous en avez besoin. (...) L'objectif, c'était d'aller favoriser aussi l'autonomie. » (Christine Berth, directrice adjointe, ESAT 15)

À l'inverse, certaines mesures introduites par la réforme, bien que relevant d'une logique d'alignement avec le droit commun, se sont révélées mal adaptées aux réalités de terrain, voire redondantes avec des pratiques existantes. C'est notamment le cas des tickets restaurants, dans les ESAT dotés d'un réfectoire intégré où les repas sont pris en charge partiellement ou totalement par l'établissement :

« Non, on mange ici. On est sûrs comme ça qu'ils aient un repas. (...) Les tickets restaurant, malheureusement, ils pourraient très bien l'utiliser pour acheter des choses qui ne sont pas... » (Laure Béranger, cheffe de service comptabilité et RH, ESAT 2)

De même, la question de la prise en charge des transports révèle une forte hétérogénéité territoriale. Si certains ESAT avaient déjà mis en place un remboursement partiel, conformément aux orientations de la loi Plein Emploi, cette mesure se heurte dans d'autres cas à des contraintes géographiques, comme l'éloignement des transports en commun, leur accessibilité limitée, ou la prévalence des trajets en véhicule personnel :

« Ça, on l'avait déjà. (...) Donc on prend à hauteur de 50% le transport. Donc ça, c'était déjà en place. (...) Il y a beaucoup qui viennent en véhicule, parce que les transports en commun sont loin, il faut marcher entre 1,5 et 2 km. » (Laure Béranger, cheffe de service, ESAT 2)

Cet extrait d'entretien illustre l'inadéquation possible entre certaines mesures nationales et les contraintes géographiques concrètes, notamment dans des zones périurbaines ou rurales où les alternatives à la voiture sont limitées, et où finalement qu'une petite partie des TH utilisent les dispositifs proposés.

Finalement, si certaines dispositions du Plan de transformation des ESAT ont consacré des pratiques déjà existantes, elles n'étaient pas toujours adaptées aux contextes locaux des ESAT, comme pour les tickets restaurants ou la prise en charge des transports. Dans de nombreux cas, les établissements avaient anticipé les réformes en instaurant de manière volontaire des dispositifs alignés avec le droit commun, en matière de mutuelle, de congés, de droit de participation ou de remboursements des transports. Cependant, certaines de ces réformes ont pris place dans des ESAT où elles n'étaient pas encore pratiquées, entraînant des évolutions dans les pratiques.

#### 4.1.2. Lorsque les évolutions légales font évoluer les pratiques

Au sein de certains ESAT, ce sont les évolutions légales du Plan de Transformation et de la Loi Plein-Emploi qui ont amené des évolutions dans les pratiques évoquées au paragraphe précédent : concernant les mutuelles, les tickets restaurants, ou encore les droits aux congés.

Tout d'abord, concernant les mutuelles, la principale transformation était l'obligation légale d'une mutuelle. Sur les entretiens où la thématique de la mutuelle a été évoquée, ce qui

concerne 18 ESAT, cette mise en place de la mutuelle obligatoire a été faite dans 14 ESAT, sachant que pour au moins la moitié d'entre eux, des mutuelles étaient déjà proposés pour les TH ou les TH avaient des mutuelles par ailleurs, mais de manière non obligatoire. La mise en place de la mutuelle obligatoire a nécessité un travail d'accompagnement, avec une explication aux TH de la réforme, ce qui est considéré comme une partie de la mission médico-sociale des ESAT :

« La mutuelle, par contre, on ne le faisait pas. (...) C'est une bonne chose. (...) Gros changement pour la mutuelle, parce qu'il a fallu qu'on accompagne 330 personnes à la décision de mutuelle. Le choix de mutuelle, d'expliquer aux ouvriers ce que c'est qu'une mutuelle, d'aller vérifier s'ils en avaient une, et puis d'accompagner à la constitution de dossiers, accompagner à la résiliation de certaines mutuelles pour eux, via les familles, via les curateurs, via les foyers, donc ça a été très long. (...) On leur a offert la mutuelle qui a les mêmes... garantie que nous, salarié·es, parce que voilà, équivalence égale. » (Adrien Jacquet, directeur d'une association d'établissements médico-sociaux, ESAT 25)

Pareillement, la question de l'instauration de congés s'alignant sur ceux des salarié·es, en raison d'évènement familiaux ou le droit de reporter des congés payés en cas de maladie, a été évoqué dans 14 entretiens, cependant l'analyse révèle que dans 6 de ces entretiens, la question n'a pas été comprise de cette manière et que d'autres types de congés sont évoqués. Ainsi, sur les 8 cas d'ESAT restant, ces droits aux congés spécifiques ont été mis en place suite à l'évolution dans 5 cas, dans les 3 autres cas les congés étant déjà alignés. Cette mise en place des droits de congés est appréciée des TH : « *On a aligné les congés pour événements familiaux sur les congés des salarié·es. Ça, pour le coup, ça a été apprécié* » (Carole Vion, directrice, ESAT 27). De manière générale, l'évolution des pratiques concernant les congés et les mutuelles suivant l'évolution du droit est plutôt vue d'un bon œil par les salarié·es des ESAT, ouvrant aux TH des droits qui sont déjà généralement ouverts aux salarié·es du milieu ordinaire, voir même ouvrant plus de droit :

« Moi, je suis assez surprise, d'ailleurs, qu'il y ait des choses qui arrivent par le plan de transformation des ESAT, même si les décrets d'application ne sont pas encore là, sur le fait que la mutuelle, qui doit être prise en charge par l'employeur, sur le fait que le remboursement des transports en commun. Alors que pour la grande majorité d'entre eux, ils n'ont pas le permis, ils n'ont pas d'autre choix que le bus, mais, bizarrement, un travailleur de droit commun, on ne lui rembourse pas la moitié de son transport. Donc, sur ces aspects-là, oui, les congés spéciaux pour décès, mariage, famille, etc. Donc, tout ça, ça va dans le bon sens » (Nathalie Dumesnil, chargée de développement, ESAT 26)

Finalement, l'évolution légale a bien produit des transformations concrètes dans les pratiques des ESAT, comme la création d'instances mixtes et l'élection de délégués du personnel, ou encore l'introduction de nouveaux droits comme les mutuels ou les droits aux congés. Ces évolutions passent par des processus d'accompagnement des salarié·es à l'ouverture de ces droits aux TH. Elles témoignent d'un changement de paradigme juridique : les droits issus du Code du Travail sont désormais progressivement transposés dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), dans une logique d'adaptation au public concerné, mais aussi de légitimation sociale du travail en ESAT (Revillard 2019).

Ces changements restent nouveaux et témoignent de processus variés selon les ESAT. Cependant, de manière générale, l'ouverture des droits (à la mutuelle, aux congés, au remboursement des transports) est considérée positivement par les salarié·es des ESAT.

#### 4.1.3. L'arrivée des délégués du personnel suite au plan de 2022

Le plan de « Transformations des ESAT » a amené la mise en place de délégués du personnel au sein du Conseil de la Vie Sociale (CVS) et de la mise en place de l'instance mixte, qui pour l'ensemble des ESAT couverts par l'enquête a été mise en place, à l'exception d'un ESAT où ce processus est encore en cours, suite à cette loi.

Tout d'abord, la mise en place de délégués du personnel constitue un processus : avec un travail de présentation et d'explication auprès des salarié·es de l'ESAT et des TH, une désignation des délégués du personnel et finalement la participation des TH aux instances concernées (CVS et instance mixte). Si le CVS existait avant le Plan de Transformation, les instances mixtes ont été mises en place suite à cette réforme au sein des ESAT, avec dans le même temps la participation nouvelle de délégués du personnel TH au sein du CVS. Pour les entretiens où le processus de désignation des délégués du personnel TH a été abordé de manière détaillée (n = 14), tous ont organisés des élections ; et une personne a évoqué la possibilité de faire par cooptation « *si on n'a qu'un seul candidat* » (Pierre Garrigues, chef de service, ESAT 7).

Au cours de plusieurs entretiens (n = 3), la question de l'inutilité des instances a été évoquée. Ainsi, Adrien Jacquet, directeur d'une association d'établissements médico-sociaux dont l'ESAT 25, explicite son opposition de fond à l'apparition de nouvelles instances :

« Mais aujourd'hui, on a des représentants des travailleurs, des instances mixtes, CVS avec des représentants des travailleurs au CVS qui ne sont pas les représentants des travailleurs. Bon, allez, ça fait une petite usine à gaz. De la réunionite. Bon, mais ça colle un peu au modèle du milieu ordinaire, on va dire comme ça ».

Malgré tout, les nouvelles instances ont été mises en place au sein de ces ESAT :

« Donc, il y a eu ça, ce premier travail de de compréhension de la part des professionnels et puis de transmission auprès des travailleurs et la mise en œuvre au bas des élections. Alors ça, les élections, c'est assez sympa finalement parce qu'on procède vraiment comme dans les autres entreprises et comme finalement dans le champ de toute élection avec des candidats qui se posent avec des campagnes de la part des candidats qui travaillent avec les élus pour donner leur message, leurs objectifs s'ils sont élus, etc. C'est fait dans une démarche très pédagogique finalement, et éducative, de tout ce que ça représente sur les aspects droit civique finalement. Donc ça a été abordé comme ça et fait comme ça. »

Dans ces deux extraits, nous retrouvons l'idée que cette mesure procède d'un rapprochement entre les statuts des TH et des salarié·es en milieu ordinaire. De plus, ce second extrait d'entretien permet de montrer que même parmi les personnes trouvant un intérêt limité en soi à la mise en place de l'instance mixte, l'élection de délégués du personnel est vu comme l'introduction d'une nouvelle dimension de leur travail vis-à-vis



des TH, qui permettrait de leur faire acquérir de nouvelles compétences dites “démocratiques”. Ainsi, lorsque dans les entretiens, les salarié·es évoquent un avis positif vis-à-vis de la mise en place de délégués du personnel, c’est principalement au regard de ce que cette mesure peut apporter pour les personnes élues déléguées, mais également pour l’ensemble des TH, qui profiteraient de cet apprentissage :

« Je le vois dans l'instance CVS par exemple, souvent ils parlent en leur nom, ils ont du mal à parler au nom du collectif. Mais pour le coup, ça c'est une réelle avancée, c'était super intéressant. Pour moi, c'est du support pédagogique, éducatif, quasiment de l'activité de soutien. Vous voyez, c'est un droit, mais c'est aussi l'activité de soutien. » (Samuel Thuet, directeur délégué, ESAT 22).

Cet extrait permet de mettre en lumière qu’au-delà du droit à être représenté, la dimension socialisatrice d’accompagnement à l’élection et à la formation de délégués est importante. Cela permettrait également aux délégués du personnel de se professionnaliser en acquérant des compétences semblables à celles de salarié·es délégués en milieu ordinaire :

« L'instance mixte, c'est vraiment un support très intéressant en termes de participation des travailleurs. [...] Moi, je pars du principe qu'effectivement, la dimension de l'accompagnement, c'est aussi permettre à la personne de construire une identité professionnelle. Puisque l'objectif est toujours un accompagnement vers et dans l'emploi. C'est vraiment qu'il se saisisse de cet environnement de travail et qu'il en soit acteur et qu'il participe vraiment au fonctionnement de l'établissement, comme le ferait... comme le fait, d'ailleurs, chaque salarié. » (Christine Berth, responsable dispositif Tremplin, ESAT 5).

Cette professionnalisation et acquisition de compétences vue positivement s’explique notamment par l’accompagnement des délégués du personnel à leur prise de fonction qui a été fait par des formations (de manière explicite dans nos entretiens, n = 6) ou encore un aménagement des horaires, pour leur permettre de « *mener à bien [leurs] missions* » (Aline Charles, directrice adjointe chargée d’insertion, ESAT 30).

Concernant l’appropriation de la mesure par les TH, et plus précisément du rôle de délégué pour les personnes élues, les propos recueillis montrent une diversité des positionnements. Il peut s’agir d’un rôle pris « *très à cœur* » (Clara Da Silva, monitrice d’atelier, ESAT 5), pouvant être perçue comme valorisante. A contrario, Frédéric Lecourt, moniteur principal d’atelier espaces verts de l’ESAT 5, disait de la déléguée TH qu’elle « *n’a pas mesuré l’ampleur de sa fonction* ».

Du côté des salarié·es, si des critiques portaient parfois sur l’inutilité perçue de ces nouvelles instances, du côté des travailleur·ses handicapé·es, ce sont surtout les effets émotionnels négatifs et les tensions relationnelles que ces nouveaux rôles peuvent engendrer qui ont été mis en avant par les salarié·es : « *Ça met les délégués du personnel dans des situations très complexes avec leurs collègues [...] Ils sont en mission, ils veulent que tout aille bien. Et ça génère du stress.* » (Hervé Bouchet, directeur, ESAT 16). Cela implique donc également un travail supplémentaire pour les salarié·es, qui doivent « *réajuster, réévaluer, redire leur rôle* » aux délégués du personnel (Clara Da Silva, monitrice d’atelier, ESAT 5). Enfin, il a été évoqué d’une part, la difficulté de la mission à assurer par des personnes avec un handicap intellectuel (n = 1) et d’autre part,

un accès à des informations qui pourrait être compliqué à apprendre pour un usager de l'ESAT, comme des informations qui porteraient sur le déficit budgétaire de l'ESAT et qui montrerait les difficultés financières de l'ESAT à un de ses usager.ères (n =1).

#### 4.1.4. Lorsque les évolutions légales n'entraînent pas d'évolution des pratiques

Si les travailleur·ses handicapé·es d'ESAT détiennent désormais des droits de grève et de syndicalisation similaires à ceux de salarié·es, ces droits n'ont pas été mobilisés dans la pratique dans 24 des 27 ESAT étudiés. Les travailleur·ses d'ESAT ont été informé·es de leurs droits par les administrateur·ices et salarié·es d'ESAT, pourtant iels ne s'en sont pas saisi·es dans la grande majorité des ESAT enquêtés.

L'hypothèse soutenue ici au vu de nos premières données est que les TH ne se sont actuellement pas emparés de ces nouveaux droits car leur introduction n'a pas été accompagnée d'un processus de socialisation visant à ce qu'iels puissent se les approprier, à contrario d'autres droits dit « démocratiques » comme les délégués du personnel dont l'introduction a généralement été accompagnée d'heures de formations pour rendre les missions et leurs enjeux intelligibles par les TH. Cette justification n'a pas été rapportée par les salarié·es des ESAT étudiés qui se reposent plus volontiers sur un dit « manque d'intérêt » de la part des usager.ères : *« Ça, ça leur passe, mais alors tout à fait au-dessus. C'est vraiment très, très, très loin de leurs préoccupations. »* (Carole Vion, directrice, ESAT 27). Le fait d'informer les TH par voie d'affichage, par le biais du CVS ou par des réunions d'information a semblé suffisant aux salariées d'ESAT, pourtant généralement enclin·ies à expliquer les processus par lesquels iels avaient participé à la socialisation démocratique des TH en les formant à la nouvelle fonction de délégué du personnel.

Concernant la culture de la mobilisation syndicale et de la grève, les salarié·es d'ESAT interviewé·es soutiennent généralement que les initiatives devraient émerger des TH elles-mêmes, en cohérence avec la dynamique de rapprochement du statut des TH d'ESAT avec celui de salarié·es. Ainsi, l'absence de recours à ces nouveaux droits leur est incombée: *« Je ne suis pas sûre qu'il y ait une demande de nos ouvriers d'être syndiqués. En tout cas, je n'en ai pas entendu parler. Nous, on n'est encore pas là. »* (Coline Laval, chargée d'insertion, ESAT 30) ; *« Ils savent que c'est possible. Mais l'occasion ne s'est pas encore présentée. »* (Jeanne Larue, éducatrice spécialisée, ESAT 4) ; *« Il n'y a personne de syndiqué, donc pour l'instant on n'a pas ce souci-là. »* (Lidia Mintot, directrice adjointe, ESAT 2) ; *« Ils n'ont pas envie d'aller s'encarter à la CGT parce que ça n'est pas la culture ici, et puis même dans le milieu ordinaire il faut éviter de faire ça de façon bête et d'être les uns contre les autres, ce qui serait trop facile »* (Gilles Aubry, directeur, ESAT 13).

La socialisation dite « démocratique » associée à ces nouveaux droits apparaît en réalité davantage comme une socialisation à leurs limites et aux risques encourus, tendant à dissuader les travailleur·ses en situation de handicap d'en faire usage. Les entretiens mettent en évidence une mise en récit du droit de grève non comme une avancée émancipatrice, mais comme un droit conditionné et potentiellement risqué. Cette tension structurelle, propre au travail protégé, consiste à concilier reconnaissance de droits et maintien d'une fonction de protection attachée au statut d'usager. Ainsi, dans les discours des salarié·és interrogés, l'exercice de ces droits apparaît théoriquement possible mais



socialement et pratiquement déconseillé. Emilie Durand souligne par exemple qu' « *on ne décide pas de faire grève comme ça un beau matin parce qu'on est de mauvaise humeur* » (chargée d'insertion, ESAT 33), ramenant ce droit à un comportement à encadrer et rappelant qu'il est « *régi par un certain nombre de règles* ». Jacques Duforet précise quant à lui qu'être en grève implique de « *se mettre aussi un peu en danger* » (directeur, ESAT 17), associant revendication et risque personnel. L'accompagnement pédagogique mis en place participe ainsi à cadrer, sinon à dissuader, l'exercice effectif de ce droit. Cette situation renvoie à la notion de citoyenneté conditionnelle (Lister 2003), qui désigne des droits reconnus mais dont l'exercice est restreint par des logiques de contrôle et des attentes spécifiques envers des publics considérés comme vulnérables. Dans le contexte des ESAT, l'accès à des droits similaires à ceux des salarié·es du milieu ordinaire est perçu comme pouvant fragiliser la protection que garantit l'établissement médico-social, et suscite ainsi des discours ambivalents visant à limiter leur portée pratique.

De plus, l'établissement d'un rapport de force entre usager·ères et structures au sein des ESAT tel qu'une organisation syndicale pourrait l'encourager semble peu adapté à la réalité du terrain dans lequel les relations entre usager·ères et structures ne sont pas exactement des relations employé-employeur mais demeurent des établissements médico-sociaux en partie financés par l'Etat. Les conflits semblent souvent se résoudre par un dialogue et une négociation de salarié·es à usager·ères, qui neutralise rapidement l'éventuel rapport de force amorcé. Pour exemple, les TH de l'ESAT 35 s'étaient mis en grève avant la réforme de 2023, pour protester la baisse du montant de leurs chèques cadeau au moment de la fusion entre deux sites. Aline Charles, directrice adjointe chargée de l'insertion dans l'ESAT 30, explique la manière dont la situation a été résolue :

« Mais bon, c'était marrant. Avant que je prenne l'ESAT, ils avaient déjà fait grève. (rire) C'est un ESAT où on a toujours laissé beaucoup la parole aux personnes. En fait, ils avaient fait grève parce qu'il y a eu une fusion et le montant qu'ils avaient de chèques cadeau avait baissé. Et donc, ils ont fait grève symboliquement pour dire qu'on n'est pas d'accord. (rire) Donc, ça n'a pas changé. Nous, en tout cas, il n'y a pas de crispation entre... Il y a beaucoup d'écoute. On leur répond, même si parfois, la réponse ne leur plaît pas. On leur répond, on explique, etc. Donc, on n'a pas eu ni syndicalisme, ni... Pourtant, on a des syndicats actifs, enfin, on a un CSE au niveau du complexe, etc. Mais il n'y a pas eu de récupération par les syndicats ou de demande ou quoi que ce soit. ».

Plus encore, du fait de leur statut d'usager·ères du médico-social, les TH bénéficient d'une protection particulière qui les met à l'abri d'une précarité d'emploi comparable à celle des salarié·es classiques. Cette sécurité de l'emploi est souvent avancée comme une explication du faible recours au droit de grève et à la syndicalisation chez ces personnes. Ainsi, comme l'explique Constance Tuper, cheffe de service dans l'ESAT 24, « *[les usager·ères] sont protégés, on ne les licencie pas. La plupart des fins de contrat, c'est eux qui la demandent [...] Il n'y a pas d'injustices qui sont faites. [...] ils ont les mêmes droits [...] Pour l'instant, il n'y a pas eu besoin pour eux. Ou ça s'est pas su.* ». Cependant, on peut souligner que cet argument peut paraître contre-intuitif, car c'est fréquemment la stabilité et la protection de l'emploi qui encouragent la syndicalisation, en offrant un cadre sécurisé pour revendiquer des droits collectifs.

## 4.2. Limites du rapprochement statut de TH en ESAT avec le salariat

Les récentes réformes concernant le statut des travailleur·ses handicapé·es en ESAT marquent des avancées importantes, mais elles révèlent également plusieurs limites que cette partie se propose d'analyser. D'un point de vue pratique, l'incertitude entourant les modalités de financement fragilise l'équilibre économique de la plupart des établissements étudiés et suscite de vives inquiétudes parmi les professionnel·les de terrain. Plus en profondeur, ces réformes questionnent la hiérarchie implicite qui subsiste entre la valeur accordée au travail des usager·ères et celle des salarié·es au sein des ESAT, générant parfois tensions et résistances. Enfin, bien que ces évolutions aillent dans une direction globalement saluée par les acteur·ices de terrain, elles demeurent incomplètes, notamment en ce qui concerne des enjeux essentiels tels que le droit à la retraite et l'accès au logement, qui continuent de placer les travailleur·ses handicapé·es dans des situations de précarité en raison de leur statut d'usager·ères du médico-social.

### 4.2.1. Limites dans les modalités de financement des nouvelles mesures rapprochant TH d'ESAT et salarié·es

Face aux nouvelles obligations non compensées par l'État, telles que la mutuelle obligatoire et la prise en charge des transports, 5 ESAT sur les 27 étudiés nous ont signalé se retrouver dans l'obligation de produire davantage d'excédent commercial. La différence de stratégies pour y faire face est fortement dictée par leur environnement économique.

L'ESAT 17, implanté dans une zone « *très dynamique économiquement* » et « *très industrialisée* » avec un faible taux de chômage, bénéficie d'un tissu économique favorable qui lui permet de maintenir un volume important d'activités de sous-traitance et de services (16 ateliers, plus de 450 clients). Son directeur, Jacques Duforêt, adopte une approche « *volontariste* », en intégrant immédiatement ces nouvelles charges dans le budget de production (estimées à 50 000-60 000 euros par an pour mutuelle et transports) et en les considérant comme des « *opportunités* » de faire évoluer l'établissement. Il met en place des stratégies d'adaptation, telles que la mutualisation d'un conseiller en insertion professionnelle avec d'autres ESAT pour faciliter le placement en milieu ordinaire, et développe des activités (notamment la blanchisserie industrielle) alignées sur les besoins du marché pour favoriser l'inclusion et la résilience commerciale. Cette flexibilité et cette vision proactive lui permettent de conserver une « *plus grande résilience commerciale* » malgré les pressions budgétaires.

En revanche, l'ESAT 27, situé dans un « *ancien bassin minier* » où le territoire économique est « *assez sinistré* », fait face à des défis commerciaux plus importants. Bien qu'il soit à l'équilibre commercial, il rencontre « *énormément de difficultés à trouver des nouveaux clients* » et subit fortement les délocalisations car il est « *sous-traitant du sous-traitant* ». Carole Vion, directrice de l'ESAT 27 souligne qu'elle doit « *produire 100 000 euros de bénéfices quelque part* » pour couvrir uniquement le coût de la mutuelle qui n'est pas pris en charge par l'ARS, illustrant la pression intense sur son budget de production dans un marché moins porteur. Le manque de moyens pour embaucher une équipe commerciale suffisamment nombreuse, ainsi que l'image floue créée par la diversité des

activités proposées, freinent également sa capacité à générer de nouveaux revenus et à absorber efficacement ces charges supplémentaires.

La volonté d'harmoniser le statut des travailleur·ses handicapé·es en ESAT avec celui des salarié·es suscite d'autres préoccupations et réactions, notamment en raison des conséquences économiques et administratives que cela implique. Dans certains ESAT, ces mesures sont perçues comme imposées de manière descendante, sans que les travailleur·ses handicapé·es elles-mêmes n'aient été à l'initiative de ces réformes :

« Ce plan de transformation a un coût financier forcément sur certaines mesures que l'on porte aujourd'hui et qui nécessairement nécessitent de nouvelles ressources, et notamment sur la part de la participation mutuelle, puisque nous ça représente quand même un budget de 60 000 euros à l'année, ce n'est pas neutre et qui n'est pas forcément bien saisie par cette notion d'obligation. Alors qu'on parle de droit, d'accès à des droits, ça n'est pas forcément bien saisie par des travailleurs et des familles qui ont ce sentiment qu'on leur impose. Si je fais le focus mutuelle, j'ai plusieurs familles qui s'opposent. Donc on leur explique que c'est un alignement des droits des salarié·es. Ils ne s'en saisissent pas du tout comme ça. Voilà. Je ne fais pas une généralité, mais on a quand même quelques familles et quelques travailleurs qui ne comprennent pas et qui s'opposent à la mise en place de la mutuelle obligatoire. Alors nous, elle est mise en place depuis juillet 2024. On s'est mis en ordre de marche rapidement avec [nom de la mutuelle]. Mais voilà, ça peut créer quelques tensions. » (Christine Berth, directrice adjointe, ESAT 15).

Enfin, les salarié·es des ESAT exprimaient régulièrement en entretien qu'ils ne s'opposaient pas, d'un point de vue éthique, à une évolution du statut des travailleur·ses handicapé·es en ESAT vers un statut salarial. Ils résumaient souvent cette idée par la formule : « *Ils travaillent, il n'y a pas de raison que certains soient considérés comme travailleurs tandis que d'autres sont salariés.* » (Aline Charles, directrice adjointe chargée d'insertion, ESAT 30). Cependant, en évoquant les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre ces réformes statutaires, les salarié·es laissaient transparaître des formes d'expression suggérant une problématique plus profonde. Celle-ci porte sur l'attribution différenciée, tant symbolique que financière, de la valeur accordée au travail des TH d'une part, et des salarié·es des ESAT d'autre part. Les résistances et les inquiétudes face aux réformes progressives du statut des usager·ères en ESAT révèlent une « hiérarchisation du travail » entre usager·ères et salarié·es. Par exemple, en soulignant les difficultés à financer le salaire des usager·ères, la chargée d'insertion de l'ESAT 33 mettait en lumière comment la différence de valeur monétaire attribuée à leur travail trouve sa justification dans une différence de valeur symbolique :

« Parce que qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui la personne n'est pas un salarié protégé ? On ne va quand même pas se mentir, c'est une question de salaire. [...] parce que c'est ça le nerf de la guerre, c'est la question de la rémunération. [...] On a entendu, nous, parce que là, il a été question de monter le minimum de rémunération des travailleurs à 15 %. [...] J'ai entendu un directeur dire "Attendez, on ne va pas payer 15%, quelqu'un qui colle une étiquette." » (Emilie Durand, chargée d'insertion, ESAT 33)

Ainsi, il semblerait qu'un des éléments permettant de comprendre les résistances que l'évolution du statut des usager.ères peuvent entraîner est de considérer la mise sur un plan équivalent de travaux pourtant différemment valorisés, les réformes du statut de TH n'impliquant pas simplement une reconnaissance monétaire de leur travail mais aussi son inscription dans la hiérarchie symbolique du travail effectué au sein des structures.

#### 4.2.2. Limites structurelles du rapprochement entre statut d'usager.ères du médico-social et statut de salarié.e : un équilibre fragile entre droits et devoirs

Le rapprochement du statut des travailleur·ses handicapé·es en ESAT de celui de salarié·e du milieu ordinaire rencontre également plusieurs limites structurelles soulevées par les professionnel·les du secteur. Les discours recueillis font apparaître des préoccupations convergentes autour de la capacité des personnes en situation de handicap à répondre aux exigences du travail ordinaire, du risque d'exclusion sociale en cas de perte de protection, de l'équilibre délicat entre droits et devoirs, ainsi que du décalage entre certaines réformes et la réalité du terrain médico-social.

Tout d'abord, de nombreux responsables d'établissements rappellent qu'une partie des personnes accompagnées en ESAT ne pourrait pas, du fait de leur situation de vulnérabilité, exercer dans un cadre professionnel ordinaire. Le statut de salarié·e risquerait alors de leur imposer des exigences déconnectées de leurs capacités réelles de travail et de leur rythme personnel. Comme le souligne Christine Berth, directrice adjointe d'un ESAT : *« Moi, j'ai des personnes accueillies au sein de l'établissement qui ne pourraient pas travailler dans le milieu ordinaire... Le statut de salarié ne correspondrait pas à leur situation de vulnérabilité. Il ne faut pas oublier ces personnes-là, elles seraient exclues demain. »* Cette inquiétude traduit une vigilance à préserver un cadre de travail suffisamment souple et protecteur, adapté aux besoins spécifiques des personnes en situation de handicap (directrice adjointe, ESAT 15).

Dans cette perspective, le risque de voir ces personnes exclues du dispositif médico-social en cas d'alignement trop rigide sur le droit du travail ordinaire est fréquemment évoqué. La possibilité d'appliquer des sanctions disciplinaires ou des licenciements, par exemple, inquiète les équipes, soucieuses d'éviter des ruptures brutales de parcours pour des personnes souvent en situation de grande précarité. Aline Charles, directrice adjointe chargée de l'insertion dans un ESAT, résume bien cette tension : *« C'est très bien qu'ils se rapprochent du statut de salarié... mais il ne faut pas oublier qu'ils sont vulnérables. Il faut des endroits où on les protège. »* (directrice adjointe chargée d'insertion, ESAT 30).

Un autre point de vigilance concerne l'équilibre entre droits et devoirs qu'implique ce rapprochement. Plusieurs professionnel·les expriment la crainte qu'en accordant aux travailleur·ses handicapé·es des droits similaires à ceux des salarié·es — mutuelle d'entreprise, remboursement partiel des transports en commun, congés spéciaux — sans leur imposer les mêmes devoirs, notamment en matière de discipline et d'obligations professionnelles, on crée un déséquilibre et des malentendus préjudiciables. Comme l'explique Lina Loup, cheffe de service : *« Faire un succédané de salariat... me laisse perplexe. Il y a les droits, mais il y a aussi la balance des devoirs. Si on laisse penser qu'il n'y a que des droits sans contreparties, c'est déséquilibré. »* (cheffe de service, ESAT 36).

Enfin, plusieurs interlocuteur·rices expriment une forme de méfiance face à des réformes perçues comme déconnectées de la réalité des ESAT et de leur public. Le plan de transformation en cours, en introduisant des droits nouveaux alignés sur le droit commun, pourrait selon eux fragiliser le statut d'usager·ère du médico-social, essentiel à la protection des personnes accueillies. Nathalie Dumesnil, chargée de développement dans un ESAT, souligne ainsi : « *Plus on accorde de droits... plus il y a le risque de perdre le statut d'usager et donc la protection. Certains droits avancent, mais à trop vouloir y aller... il y a danger.* » (chargée de développement, ESAT 26).

Ainsi, bien que le rapprochement du statut des travailleur·ses handicapé·es de celui des salarié·es ordinaires réponde à des aspirations légitimes de reconnaissance et de citoyenneté, il comporte des effets ambigus. La tension entre émancipation et protection demeure au cœur des débats, et l'enjeu, pour les professionnel·les, semble résider dans la capacité à penser des formes intermédiaires de statut qui garantissent à la fois des droits sociaux renforcés et des conditions de travail adaptées aux situations de vulnérabilité.

#### 4.2.3. Avancées du statut insuffisantes

Enfin, les avancées du statut des TH vers le statut des salarié·es, bien qu'elles soient globalement vues comme positives et nécessaires par la majorité des salarié·es de l'ESAT, restent insuffisantes par rapport à certaines problématiques, puisque bien qu'ils puissent avoir au final une rémunération proche du SMIC grâce aux aides sociales qui complètent le salaire, ce n'est que le salaire qui est pris en compte pour certains aspects de la vie : pour l'accès au logement, pour les droits à la retraite. Ainsi, les TH restent des travailleur·ses précaires.

Actuellement, les TH ont un accès très difficile au crédit et donc parfois au logement, parce que ce n'est que le montant de leur salaire (généralement faible) et pas les allocations complémentaires (principalement AAH) qui sont pris en compte. Cet accès difficile ne relève pas des ESAT en eux-mêmes, mais bien du statut des TH. Les salarié·es des ESAT sont plutôt dans une situation de constat face à cette conséquence de leur statut actuel :

« Un travailleur aujourd'hui, il touche à peu près 800 euros d'aides. Ils touchent à peu près, ça dépend. On en a qui touchent à taux plein, donc à 1013 euros. Il y en a qui vont toucher 300. Mais minimum, avec la prime d'activité et tout ça, ils sont tous entre 1400 et 1500 minimum. Ils peuvent aller jusqu'à 2000 euros par mois. Mais ils ne peuvent pas faire de crédit parce que c'est que leur salaire qui est pris en compte. Au niveau des logements, pareil, c'est que le salaire qui est pris en compte. Donc, ce qui fait qu'ils ont des logements, ils sont dans des studios ou par chance, ils ont une chambre, mais ils ne peuvent pas dépasser normalement 500 euros de loyer. (...) Donc, ils sont bloqués sur plein de choses. » (Aurore Petit, monitrice, ESAT 4)

Enfin, les TH n'ont pas les mêmes obligations de cotisation, ce qui amène un statut qui reste précaire avec une retraite faible. Tout d'abord, les TH ne cotisent pas pour l'assurance chômage puisqu'ils n'ont pas le statut de salarié·es, et en conséquence

n'ont pas de droits chômages. Ensuite, les TH ont des retraites qui restent faibles, en raison de l'absence de certaines cotisations : « *Les cotisations ne sont pas les mêmes. Les droits à la retraite, ils ont un minimum de retraite qui est vraiment... lamentable à la fin. Au niveau des droits, c'est pas ça.* » (Carole Vion, directrice, ESAT 27). Ainsi, même si le fait de travailler en ESAT permet de valider des trimestres de travail, le montant de la pension est faible en raison des montants faibles des salaires perçus en ESAT et de la non prise en compte de la complémentarité du salaire par l'AAH dans le calcul des cotisations à la retraite. Cependant, tout comme lorsqu'ils travaillent en ESAT et peuvent recevoir l'AAH pour compléter leurs revenus, les TH à la retraite peuvent bénéficier du Minimum Vieillesse, qui est de 1012 euros par mois. Cette situation est décrite au sein de l'ESAT 16 par Cécile Gontier, éducatrice spécialisée et Hervé Bouchet, directeur de l'ESAT :

« CG : Donc, en fait, c'est très compliqué leur statut. C'est très complexe, notamment sur le droit à la retraite. C'est insupportable. Ils ne touchent pratiquement rien, d'ailleurs, à la retraite. C'est carrément dégradant et je trouve ça terrible, moi. Pour m'occuper là de dossiers retraite, je trouve ça complètement fou. Et effectivement, ils le disent, "j'ai travaillé toute ma vie et j'ai pas de reconnaissance". C'est vrai, parce que franchement, ils ont trois fois rien à la sortie. Et pour moi, c'est ça qu'il faut travailler. C'est pas le lieu où ils travaillent. C'est leur statut. (...)

HB : On parle de la retraite, mais il y a certaines personnes, il va falloir qu'elles travaillent jusqu'à 62 ans en ESAT. Et ça va rien leur apporter. »

Ainsi, c'est la question de la rémunération comme des salarié·es qui revient toujours : sur un plan éthique, ou sur les avantages que cela apporterait pour les personnes, mais l'impossibilité au niveau du financement de l'ESAT :

« C'est des gens qui bossent, mais ils n'ont pas les mêmes droits que nous. Et le gros problème à l'heure actuelle, c'est leur rémunération. On se cache depuis toujours parce qu'il y a l'AAH, l'allocation handicapée, qui complète leur salaire. Mais à quel titre et à quel droit on se permet de pratiquement pas rémunérer des personnes qui travaillent toute la journée ? » (Coline Laval, chargée d'insertion, ESAT 30).

Si le rapprochement du statut des TH avec celui des salarié·es permet de tendre vers une meilleure reconnaissance sociale des TH, il y a cependant des limites à cette avancée : une tension entre protection et émancipation, une question financière centrale, et enfin une hiérarchie toujours existante entre les salarié·es et les travailleur·ses handicapé·es.

## **5. Les transitions vers le milieu ordinaire**

Le statut des travailleur·ses évolue donc, mais ne rejoint pas totalement celui des salarié·es. Le fait de « passer en milieu ordinaire » demeure donc pertinent car le milieu protégé continue d'être différencié. Ces transitions sont de plus encouragées par les réformes et le plan de transformation (IGAS et IGF 2019). Ainsi, c'est une problématique traitée différemment selon les ESAT et appréhendée de diverses manières par les professionnel·les et par les travailleur·ses. Il s'agira d'étudier comment elle affecte les

recrutements, comment elle se manifeste en des dispositifs et, enfin, comment elle est effectivement perçue par les acteur·rices et les travailleur·ses.

### 5.1. Recrutement, attentes productives et gestion des départs vers le milieu ordinaire

Il s'agit dans un premier temps de considérer en quoi les attentes des ESAT en termes de production affectent leurs politiques de recrutement et leur accompagnement des transitions vers le milieu ordinaire. Nous notons d'abord qu'aucun cas n'a été observé où le recrutement ou les départs étaient autorisés par la supposée productivité.

#### 5.1.1. La productivité n'est pas un critère de recrutement en ESAT

La production n'est pas un critère mis en avant pour l'admission des travailleur·ses d'ESAT, le critère de production dans le recrutement ne semble pas souhaitable pour les ESAT, malgré les difficultés financières. Les professionnel·les interrogé·es affirment que l'entrée en ESAT repose avant tout sur les souhaits, le projet et la motivation de la personne, dans une logique d'inclusion et de bienveillance. Plusieurs responsables d'établissement insistent ainsi sur le fait que les entretiens d'admission portent avant tout sur l'environnement social, le parcours de soins, les expériences antérieures et les capacités relationnelles.

« Franchement, ce n'est même pas une question. [...] L'aspect production, pour nous, il ne ressort pas. Ce qu'on regarde, c'est l'environnement, les transports, les motivations, le type de handicap, l'anamnèse... » (Margot Bernard, cheffe de service, ESAT 1)

« Très honnêtement, non. On a la chance de ne pas avoir de souci financier. Donc la productivité n'entre pas en ligne de compte. Ce qui compte, c'est le souhait de la personne. » (Jacques Duforêt, directeur, ESAT 17)

Même dans des ESAT confrontés à des déficits structurels, la norme affichée reste la même : l'évaluation des candidat·es ne doit pas se baser sur leur rendement potentiel, conformément aux recommandations des MDPH. Toutefois, certains discours trahissent une forme de dissonance : des qualités comme la « maturité au travail » ou la « motivation » sont valorisées, et peuvent fonctionner comme des signaux indirects de productivité (Becker 1980) :

« Pendant le stage, ce qui va être évalué, c'est la maturité au travail. Si on voit que la personne n'est pas prête à travailler dans sa tête [...] c'est plutôt ça qui va ressortir dans les bilans, et qui serait un frein pour nous. » (Emilie Davy, assistante de direction, ESAT 3)

Dans ces cas, la motivation devient un proxy implicite pour la capacité à s'insérer durablement dans une organisation productive. Cette approche permet aux établissements de rester formellement conformes aux règles, tout en intégrant des exigences d'efficience dans un contexte de réduction des aides publiques.



### 5.1.2. La rentabilité questionne l'équilibre médico-social

Si les discours continuent à défendre un équilibre entre accompagnement et activité économique, plusieurs professionnel·les reconnaissent que les impératifs de rentabilité prennent une place croissante dans la gestion quotidienne des ESAT. Dans un contexte où « *la production paye les salaires des travailleurs* » (Aurore Petit, éducatrice spécialisée, ESAT 4), il devient difficile d'ignorer les enjeux économiques.

« Beaucoup plus qu'avant, puisqu'il faut qu'on soit rentable. [...] La production est aussi importante que le médico-social. [...] Une personne qui n'est pas motivée à travailler, qu'on doit sans cesse relancer, on peut se re-questionner sur sa place en ESAT. » (Aurore Petit, éducatrice spécialisée, ESAT 4)

Ici encore, la motivation fonctionne comme catégorie pivot : elle légitime un retrait de l'accompagnement lorsque la productivité semble absente, sans que cela ne contrevienne frontalement à la mission médico-sociale.

Cette montée en puissance des impératifs économiques est aggravée par les nouvelles politiques d'inclusion, qui imposent aux ESAT des objectifs de sorties vers le milieu ordinaire. Ces objectifs, perçus comme difficiles à atteindre, contraignent parfois les établissements à repenser leur recrutement de manière plus sélective.

« Si on nous impose certains critères et que ça devient obligatoire, on va faire attention aux gens qu'on prend. C'est comme les écoles : si vous prenez les meilleurs, vous avez plus de chances d'avoir de bons résultats. » (Laure Béranger, cheffe de service RH, ESAT 2)

Ces évolutions risquent de remettre en cause la vocation inclusive des ESAT, en valorisant les profils les plus proches du milieu ordinaire au détriment des publics les plus en difficulté. Certains professionnel·les alertent déjà sur les effets délétères de ces injonctions sur l'équilibre interne des établissements :

« Si on doit sortir plus d'usager·ères, mais sans les remplacer, alors on assume une production avec moins de bras. Et sur qui on remet la pression ? L'inclusion à tout prix, est-ce vraiment ce qu'il faut faire ? » (Cécile Gontier, éducatrice spécialisée, ESAT 1)

### 5.1.3. De plus, les sorties, qui restent rares, peuvent perturber la productivité.

La question d'une baisse de la productivité de l'ESAT si les travailleurs plus productifs partent reste une problématique mineure car les sorties sont rares. Aucun cas n'a été observé de refus de passerelle, sauf si risque pour le travailleur. Les ESAT abordent une démarche d'accompagnement pour les projets de sortie vers le milieu ordinaire, cependant cela peut perturber l'organisation interne et les dynamiques de l'équipe.

Les ESAT mettent en place des dispositifs de mise à disposition, de stages ou de temps partiel en milieu ordinaire, permettant à une part croissante de travailleurs d'expérimenter des situations professionnelles hors du cadre protégé. Cette évolution implique cependant une adaptation organisationnelle importante :



« Toutes les mobilités viennent impacter la production et les moniteurs sont sans cesse. Et c'est compliqué. Ils nous en font part, mais ils jouent le jeu parce qu'avant tout, le parcours de l'ouvrier... Même si je ne vous cache pas, parfois, c'est compliqué. Nous, on a un CVS, là, des ouvriers qui est très important. Ils ont des réunions. Aujourd'hui, les moniteurs me disent, punaise, ils sont sans arrêt en réunion. C'est compliqué pour nous. En plus, on écrit le projet d'établissement. Ils participent à la co-construction du projet d'établissement. Ce qui fait que ça vient largement impacter la production. Et ça se fait quand même. Alors oui, des fois, il y a... Ça râle un peu, mais jamais au point que le projet de l'ouvrier passerait après. Ça, c'est sûr. » (Christèle Bel, cheffe de service de l'ESAT 31)

La coopération avec les entreprises du milieu ordinaire prend différentes formes, telles que la mise à disposition de travailleur-ses, l'organisation de stages ou la réalisation de prestations de service. Ces partenariats visent à favoriser l'acquisition de compétences transférables et à préparer les travailleur-ses à une éventuelle insertion durable en entreprise classique. Toutefois, la réussite de ces transitions suppose la gestion de plusieurs défis, notamment la désorganisation temporaire de la production liée aux mobilités et la nécessité de faire monter en compétence l'ensemble des équipes :

« Intervieweuse : Mais on nous a dit, dans d'autres ESAT que parfois, le passage en milieu ordinaire, ça pouvait entraîner une baisse de productivité pour l'ESAT parce que, du coup, il y a des nouvelles personnes. Est-ce que c'est une problématique qui se pose chez vous ?

PB : Oui, oui, ça existe forcément. En général, c'est le meilleur qui va partir oui. C'est une problématique. Après, c'est ni plus ni moins qu'une gestion des compétences, en fait. Parce qu'à partir du moment où on a identifié qu'une personne avait les capacités de partir en milieu ordinaire, déjà, on va tout faire pour qu'elle puisse y aller. Mais du coup, on va essayer de faire monter les autres personnes de l'équipe en compétence. Pour que le jour du départ de, entre guillemets, le meilleur de l'équipe, il y ait cette montée en compétence de tout le monde. Mais ça, oui, c'est la réalité. Parce que celui qui part, c'est souvent celui qui a les meilleures compétences. Mais l'objectif est bien de faire monter chacun en compétence pour que justement, il n'y ait pas de difficultés au départ de la personne. » (Patrice Bol, directeur de l'ESAT 20)

Si ces partenariats constituent une opportunité pour diversifier les parcours et favoriser l'inclusion, ils posent également des défis d'organisation interne. Les mobilités fréquentes (stages, mises à disposition, réunions) peuvent désorganiser la production et nécessitent une adaptation des équipes. Malgré ces difficultés, les équipes restent attachées à la primauté du projet des travailleur-ses sur les impératifs productifs, même si cela implique parfois une perte temporaire de productivité ou une réorganisation des tâches au sein des ateliers. Les partenariats économiques représentent un levier essentiel pour les transitions vers le milieu ordinaire, mais ils requièrent une adaptation continue des ESAT, tant sur le plan organisationnel qu'économique, afin de concilier accompagnement médico-social et production.

## 5.2. Du milieu protégé au milieu ordinaire : dispositifs et dynamiques de transition professionnelle progressive

La transition professionnelle des travailleurs·ses en situation de handicap (TH), depuis le milieu ordinaire au milieu protégé, ne peut pas être pensée comme un processus linéaire et unilatéral. Elle est à appréhender comme un processus d'ajustements constants, qui se base sur une succession d'expériences permettant de valider la volonté et la capacité à transitionner. Ces différentes étapes mettent en lumière une pluralité d'acteurs et de liens qui sont créés et renégociés afin d'articuler sécurisation, autonomie et adaptation réciproque au sein des parcours de transition.

### 5.2.1. Stages, Duo Days, PMSMP : Une première introduction au milieu ordinaire pour les TH dans le but d'expérimenter avant d'entreprendre une transition plus durable

La transition vers le milieu ordinaire pour les travailleur·ses en situation de handicap (TH) travaillant en ESAT, ne peut s'improviser. C'est un projet pensé au pluriel, qui implique les différentes parties prenantes de l'ESAT, le TH, mais aussi l'entreprise du milieu ordinaire concernée. Cette transition s'envisage tout d'abord comme une série d'expérimentations progressives, servant de séquences d'initiation à l'environnement professionnel ordinaire. Cette phase d'introduction est à appréhender comme un espace d'essai, un lieu où le projet professionnel peut se confronter à la réalité du travail hors milieu protégé, sans pour autant y être totalement exposé ni engagé.

Les professionnel·les d'ESAT rencontré·es décrivent ce processus comme étant une approche balisée et sécurisée, co-construite avec le TH et l'entreprise du milieu ordinaire. Cela permet de répondre aux deux injonctions découlant de la volonté de transition : tester les capacités de la personne et préparer le terrain pour une transition durable, sur le long terme. L'évaluation de la faisabilité du projet est réalisée par l'équipe médico-sociale pluridisciplinaire qui garantit un suivi et propose des potentielles adaptations du parcours en fonction des besoins. Dominique Dubois décrit avec précision cette logique d'échelonnement dans la transition :

« Alors, on capte l'information dans son projet personnalisé. On regarde si des formations existent et on lui propose des formations en adéquation. Après, on lui propose aussi des temps en immersion dans les entreprises où il souhaite aller travailler. Donc, ça peut être de trois, il y a trois ordres, il y a ce qu'on appelle des temps de découverte qu'on appelle les duo days où on permet à une personne de chez nous d'aller travailler pendant une journée dans une entreprise. Sans engagement, mais il y a une convention qui est signée, et ainsi de suite. Ça, c'est le premier pas. Le deuxième pas, si cette expérience-là est réussie, on propose un temps plus long qui est un stage, d'une durée de 15 jours. D'accord. Si ça, c'est également possible, on peut renouveler éventuellement cette période de stage de 15 jours. Ça s'appelle une PMSMP, période de mise en situation en milieu professionnel. Si ça se passe bien, on peut passer encore à une période d'immersion plus longue sous ce qu'on appelle une prestation de service où la personne va dans la structure. Ça peut être un mois, ça peut être deux mois. Si ça

se passe vraiment très bien, on peut aller encore plus loin avec une mise à disposition, c'est des contrats, des contrats de mise à disposition où là on peut aller jusqu'à deux ans, c'est-à-dire que la personne est chez nous, le salarié est chez nous, mais travaille dans la structure qui l'accueille pour aboutir après de la meilleure façon possible sur une embauche en CDI derrière, ce qui est très rare, je ne vous le cache pas. » (Dominique Dubois, ESAT 21, Directeur)

Nous constatons donc ici que l'articulation progressive des dispositifs — de Duoday à la MAD longue durée en passant par le stage ou la PMSMP — fonctionne comme une échelle d'engagement pour les personnes. Chacune de ces étapes permet de réduire l'asymétrie entre le cadre sécurisant de l'ESAT et l'autonomie nécessaire au travail en milieu ordinaire.

Mais comme indiqué précédemment, ce parcours ne se résume pas à une succession de dispositifs dans lequel le.a TH pourrait s'engager et se désengager tout.e seul.e. C'est un projet encadré, porté par l'équipe médico-sociale de l'ESAT, qui l'accompagne à chaque étape. C'est en ces mots qu'Aline Charles nous en parle :

« Une fois que le projet est fait, le pôle inclusion est saisi en disant, parce que si c'est une entreprise où on a déjà le contact, etc., qu'ils veulent aller découvrir, ils vont aller visiter une première fois, voir ce qu'est le métier en observation. Il y a tout un parcours qui va se mettre en place avec l'entreprise. Si, par exemple, ça fonctionne, il y a la CIP, l'éducatrice technique de la section annexe, qui font un point, sur les compétences qui sont demandées par le lieu d'accueil, voir avec la personne où elle en est, qu'est-ce qu'il faut encore acquérir ou pas, ou qu'est-ce qu'elle maîtrise. Donc il y a un plan d'évolution des compétences qui est mis en œuvre avec l'éducatrice technique. Il y a aussi la psychologue. Une fois qu'on sait que la personne va, même pour un stage, la psychologue va former... va sensibiliser et informer au départ quelque chose d'assez large sur le handicap, les équipes, les salarié·es et la direction aussi qui accueille. Et après, tout au long du suivi, soit en stage, soit de la mise à disposition, de la prestation, soit après, si ça débouche sur CDD, CDI, tout au long, il y a un accompagnement qui est gradué. » (Aline Charles, directrice adjointe chargée d'insertion, ESAT 30)

Ici, nous comprenons bien que la dynamique d'adaptation est mutuelle : la personne apprend à s'adapter à un nouveau cadre, tandis que l'environnement professionnel est sensibilisé et adapté à la réalité du handicap. Le travail de médiation médico-sociale des ESAT s'étend ainsi aux entreprises. Cela permet de ne pas considérer les entreprises du milieu ordinaire uniquement comme des simples destinations, mais comme des actrices à part entière du parcours d'inclusion. De plus, les échanges entre l'équipe médico-sociale et l'entreprise permettent d'évaluer si l'entreprise est prête à accueillir et à s'adapter au TH. L'évaluation se fait donc dans les deux sens, il faut que le TH de l'ESAT soit en capacité de travailler dans le milieu ordinaire, mais il faut également que le milieu ordinaire prenne en compte la réalité du TH et s'y adapte de manière pérenne.

Ces premières expérimentations permettent de réévaluer les souhaits du TH en termes de projections professionnelles à moyen ou long terme. Les équipes médico-sociales sont là pour l'accompagner dans ses démarches et réflexions afin que le.a TH puisse développer un projet professionnel durable et réalisable. C'est ce que nous indique Jacques Duforet :

« On a embauché un conseiller d'insertion professionnel qui accompagne, une fois qu'on a fait ce premier stage, etc., si la réalité du projet peut se concrétiser, et pas va, mais peut se concrétiser, si le souhait, enfin, d'abord, je le reprends dans l'ordre, si le désir de la personne est toujours d'actualité, si on mesure qu'en termes de compétences, il y a quelque chose de réalisable, l'accompagnement, il bascule vers le conseiller d'insertion qui, lui, va accompagner, si besoin, la conception du CV, la prise de contact, le développement de nouveaux stages, etc. Ça peut passer, après, par une mise à disposition, c'est-à-dire que la personne va travailler tant de temps dans l'entreprise, et c'est l'ESAT qui est rémunéré pour se faire rembourser les heures du travailleur, mais cette mise à disposition, c'est forcément parce qu'on commence à projeter une éventuelle embauche de la personne. On a déjà mis en place, à deux ou trois reprises, du temps partagé, ce qui est possible depuis le décret de transformation, le temps partagé, c'est-à-dire les personnes qui vont travailler à mi-temps à l'ESAT et à mi-temps dans une entreprise ordinaire, avec un contrat d'aide par le travail d'un côté et un contrat de travail de l'autre côté. » (Jacques Duforet, ESAT 17, Directeur)

Laconiquement, cette première introduction au milieu ordinaire joue un rôle fondamental dans la réalisation et co-construction d'un projet réaliste, durable et souhaité, plutôt qu'imposé. Elle permet un espace de transition souple, d'appréhension et d'adaptation pour toutes les parties.

Toutefois, malgré le caractère indispensable de ces étapes, à elles seules ne suffisent à stabiliser une insertion dans la durée. Pour cela, il faut trouver des moyens de prolonger l'expérimentation, de tester la viabilité d'une intégration professionnelle. C'est ce que permet notamment la MAD, une étape charnière dans la transition vers le milieu ordinaire.

#### 5.2.2. La mise à disposition, une étape clé du parcours de transition des TH

Tandis que les premières immersions dans le monde professionnel (stage, PMSMP, Duoday) permettent de confirmer le souhait, l'envie et la capacité du/de la TH de transitionner vers le milieu de travail ordinaire, les mises à disposition, elles, représentent une forme d'engagement plus soutenue dans ce parcours de transformation professionnelle. En les confrontant à la réalité du poste tout en les maintenant dans un cadre sécurisant - car toujours rattaché.e.s aux ESAT - les MAD peuvent ainsi permettre au TH, à l'ESAT ainsi qu'à l'entreprise d'expérimenter une collaboration sur le long terme. Il s'agit donc ici d'un changement de registre, passant d'une logique de formation à une logique d'expérimentation formalisante.

Ce changement de registre illustre bien le glissement qui se joue dans l'analyse : il ne s'agit pas d'un simple processus de transition linéaire, mais bel et bien d'un parcours. Ici la trajectoire se construit donc dans l'interaction, elle est marquée par des étapes, des retours en arrière, des moments d'ajustement et de suspension. Cette distinction nous permet d'envisager au mieux la pluralité des expériences vécues par les TH dans leur insertion professionnelle.

Tout d'abord, les possibilités de MAD reposent avant tout sur l'adéquation entre le projet du TH et les opportunités repérées, cela ne repose donc pas sur un calendrier strict comme *l'explique Magali Ravet* :

« Ce n'est pas prévu dès le début en termes de date, c'est plutôt dès qu'on trouve une opportunité en fait pour la personne, elle va partir en mise à disposition. Et l'opportunité vient à la fois des recherches que fait la personne, des recherches que fait le chargé de relations entreprises et des opportunités qui nous arrivent d'entreprises qui proposent des contrats aussi. Et donc dès qu'il y a une opportunité, la personne part. Il y a forcément deux mois de module, comme je disais, donc ce n'est pas avant deux mois. Dans le parcours à l'ESAT. Et ensuite, au bout de ces deux mois, elle peut partir à n'importe quel moment en mise à disposition. » (Magali Ravet, ESAT 32, Adjointe de direction)

Ici, un prérequis apparaît : l'attente de deux mois avant de partir en MAD depuis l'entrée dans l'ESAT. Cela permet d'évaluer les compétences, l'autonomie par rapport au projet professionnel du/de la TH. La MAD n'est donc pas une opportunité demandée et réalisable pour et par tout le monde, cela s'inscrit dans la trajectoire personnalisée de la personne comme nous l'a dit Magali Ravet: « *Après, ça va dépendre aussi de là où en est la personne, c'est-à-dire si elle a bien établi son projet, s'il se passe des choses dans sa vie au niveau de la santé.* » (Magali Ravet, ESAT 32, adjointe de direction).

Une fois la MAD amorcée, le suivi de l'ESAT reste soutenu. Entre la préparation de l'entretien, l'accompagnement de la personne dans sa prise de poste, et le suivi régulier, les ESAT permettent ainsi au/à la TH d'exprimer ses besoins et à l'environnement professionnel de s'adapter aux besoins spécifiques de la personne. Ce processus favorise donc un apprentissage mutuel ainsi qu'un ajustement réciproque comme nous le décrit Magali Ravet :

« Et ensuite, on va préparer, aller à l'entretien avec elle, préparer avec le job coach. Et le job coach ergothérapeute vient les premiers jours et ensuite régulièrement pour la mise à disposition pour vraiment adapter l'environnement professionnel, mettre en place moins de compensation et surtout sensibiliser l'entreprise aux besoins de la personne et que la personne puisse dire elle-même aussi quels sont ses besoins, ses demandes, qu'il y ait une bonne communication qui se mette en place. » (Magali Ravet, ESAT 32, Adjointe de direction)

L'accompagnement ici mis en œuvre illustre le rôle primordial du soutien médico-social dans le processus d'acculturation mutuelle au cours du passage d'un milieu à un autre.

Le rôle de la MAD n'a pas pour unique vocation l'embauche. Elle est avant tout une opportunité d'expérimentation, de retrait, de test dans la trajectoire professionnelle des TH. L'articulation et la communication entre les trois parties permet d'évaluer la situation, de la modifier, de l'arrêter ou bien encore de l'orienter vers une autre opportunité selon les besoins. Toutefois, si le projet se passe bien, l'embauche sur un poste de manière pérenne reste l'objectif à atteindre, quitte à poser des limites temporelles afin de préserver le projet des TH :

« On a d'ailleurs des mises à disposition quelques fois qui s'arrêtent parce qu'il n'y a pas d'opportunité de CDI. Et du coup, à un moment donné, c'est plus

intéressant pour la personne. En fait, si elle est complètement autonome, on nous fait très attention à ça, si elle est complètement autonome sur le poste et qu'en fait, elle répond vraiment aux attentes du poste, on va négocier le contrat CDI avec l'entreprise, quel que soit le moment où elle en est, la mise à disposition. » (Magali Ravet, ESAT 32, Adjointe de direction)

La MAD joue également un rôle rassurant pour les employeurs potentiels. Sophie Leclère en témoigne à partir d'un exemple concluant :

« Oui, c'est plus simple, ça fait moins peur. [...] Récemment, on a travaillé avec [entreprise de fast-food], où on a démarré avec une mise à disposition pour un certain nombre d'heures, et puis on a augmenté légèrement les horaires à la demande et du travailleur et de [entreprise de fast-food]. Et il vient de signer son CDI là au mois de février. [...] Donc, c'était un bon projet. ». (Sophie Leclère, ESAT 2)

Cette progressivité dans l'insertion professionnelle permet à l'entreprise d'évaluer les compétences des TH, tout en évaluant leur capacité et potentialité d'adaptation. Ce processus d'essai mutuel permet aux TH de passer symboliquement d'un statut à un autre, tout en restant réversible en cas de désagrément.

Dans la continuité de notre analyse précédente, la MAD semble constituer la suite logique des Duoday, stages et PMSMP réussis. Elle ouvre un nouveau registre, celui de l'insertion professionnelle en expérimentation, et potentiellement durable. C'est ainsi que Coline Laval nous en parle :

« Et une fois que le stage est passé, on fait des bilans. Et suivant les bilans, des fois, on a des propositions de postes. Donc là, souvent propose de la mise à disposition. [...] On part souvent sur une première mise à disposition, trois mois, à plein temps. [...] Et à la fin, des fois, on a des embauches. Par exemple, sur l'année 2025, je crois qu'on a eu 5 embauches en CDI. Alors, ça paraît peu, mais en fait, c'est énorme. » (Coline Laval, ESAT 30)

Son récit illustre bien la complexité en termes d'engagement et d'ajustements nécessaires par les différentes parties pour faire aboutir un tel processus. Nous voyons bien dans ces deux récits que les différentes étapes permettent de consolider les acquis et les ambitions professionnelles, confirmer les appétences et démontrer les capacités, tout en engageant tant l'ESAT, son personnel médico-social, les TH et les entreprises.

En somme, la mise à disposition est une étape de transition souple, mais structurée, dans laquelle se joue la reconnaissance des dispositions professionnelles des travailleur-ses en situation de handicap. Au-delà de rassurer les ESAT, les TH et les entreprises, elle permet par ailleurs un ajustement réciproque entre les attentes de l'entreprise, les compétences des TH et les soutiens médico-sociaux nécessaires à l'insertion professionnelle durable. La MAD devient ici un véritable terrain d'expérimentation sociale qui matérialise un changement de registre dans le vécu du de la TH. Elle devient un moment d'articulation entre les deux mondes, où une place professionnelle ajustée est innovée.



### 5.2.3. Reconfiguration de l'accompagnement : les conventions d'appui comme instruments de sécurisation des parcours de transition

Comme nous l'avons vu précédemment, la notion de parcours semble s'imposer lorsque l'on parle du processus de transition du milieu protégé au milieu de travail ordinaire pour les travailleur·ses en situation de handicap. Bien loin d'être un transfert linéaire, il s'agit de penser en termes de transition sécurisée, aux seins desquelles les TH ne sont pas seuls face aux exigences du monde professionnel ordinaire. Dans cette perspective, la nouvelle réforme a introduit un outil structurant : la convention d'appui. Celle-ci formalise un accompagnement tripartite - entre les TH, l'ESAT et les entreprises - qui vient redéfinir les frontières traditionnelles entre secteur ordinaire et protégé. Ici envisagées comme des dispositifs hybrides, elles permettent ainsi d'intégrer à l'environnement ordinaire une approche médico-sociale. Cela permet de favoriser un maintien durable dans l'emploi ordinaire, tout en maintenant une logique d'ajustement individualisée.

Les entretiens révèlent que les enjeux subjectifs de la transition sont majeurs : les TH éprouvent une ambivalence face au changement, oscillant entre volonté d'émancipation professionnelle et crainte de la perte de repères sécurisants. Dans ce contexte, les conventions d'appui fonctionnent comme des dispositifs rassurant dans le parcours de transition des TH car elles leur assurent une possibilité de retour en ESAT. Ce filet de sécurité psychologique est évoqué par Christèle Bel durant un entretien à propos d'un travailleur tout d'abord réticent à l'idée de s'engager dans le milieu ordinaire :

« Lui, institutionnalisé depuis plusieurs années, au départ, il a refusé parce qu'il a pris peur. Et puis, finalement, l'entreprise l'a convaincu. Ce n'est pas les aides qui l'ont convaincu. L'entreprise l'a convaincue de sauter le pas via aussi la convention d'appui. [...] Donc c'est une personne qui a signé un CDI, il y a une petite année, un peu moins d'un an chez nous, et donc qui est toujours suivie en convention d'appui. » (Christèle Bel, ESAT 30, Cheffe de service accompagnement au parcours et à la vie professionnelle)

La convention d'appui n'est pas qu'une garantie au retour, elle permet également d'intégrer une dimension médico-sociale en milieu ordinaire. Elle a ainsi un rôle d'interface que Colline Laval décrit comme un appui technique et relationnel dans cet extrait :

« Ce qu'on fait dans ces cas-là, c'est qu'on met en place une convention d'appui. C'est-à-dire que c'est signé en tripartie, c'est une convention qui est signée avec l'ouvrier concerné, l'entreprise et nous, où on se met d'accord sur des jours où un temps de passage où on va venir en entreprise, regarder le poste de travail, discuter pour voir s'il y a des difficultés, et comme ça, aller tout de suite... aux difficultés. Par exemple, si on nous dit qu'il est en retard tous les matins, on essaie de comprendre pourquoi la personne est en retard tous les matins. S'il est en difficulté sur son poste de travail, il y a des fautes d'orthographe ou il a du mal à calculer, par exemple, on peut mettre une calculatrice en place. On est un peu support des entreprises. » (Coline Laval, ESAT 30)

Ce soutien participe à la réussite de l'intégration en désamorçant les éventuelles situations d'incompréhensions et de crises qui pourraient mener à une rupture de contrat ou à un dégoût des TH pour le milieu ordinaire, souvent perçu comme plus dur et insupportable

que le milieu protégé. Dans cette configuration, l'ESAT ne se contente pas de préparer seulement l'insertion, il assume un rôle de stabilisation et d'accompagnement qui permet d'éviter que les mauvaises expériences ne deviennent des échecs de parcours.

La convention d'appui s'inscrit également dans une logique de projection professionnelle. En effet, son accompagnement différencié dans le temps permet de renforcer l'autonomie des TH. Les suivis ne sont pas uniquement utilisés à des fins de prévention des conflits, mais par ailleurs dans une dynamique d'évolution progressive du suivi et des responsabilités. Ce suivi finit par s'espacer afin de donner l'espace aux TH de développer leur autonomie. C'est ce que nous raconte Lola Brel dans le cas de l'accompagnement d'une salariée embauchée dans un restaurant de fast-food :

« Et puis, à la fin de la mise à disposition, il lui a été proposé une embauche. Donc moi, du coup, je l'ai accompagnée sur le rendez-vous pour préparer l'embauche, etc., etc. On a pu programmer les rendez-vous pour la préparation de son projet. Parce que du coup, dans le cadre de la convention d'appui, on propose aussi un projet d'accompagnement où on fixe aussi des objectifs. Donc là, on est sur le premier parce que du coup, on l'a signé en 2024. Donc là, on va arriver à la fin de la première année de la convention d'appui. Et puis après, l'idée, c'est de pouvoir, encore une fois, fixer un tuteur avec qui j'échange quand c'est nécessaire. Et on fait des rendez-vous de suivi. Donc au départ, c'était, si je ne me trompe pas, tous les mois, une fois par mois. Et puis après, ça s'écarte, etc. » (Lola Brel, chargée d'insertion de l'ESAT 35)

La convention d'appui permet ainsi de changer de paradigme, on n'accompagne plus seulement la personne vers l'emploi, mais on la suit dans l'emploi. Cette logique de consolidation progressive permet ainsi un accroissement progressif de l'autonomie des TH. Cela participe à un processus d'*empowerment* dans lequel les TH deviennent progressivement des acteurs autonomes de leurs parcours. Ces conventions tripartites constituent un réel partenariat entre les différents acteurs dans lequel chacun assume son rôle. Elles matérialisent ainsi la redéfinition de l'inclusion professionnelle qui ne serait donc plus l'adaptation personnelle d'un individu à un univers de travail supposément neutre, mais une transformation pensée au collectif, entre le médico-social, l'individu et le milieu ordinaire.

### 5.3. Perceptions du milieu ordinaire

Enfin, les liens entre le milieu protégé de l'emploi et le milieu ordinaire sont en partie régis par les perceptions qu'ont les travailleur·ses handicapé·es du travail dans ce dernier. Celles-ci sont nuancées et diverses, avec une perception variant selon les profils des individus, notamment leur parcours professionnel et leur âge.

#### 5.3.1. Un manque d'envie d'aller dans le milieu ordinaire : pour quelles raisons ?

Plusieurs salarié·es des ESAT nous ont communiqué que les TH avaient tendance à ne pas souhaiter quitter l'ESAT. Un moniteur de l'ESAT 2 répond lorsqu'on lui demande si certain·es TH sont parti·es « que non, il essaye d'en pousser certain·es mais selon lui ils et elles sont bien ici et ne veulent pas partir » (Extrait du journal de terrain du 14 mars à l'ESAT 2, entretien avec Gabriel, moniteur). Ici, il s'agit de noter que c'est la parole d'un



professionnel, ce que nous verrons peut affecter ses dires sur les volontés des TH. Cependant, il s'agit d'un sentiment largement partagé, comme cette éducatrice de l'ESAT 16, qui évoquait son inquiétude quant aux effets des sorties sur la production, qui exprime que, de plus :

« Les travailleurs, nous, ne souhaitent pas sortir la plupart du temps. Nous, quand on les a sollicités, ils veulent bien aller faire des stages, mais travailler en milieu ordinaire, ça les botte pas plus que ça. (...) Nous, par exemple, si tu veux changer de boulot, tu l'as choisi. Ou alors c'est vraiment parce que tu as un projet de vie, de famille, etc. Alors que leur projet, c'est de ne pas y aller. Et là, on leur impose d'y aller » (Cécile Gontier, éducatrice spécialisée, ESAT 16)

De son point de vue, les changements qui cherchent à pousser des quotas de sortie iraient donc à l'encontre de la volonté de certain·es, qui n'auraient en aucun cas le souhait d'effectuer une sortie permanente de la structure. Cela rejoint les conclusions de Boudinet (2021) à propos des perceptions du milieu ordinaire par les travailleur·ses d'ESAT. Le fait de « changer de boulot », comme l'exprime cette dernière, peut tout de même exister, comme la directrice de l'ESAT 16 l'exprime :

« Il y a des personnes qui expriment le souhait de changer d'atelier aussi, parce qu'elles ont fait le tour. Elles ne veulent pas aller en milieu ordinaire, mais elles veulent changer de métier » (Carole Vion, directrice, ESAT 27)

Elle souligne qu'« *il y en a qui veulent bien et puis il y en a qui se trouvent bien à l'ESAT et qui n'ont pas envie d'aller dehors.* » Ainsi, il s'agit bien de noter que les deux cas de figure coexistent, mais que la majorité semble ne pas souhaiter sortir. Plusieurs raisons ont été évoquées pour expliquer ceci.

### **En ESAT, c'est « trop facile » ?**

L'une des explications du personnel quant au manque d'envie par les TH de passer dans le milieu ordinaire serait l'idée que la vie de ceux-ci est rendue trop facile dans le milieu protégé. Cela serait donc un frein à la politique du chiffre de sortie d'ESAT vers le milieu ordinaire, ce qui mène certain·es à envisager de se rendre plus sévères envers les TH pour les habituer au monde professionnel ordinaire. C'est le cas d'une cheffe de service « Accompagnement au parcours et à la vie professionnelle » à l'ESAT 30 :

« 'Mais Christèle, mais pourquoi tu crois que je vais aller en milieu ordinaire ? Je vais avoir des exigences.' 'Du coup, je serai quasiment aussi payée au SMIC', parce que finalement, un ouvrier d'ESAT, il faut se rappeler qu'il touche quasiment le SMIC. Et puis finalement, pour beaucoup plus de responsabilités, beaucoup plus d'engagement de ma part, j'aurai une semaine de congé en moins. Donc aujourd'hui, je suis très, très bien en ESAT. Et puis voilà, j'ai le repas de Noël. C'est sympa. La journée de cohésion, l'été, c'est chouette. Et puis en plus, j'ai une pause de 10 minutes le matin. Franchement, si je reste 15 minutes, 18 minutes, on va me dire que ce n'est pas bien.' Mais voilà. Ben oui. Oui, là aussi, on essaie de changer de regard, d'être plus exigeants. C'est-à-dire, quand c'est une pause de 10 minutes, ce n'est pas un quart d'heure. » (Christèle Bel, cheffe de service, ESAT 30)

Il s'agirait donc dans cet ESAT d'augmenter les cadences et de se rendre « plus exigeants » pour rendre les travailleur·ses mieux adaptés au milieu ordinaire, et cela ne semble pas être un cas isolé :

« Je pense qu'il y en a qui sont bien ici, ils n'ont pas envie de sortir de leur zone de confort. Et je trouve ça dommage parce que je pense qu'il y a certaines personnes qui sont dans l'ESAT... Après, je ne les connais pas plus que d'autres personnes, mais il y a certaines personnes que je pense qu'ils, déjà, allaient en prestation et ils ne veulent pas. Et je trouve ça dommage. » (Gabriel Marti, moniteur de production, ESAT 6)

L'idée que l'ESAT constitue un milieu trop confortable qui peut mener à redouter les contraintes du milieu ordinaire entraîne, en raison de la poussée vers les transitions vers celui-ci, à une augmentation des exigences des personnels envers les TH.

L'envie ou le manque d'envie des travailleur·ses de basculer du milieu protégé au milieu ordinaire est de plus en plus instruit par des expériences dans le milieu ordinaire. Cette évolution est dûe en partie aux liens renforcés avec le milieu ordinaire depuis 2005 (IGAS et IGF 2019) qui ont encouragé de telles expériences (stages, mises à dispositions, etc.) ainsi que la prévalence croissante de travailleur·ses issu·es du milieu ordinaire. Les professionnels ont tendance à percevoir ces envies de quitter ou de rester dans le milieu protégé comme des décisions informées, plutôt que comme une solution de facilité dans un cas ou une volonté irréalisable dans l'autre :

« Le stagiaire, si jamais ça se passe mal, il peut revenir chez nous. C'est comme ça, finalement, c'est par ce type de répétition, de stage, de mise à disposition, que la personne, elle va voir qu'elle est capable de travailler le milieu ordinaire. » (Patrice Bol, directeur, ESAT 20)

Ainsi, la généralisation des expériences dans le milieu professionnel ordinaire permettrait aux travailleur·ses de se rendre compte de leur capacité à s'adapter, ou bien de leur incapacité :

« L'envie s'est éteinte au fil des mois, pour finalement formuler le souhait de revenir à temps plein, à l'ESAT. Et pour l'autre, là, c'est plutôt la fatigabilité. Il aimait bien, il était au niveau du service, donc il a été en relation avec ses collègues et puis les clients aussi. Mais la fatigabilité a fait qu'il a préféré intégrer l'ESAT à temps complet pour qu'en même temps, il a même réduit son temps de travail. » (Adrien Jacquet, directeur, ESAT 25)

L'évolution des liens entre le milieu protégé et le milieu ordinaire permet donc aux professionnels de mieux comprendre les envies des travailleur·ses en leur permettant de prouver par la pratique que celles-ci correspondent à la réalité de leurs capacités. Comme l'extrait précédent le montre, cela permet également aux TH de mieux connaître leurs propres capacités de travail, notamment leur « fatigabilité » mais également pour ce travailleur qu'il était capable, et appréciait, de travailler auprès de clients et avec des collègues, même en milieu ordinaire.

Pour les personnes issues du milieu ordinaire, leurs expériences négatives se cristallisent souvent en une peur de celui-ci :

« S'ils arrivent en ESAT, c'est qu'ils en ont été exclus. Donc, avec un vécu, avec des cicatrices qui parfois sont tout juste refermées, Donc là, on réactive quand même quelque chose d'un vécu souvent douloureux, et en mesurer l'impact que ça va avoir, c'est une dimension, nous, (...) on ne l'avait pas envisagé. Parce que ce n'est pas forcément sous ce prisme-là qu'on regarde ce qu'on va appeler l'insertion en milieu ordinaire. » (Lina Loup, cheffe de service et chargée d'insertion, ESAT 33)

Cependant, pour ces travailleur·ses, le retour au milieu ordinaire reste un objectif à long terme, ce qui –selon la majorité des professionnels, et notamment des moniteur·rices, interrogés– n'est toujours pas le cas pour les TH issus d'IME :

« La plupart des gens qui viennent du milieu ordinaire veulent y retourner. L'ESAT c'est vraiment une passerelle pour pouvoir retourner dans le milieu ordinaire. Et après, il y a des personnes qui ont toujours été institutionnalisées et qui, pour eux, le milieu ordinaire, ce n'est pas forcément atteignable ou ça ne leur donne pas envie. » (Eline Terrier, monitrice principale blanchisserie, ESAT 2)

Cela évolue y compris dans les nouvelles générations de TH issus des institutions médico-éducatives.

### 5.3.2. Un écart générationnel en termes de perceptions

Les professionnels ont eu tendance à percevoir un mouvement générationnel vers le milieu ordinaire. Eline Terrier, monitrice citée ci-dessus, constate que « (...) *les jeunes là, qui sont embauchés depuis pas forcément longtemps, qui sont dans la vingtaine, eux veulent partir dans le milieu ordinaire (...).* » Cela pourrait être notamment lié à cette prévalence des expériences en milieu ordinaire qui restent généralement positives :

« Intervieweur : Est-ce que vous savez, en termes de pourcentage à peu près, combien de pourcents voudraient aller en milieu ordinaire parmi vos travailleurs ?

J : Voudraient, comme ça, à vue de nez, je dirais 20-25%. (...) Sachant que ce qu'on observe quand même, c'est que les expériences réussies qu'on voit depuis 3-4 ans, ça a plutôt tendance à donner envie aux gens que l'inverse.» (Jacques Duforêt, directeur, ESAT 17)

Effectivement, les nouvelles aides mises en place pour l'intégration au milieu ordinaire, comme les conventions d'accompagnement et le droit au retour (IGAS et IGF 2019), permettent aux TH d'expérimenter ce milieu à moindre coût :

« Intervieweur : Est-ce que vous avez approximativement un pourcentage sur l'effectif des travailleurs qui vont en milieu ordinaire et qui y restent ?

AC : (...) Je sais pas parce qu'il y a les deux sites. Allez, je vais dire maximum 5. Vraiment, maximum 5. Ça va monter en charge. Ça va monter en charge parce que les personnes, elles ont envie d'y aller. Et surtout, elles sont rassurées parce

qu'elles peuvent revenir. » (Aline Charles, directrice adjointe chargée d'insertion, ESAT 30)

« Il a fallu qu'il démissionne de l'ESAT. Et pour lui, symboliquement, c'était l'arrêt de quelque chose. Et ça a été très, très douloureux pour lui. Ça a duré qu'un temps parce qu'au final, il y a eu tout cet accompagnement et puis cette communication monitrice, foyer et ESAT qui lui ont permis finalement d'être suffisamment rassuré et de... de confirmer, de s'affirmer sur sa demande, sur son projet et son souhait. » (Christèle Bel, cheffe de service accompagnement au parcours et à la vie professionnelle, ESAT 30)

Il s'agit tout de même de noter que le décret pérennisant le droit à revenir en ESAT « *n'est pas sorti* » ce qui nécessite que les ESAT s'organisent seuls administrativement pour appliquer cette directive ; selon la directrice d'un grand ESAT n'ayant pour l'instant jamais eu de sortie définitive, « *c'est pas pratique* » (Caroline Vion, directrice, ESAT 17).

Cette évolution des envies des travailleur·ses mènent même à une redirection des budgets dans certains ESAT vers l'insertion, comme le note ici cette cheffe de service citée plus haut quant à ses recrutements :

« Donc oui, je pense que là, ils ont plutôt une bonne représentation. Alors, certains en ont encore peur. Ils ne sont pas encore prêts à franchir le pas. Et puis, certains se risquent. Et puis, ça fait boule de neige. Alors nous, on n'a pas de pair aidant reconnu en tant que tel dans notre ESAT. Mais on voit très, très vite. Et là, du coup, j'ai embauché la chargée d'insertion, ma deuxième chargée d'insertion en avril 2023. Je sais que fin d'année 2025, il va falloir que j'en prenne une troisième parce que ça ne suffira plus. Parce que finalement, l'expérience des ouvriers se transmet et puis il y a cette envie de découvrir. » (Christèle Bel)

Selon d'autres, ce sont les perceptions, notamment des parents et de la société, par rapport à ce que signifie être handicapé qui évoluent :

« Et il me dit, 'moi, mon objectif c'est que dans 3 ans je vais repartir. Je vais apprendre un métier et repartir.' Et c'est là où on sent cette nouvelle génération de travailleurs qui a potentiellement la même typologie de handicap que les autres. Mais qui sont dans une dynamique un peu différente. (...) Les parents aussi, nouvelle génération de parents qui, je ne veux pas dire poussent, mais ouvrent aussi la possibilité qu'un ESAT, c'est aussi un centre de formation qui peut permettre de rebondir » (Rémy Corre, directeur de département « Travail et Insertion », association 19)

Cela se perçoit également dans les conversations avec les travailleur·ses dans les ESAT. Une jeune travailleuse n'ayant « encore jamais fait de stage (...) partage qu'elle va bientôt en commencer un après que le moniteur lui a proposé. Elle dit qu'elle souhaiterait travailler dans le milieu ordinaire » (Extrait du journal de terrain du 7 mars, discussion informelle avec une TH à l'ESAT 2). D'un point de vue conjoncturel, celui-ci cite également les Jeux Paralympiques de Paris comme un moteur de confiance en soi pour les jeunes travailleur·ses handicapé·es. En somme, la culture autour du handicap évolue, donc les perceptions de TH aussi.

Un moteur de cette évolution semble être une envie croissante d'autonomie de la part des travailleurs. Ceux-ci perçoivent le milieu ordinaire comme leur offrant une capacité de travailler de manière indépendante, bien que cela ne soit pas nécessairement comme sans contraintes :

« L'homme explique qu'il est à l'ESAT depuis 20 ans mais qu'il a récemment fait un stage dans une entreprise adaptée et que "c'est prévu, bientôt, mais je sais pas quand" qu'il aille y travailler. Il explique que selon lui, c'est différent car il y sera " bien plus 'seul' et que les encadrants sont 'juste là au cas-où' ". » (Extrait du journal de terrain du 7 mars, discussion informelle avec un TH à l'ESAT 2)

Cependant, cette envie d'autonomie pourrait être entraînée par une stigmatisation du travail en ESAT, qui les mène à travailler dans un milieu ordinaire auquel ils n'étaient pas préparés :

« Pour finir, il y a certains ouvriers, on avait fait une enquête sur la reconnaissance et la valorisation, et qui avaient dit, 'oui, bosser en ESAT, c'est la honte. Nous, on s'arrête à l'arrêt de bus d'avant pour pas que les gens sachent qu'on est en ESAT.' Donc on leur dit, 'ah bon', '- donc on voudrait travailler en milieu ordinaire.' Et quand ils sont en milieu ordinaire, ils disent « c'est l'enfer ». (Gilles Aubry, directeur, ESAT 13)

Les publics du milieu protégé ont également évolué, notamment avec les évolutions liées aux recrutements, passant davantage par France Travail par exemple, comme ont pu nous l'expliquer plusieurs personnels d'ESAT (n = 27). Cela a tendance à coïncider avec un accroissement des publics avec des troubles psychiques –par opposition à celle-eux avec des déficiences intellectuelles–, notamment des personnes « éloignées de l'emploi » :

« Intervieweuse : Et vous pensez que ce changement vers une population plus sur des troubles psychiques que...

CB : Avec France Travail qui va venir, elle aussi, venir orienter les personnes éloignées de l'emploi, orienter toute cette population aussi vers les ESAT, très clairement, le handicap mental sera de moins en moins prégnant dans nos structures.

Intervieweuse : D'accord, parce que vous pensez que c'est quelque chose qui se passe structurellement au niveau de France Travail, ils vont orienter ces personnes vers les ESAT ?

CB : Oui, oui. Alors nous, on est en lien avec le service public de l'emploi. On voit qu'ils ne sont pas du tout encore structurés, donc ça ne sera pas demain. Mais là, pour le coup, si ces deux dernières années, on avait peu anticipé le manque d'admissions, là, du coup, on anticipe les futures admissions qui auront des compétences pratiques, mais des compétences relationnelles différentes des personnes qu'on accueille aujourd'hui. » (Christèle Bel, cheffe de service

« Accompagnement au parcours et à la vie professionnelle », ESAT 30)

Celle-ci évoque également le fait « *qu'il y a plus d'admissions sur les troubles psy, donc ils ont eu vraiment une vie d'avant, des expérimentations avant.* ». C'est en moyenne une population un peu plus âgée, car parfois portée par des ruptures professionnelles, mais cela peut également être une évolution pour des personnes plus jeunes, avec des « *gens avec des*

*carences sociales, qui ont un parcours de vie difficile, qui ont été trimballés de foyer en foyer et qui n'ont pas eu la chance d'avoir un parcours ordinaire, on va dire.* » (Françoise Larue, monitrice de l'atelier Service, ESAT 3). Elle donne durant la discussion l'exemple d'un jeune travailleur dans ce cas, qui a envie de sortir à terme de l'ESAT. Ainsi, il peut s'agir réellement de réadaptation à la vie professionnelle dans ces cas-là, d'application de soins qui permettent de sortir les personnes ayant eu de mauvaises expériences mentionnées précédemment de la peur du milieu ordinaire pour qu'ils puissent y être réintégrés.

### 5.3.3. Les personnels continuent de penser le milieu ordinaire comme profondément inadapté

Cela rejoint en quelque sorte les personnels mentionnés plus haut qui considèrent que les TH se plaisent trop en ESAT. Ici, nous mentionnons cependant les salarié·es pour lesquels ceci apparaît comme un souci du point de vue de ces entreprises et pas du point de vue de la mentalité des TH ou des acteur·rices du milieu protégé. Comme nous l'avons noté, ces perceptions peuvent influencer les perspectives des personnes handicapées, impactant leur décision de rester ou sortir du secteur protégé (Boudinet 2021). Cependant, il s'agit de se demander si ces critiques du milieu ordinaire ne sont pas légitimes, du point de vue de la population des TH mais peut-être de celle des travailleur·ses en général.

Quand la question se pose des risques liés au passage en milieu ordinaire, plusieurs professionnels soulignent les rythmes, les exigences :

« À partir du moment où il n'y a plus de suivi exact, moi, je trouve que ça devient... Enfin, après, ça devient... pas dangereux... Mais c'est plus le même accompagnement. Parce que dans une entreprise, quand on va travailler dans une entreprise, tu te débrouilles, on te donne le travail, la liste de travail à faire et puis tu te débrouilles tout seul. Le jour où le travailleur bute sur quelque chose il a personne vers qui se tourner, c'est « débrouille, toi, écoute, t'es là maintenant t'es embauché, tu te débrouilles quoi. » (Françoise Larue, monitrice Service, ESAT 3)

« Je pense qu'il y en a qui n'ont pas du tout envie d'y aller. Parce qu'ils se rendent compte que c'est un peu plus dur quand même. On est moins tendre avec eux. » (Frédéric Lecourt, moniteur principal d'ateliers entretiens des locaux et sous-traitance, ESAT 3)

Cependant, certain·es vont jusqu'à évoquer le traitement défavorable direct des personnes handicapées : « C'est pas toujours de la bientraitance, c'est pas toujours... Comment est-ce qu'on les soutient pour éviter tout ça ? C'est en ESAT qu'on le fait quand même le mieux » (Marine Elbaz, cheffe de service personnel, ESAT 5). Un directeur d'ESAT donne par exemple trois exemples de tentatives d'inclusion dans des entreprises :

« Il me donne trois exemples de partenaires pour le passage en milieu ordinaire. un un objectif d'inclure des TH mais qui, sur le terrain, met à l'écart les ouvrier·ères en "hors les murs" dans un coin de l'atelier ; [une grande entreprise d'énergies] refuse complètement toute démarche de 'hors les murs' alors qu'ils leur sous-traitent ; une petite entreprise avec une branche dans le coin, dont une cadre intermédiaire est concernée par le handicap, quelqu'un dans sa famille



ayant une déficience intellectuelle, fait en sorte que l'équipe de l'ESAT soit vraiment bien incluse. Il considère que "c'est vraiment 'une affaire de personnes'". » (notes sur l'entretien de Gilles Aubry, directeur, ESAT 13)

Si c'est le cas, il s'agit réellement d'un risque pour les TH de sortir des structures, car ils font régulièrement face à de la discrimination en intégrant le milieu ordinaire, à moins d'avoir la chance de tomber par chance sur un·e cadre « concerné[e] par le handicap ».

Les professionnels ont également tendance à souligner que le milieu ordinaire n'est pas « prêt », soit que cela serait souhaitable mais que les perceptions culturelles du handicap n'auraient pas suffisamment évolués :

« "Le milieu ordinaire n'est pas prêt" : grosse marge d'accompagnement, ne pas laisser les personnes à besoins spécifiques mais également besoins de production. » (Extrait du journal de terrain du 7 mars, entretien avec la chargée d'insertion, ESAT 4)

D'autres élargissent cela à la société, mais continuent à y voir une mission inachevée de la part du milieu protégé, qui n'aurait pas assez formé les individus :

« Des fois, il y a des inadéquations aussi parce que la société n'est pas encore totalement prête, je pense, et puis des fois, parce que le niveau de compétence n'est pas suffisant, soit parce que la personne n'a pas été suffisamment encore formée, soit parce que les attentes des clients ou des potentiels recruteurs en milieu ordinaire sont trop élevées pour la personne. » (Guillaume Haumesser, directeur, ESAT 8)

Les moniteur·ices ont tendance à être les plus critiques envers le milieu ordinaire :

« Un moniteur (M1) exprime qu'aujourd'hui les ESAT sont vu comme une passerelle, ce qui est ridicule car, en plus, *France Travail n'y connaît rien au handicap*. Il critique l'inclusion à tout prix et appuie la nécessité des établissements tels que les IME. » (Extrait du journal de terrain du 7 mars, discussion informelle avec des moniteurs, ESAT 4)

Il s'agit finalement de celles et ceux qui considèrent que le milieu protégé fait mieux que le milieu ordinaire en termes de protection des travailleur·ses, au moins pour les TH mais parfois même en général. C'est le cas d'un directeur à la tête d'un ESAT qui a tendance à innover, comme en construisant un bâtiment partagé avec des entreprises du milieu ordinaire pour optimiser la coopération avec celui-ci :

« Considère que c'est tout à fait pertinent de penser à faire cette transition car c'est sa vision que le 'milieu protégé' devrait disparaître dans le cadre de l'inclusion réciproque, mais que c'est effectivement compliqué et risqué. Si on inclut les travailleurs dans le droit commun, ils perdent un certain nombre de protections. Selon sa perception que les ESAT sont des lieux d'expérimentation pour la RSO/RSE, et que le milieu ordinaire n'avait pas la capacité d'émancipation par le travail qu'ont les ESAT avec 'les burnout et tout ça', les ESAT sont utiles car ils n'ont pas l'objectif principalement économiques qu'a le milieu ordinaire, et que ça leur permet de développer des façons plus saines de travailler. Idée que

ça ne serait pas tellement possible si ça passait au droit commun. » (Gilles Aubry, directeur, ESAT 13)

Cependant, si ce directeur d'ESAT tourné vers l'innovation de la responsabilité sociale considère que le rapprochement du droit commun pourrait se faire en faveur des modes de fonctionnement des ESAT, nous avons vu que ce n'était pas réellement le cas. Si quelques entreprises peuvent mettre en place de bonnes pratiques en matière de travail des personnes handicapées, la conversation collective n'est pas tournée vers une généralisation de tels aménagements à l'ensemble des salarié·es, alors que ceci apparaît comme une réponse adaptée à la problématique de la disparition à terme du milieu protégé : le fait que la protection de tous·tes les salarié·es, pas juste les plus vulnérables, devienne ordinaire.

## **6. Conclusion et recommandations**

Cette étude met en lumière une tension structurelle qui persiste dans les ESAT entre l'objectif d'une production économique et la mission d'accompagnement médico-social. De cette tension résulte un équilibre fragile. Il est le fruit d'ajustements flexibles entre temps et lieux d'accompagnement et de production. Cependant, il résulte aussi de l'organisation et de la coopération entre salariés et d'une collaboration implicite avec les TH car leur accompagnement est conditionné par l'activité productive. Quant aux ESAT hors-les-murs, ils font preuve d'une division plus nette entre les sphères de la production et celle de l'accompagnement.

Les réformes récentes ont pour but de rapprocher les droits des TH de ceux des salarié·es du milieu ordinaire. L'introduction des délégué·es est généralement perçue positivement pour la professionnalisation des TH. Cependant, des droits comme celui de grève ou de syndicalisation sont peu mobilisés, souvent considérés comme risqués ou peu pertinents par les professionnel·les. Ce rapprochement est également limité financièrement par de nouvelles obligations non compensées par l'Etat et par une hiérarchisation du travail entre salarié·es et TH persistante.

Les transitions vers le milieu ordinaire sont encouragées et prennent place au travers de dispositifs progressifs. Les conventions d'appui, introduites par la nouvelle réforme, formalisent le soutien des TH et offrent une possibilité de retour en ESAT. Cela renforce leur sécurité et leur autonomie. Les perceptions du milieu ordinaire sont à nuancer : de nombreux TH expriment un manque d'envie de quitter l'ESAT, envisagé comme plus protecteur. Cependant, l'évolution des profils des TH (plus de troubles psychiques) et les expériences positives participent à un désir grandissant d'autonomie chez les jeunes générations. En ce qui concerne les salarié·es d'ESAT, ils sont souvent critiques envers le milieu ordinaire, le percevant comme inadapté et potentiellement discriminant.

Ainsi, il s'agit d'émettre des recommandations aux instances gouvernementales et législatives qui, selon les résultats de notre étude, pourraient améliorer le fonctionnement du milieu protégé dans ses missions d'insertion et de soutien médico-social.

En premier lieu, conformément aux résultats de Cret et Jaubert (2014), le rapprochement des statuts du milieu protégé à ceux du milieu ordinaire semble résulter –ou du moins pourra résulter– en des pratiques inadaptées aux spécificités des travailleur·ses. On peut donc envisager qu'il est nécessaire de penser les ESAT comme des lieux où il est



possible, comme le mentionne un directeur d'ESAT, d'expérimenter des « *façons plus saines de travailler* » (Gilles Aubry, directeur, ESAT 13). Ainsi, nous considérons que les ESAT devraient continuer d'être suffisamment subventionnés, voire l'être davantage, afin que leurs travailleur·ses puissent bénéficier de conditions adaptées à leurs besoins spécifiques tout en ayant des droits similaires aux travailleur·ses du milieu ordinaire.

Du point de vue de l'encouragement des transitions vers le milieu ordinaire, il s'agit là aussi de mettre en garde contre la désadaptation du milieu ordinaire afin d'« habituer » les TH aux conditions auxquelles ils pourraient faire face dans ce milieu. S'il est souhaitable que les travailleur·ses puissent plus facilement aller travailler en milieu ordinaire s'ils le souhaitent, nous constatons que les TH et les moniteur·rices peuvent considérer que celui-ci présente des difficultés et des risques trop importants pour les travailleur·ses. Des étapes importantes doivent être franchies en termes de législation pour rendre le milieu ordinaire de travail plus accueillant. Cela concerne bien entendu la non-discrimination et la lutte contre le harcèlement au travail, mais également l'éducation aux questions de handicap, notamment cognitifs et psychiques, dès les jeunes âges de la vie et jusqu'à la formation continue. Cela semble nécessaire avant de poser un taux de sortie vers le milieu ordinaire des travailleur·ses d'ESAT.

Il s'agit de noter que ces recommandations reposent sur des financements des structures associatives que sont les ESAT et les associations de lutte contre le validisme. Elles s'inscrivent dans un contexte de diminution massive des subventions publiques envers le milieu associatif. Comme le notent Cret et Jaubert (2014) et comme nous avons pu l'entendre de la part des professionnel·les, la diminution des financements publics des ESAT mène à une compétition accrue pour les marchés ainsi qu'à une augmentation des exigences productives imposées aux travailleur·ses, ce qui rend le milieu protégé moins adapté aux handicaps auxquels il a pour mission de s'adapter.

Si cette étude a permis de mettre en lumière plusieurs enjeux des réformes actuelles tels que vécus par les professionnel·les, elle se devra d'être complétée par des investigations auprès des TH elleux-mêmes. Les entretiens avec ce public requérant des compétences méthodologiques et des précautions éthiques particulières, ils n'ont pas été intégrés dans cette enquête qui était la première expérience de terrain d'étudiant·es de Master 1, mais les témoignages des personnes directement concernées seront bien sûr pris en compte dans la suite du projet PRESPO.

# Glossaire

AAH : Allocation adulte handicapé

ARS : Agence régionale de santé

CAJ : Centres d'Activités de Jour

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

IGF : Inspection Générale des Finances

IME : Institut Médico-éducatif (regroupe le IMP et IMPro)

IMP : Institut Médico-pédagogique (pour les 3 - 14 ans)

IMPro : Institut Médico-professionnel (pour les 14 - 20 ans)

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

MAD : mise à disposition

MAS : Maison d'accueil spécialisée

MDPH : Maison départementale des personnes handicapées

OETH : Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés

ONU : Organisation des Nations unies

PMSMP : période de mise en situation en milieu professionnel

PRESPOL : Projet de recherche « Promouvoir l'autonomie économique des personnes handicapées par l'emploi et les politiques sociales »

TH : travailleur·se handicapé·e

# Bibliographie

Becker, Gary S. 1980. *Human capital*. 2. ed., facs. 1975. Human behavior and social institutions 5. Ann Arbor, Mich: Univ. Microfilms Intern.

Bend, Gemma L, et Vincenza Priola. 2023. « 'There Is Nothing Wrong with Me': The Materialisation of Disability in Sheltered Employment ». *Work, employment and society* 37 (3): 645-64. <https://doi.org/10.1177/09500170211034762>.

Blanc, Alain. 1999. *Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris: Dunod.

Boudinet, Mathéa. 2021. « Sortir d'ESAT ? Les travailleur·ses handicapé·e·s en milieu protégé face à l'insertion en milieu ordinaire de travail ». *Formation emploi*, n° 154, 137-56.

———. 2024. « Le modèle de protection sociale à l'épreuve du travail protégé en France ». *Alter* 18-4:31-46. <https://doi.org/10.4000/12z8e>.

Boudinet, Mathéa, et Fanny Jaffrès. 2024. « Travail protégé ». In *Les zones grises des relations de travail et d'emploi*, par Marie-Christine Bureau, Antonella Corsani, et Olivier Giraud. <https://www.teseopress.com/dictionnaire2/chapter/travail-protege/>.

Cret, Benoit, et Guillaume Jaubert. 2014. « Contre la thèse de la marchandisation du social : l'exemple des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ». *Gérer & comprendre* 115 (1): 54-63. <https://doi.org/10.3917/geco.115.0054>.

Gelashvili, Vera, María-Jesús Segovia-Vargas, et María-del-Mar Camacho-Miñano. 2022. « What factors condition the financial viability of sheltered employment centres? Empirical evidence ». *Review of managerial science* 16 (2): 459-82. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00450-3>.

Heyer, Katharina. 2024. « The Future of Sheltered Workshops and the Right to Work ». *Alter. European Journal of Disability Research*, n° 18-4 (décembre), 47-62. <https://doi.org/10.4000/12z8f>.

Heyer, Katharina, Pierre-Yves Baudot, Céline Borelle, et Anne Revillard. 2013. « Droits ou quotas ? L'American with disabilities act (ADA) comme modèle des droits des personnes handicapées ». *Terrains & travaux* 23 (2): 127-58. <https://doi.org/10.3917/tt.023.0127>.

IGAS et IGF. 2019. « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ».

———. 2024. « Convergence des droits des travailleurs handicapés en établissement et services d'aide par le travail (ESAT) vers un statut de quasi-salarié ».

Insee Références. 2023. « Emploi, chômage, revenus du travail ». <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7456956>.

Jaffrès, Fanny. 2021. « Articulation entre politique inclusive et travail protégé des personnes handicapées : le cas suédois ». *Formation emploi* 154 (2): 177-95. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.9338>.

———. 2024. « Déployer l'Ésat hors des murs suffit-il à déségréguer les travailleur·euse·s handicapé·e·s ? » *La nouvelle revue du travail*, n° 24 (avril). <https://doi.org/10.4000/nrt.15702>.

Lister, Ruth. 2003. *Citizenship: Feminist Perspectives*. Édité par Jo. 2<sup>e</sup> éd. Red Globe Press London.

Makdessi, Yara, Alice Mainguené, et DREES. 2010. « Établissements et services pour adultes handicapés. Résultats de l'enquête ES 2006 et séries chronologiques 1995 à 2006. les structures de travail protégé, de formation professionnelle et les services d'accompagnement . » *Série statistique* 1 (141): 1-103.

Maravelias, Christian. 2022. « Governing impaired jobseekers in neoliberal societies: From sheltered employment to individual placement ». *Organization (London, England)* 29 (6): 1036-55. <https://doi.org/10.1177/1350508420970476>.

May-Simera, Charlotte. 2018. « Reconsidering Sheltered Workshops in Light of the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006) ». *Laws* 7 (1): 6. <https://doi.org/10.3390/laws7010006>.

Mithout, Anne-Lise. 2024. « Une participation de proximité: La place des ateliers protégés dans les communautés locales au Japon ». *Alter* 18-4:63-78. <https://doi.org/10.4000/12z8g>.

Nations Unies. 2006. « Convention relative aux droits des personnes handicapées ». Recueil des Traités. New York. Vol. 2515. [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=iv-15&chapter=4&clang=\\_fr](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=iv-15&chapter=4&clang=_fr).

Revillard, Anne. 2019. *Handicap et travail*. Paris: Presses de Sciences Po / Sécuriser l'Emploi.

Robelet, Magali. 2017. « Les transformations des modes de contrôle croisés entre associations et autorités publiques dans le secteur du handicap ». *Revue française d'administration publique* 163 (3): 599-612. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0599>.

Wegscheider, Angela, et Matthias Forstner. 2024. « Between Paternalism and Autonomy: A Differentiated Analysis of Austrian Sheltered Work Services ». *Alter* 18-4:13-30. <https://doi.org/10.4000/12z8d>.

Zafiropoulos, Markos. 1981. *Les arriérés : de l'asile à l'usine*. Pavot.